



Informe Final de Gestión

Cristian Solano Sánchez

Subgerente

Período

Setiembre 2023 – Enero 2026

Febrero 2026

Contenido

1. Presentación	3
2. Resultados de la Gestión.....	3
2.1 Referencia de la labor sustantiva de la Unidad o Departamento	3
2.1.1 Objetivo de la Unidad/Departamento	4
2.1.2 Organigrama de la Unidad / Departamento.....	4
2.1.3 Descripción del Cargo.....	5
2.2 Cambios en el entorno durante el período	10
2.3 Autoevaluación del Sistema de Control Interno.....	11
2.4 Principales logros alcanzados	12
2.5 Estado de los proyectos.....	28
2.5.1 Estado de los activos	30
2.6 Administración de Recursos Financieros:	30
3. Sugerencias para la buena marcha de la Institución.....	31
4. Estado de cumplimiento de disposiciones de la CGR	34
5. Estado de cumplimiento de otros entes de control.....	34
6. Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Interna	39

1. Presentación

El presente informe tiene como propósito principal 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, asumida del 24 de setiembre de 2023 hasta el 12 de enero de 2026.

El informe está dividido en diferentes secciones, según lo propuesto en las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, así como la “Guía para realizar Informe de Gestión” documento suministrado por la Unidad de Talento Humano del INVU. De acuerdo con dicha guía, a continuación, se procede a detallar en las secciones: “Resultados de la Gestión”, subdividida en varios apartados tales como actividades y resultados de la gestión realizada en el período mencionado en el párrafo anterior. Como parte del informe y de acuerdo con su estructura, se realizan sugerencias para la buena marcha del Instituto, así como el estado de las disposiciones, recomendaciones u otros, emanadas por los diferentes órganos de control.

2. Resultados de la Gestión

En este apartado se informa sobre los aspectos más relevantes de la gestión realizada por la Subgerencia General entre setiembre del año 2023 y enero de 2026.

2.1 Referencia de la labor sustantiva de la Unidad o Departamento

El suscrito fue nombrado en el puesto de Subgerente General del INVU en la Sesión Extraordinaria N°6597, Artículo Único, Inciso 1), del 24 de agosto de 2023, del 24 de setiembre de 2023 y por el resto del periodo de Ley hasta el 12 de enero de 2026, 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 Objetivo de la Unidad/Departamento

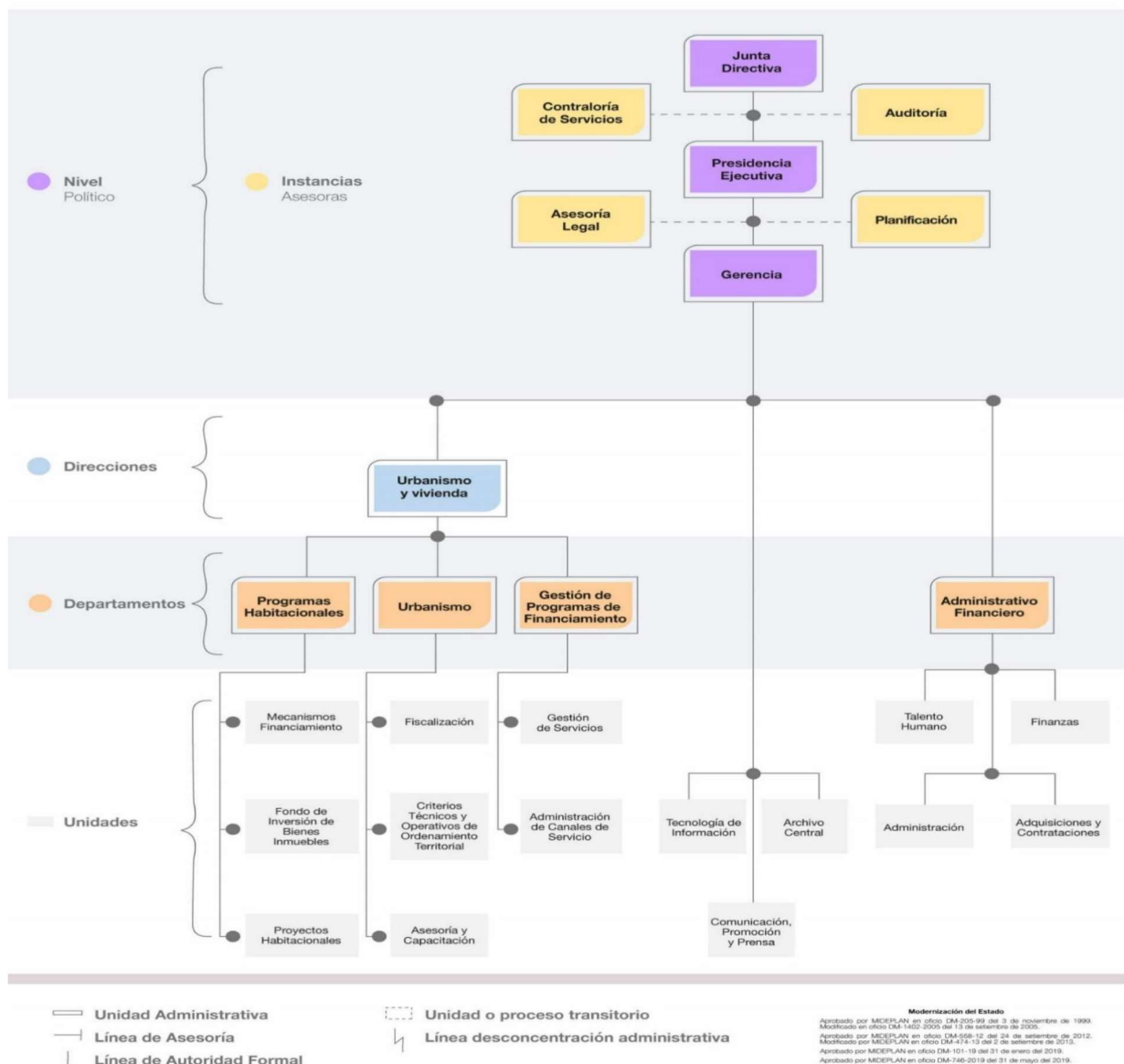
De acuerdo con lo establecido en el Perfil definido para el puesto de Subgerencia General el propósito del puesto según lo aprobado por la Junta Directiva en el Artículo II, Inciso 1), del Acta de la Sesión Ordinaria N°6556 del 24 de noviembre de 2022, es el siguiente:

“Gestionar una dependencia con subordinación inmediata al nivel político del INVU, que desarrolla programas surgidos de la Ley Orgánica 1788 y sus reglamentos y reformas, para la emisión de políticas de trascendencia e impacto a nivel nacional y sectorial en Vivienda y Urbanismo, con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos institucionales emitidos y funciones designadas por la Junta Directiva”.

2.1.2 Organigrama de la Unidad / Departamento

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



Fuente: Sitio Web del INVU

2.1.3 Descripción del Cargo

De conformidad con lo establecido en el Perfil del puesto señalado en el apartado 2.2.1, se detallan los resultados esperados y las condiciones organizacionales del puesto:

Resultados Esperados

- A.** Planificación y dirección del cumplimiento de los objetivos institucionales, así como la emisión de directrices, políticas, planes, programas y proyectos relacionados con

	su área de actividad, necesarios para el alcance de la misión y visión institucional.
B.	Asesoría a las máximas autoridades institucionales en aspectos propios de su competencia, atención de consultas diversas, participación y representación institucional en foros, seminarios, reuniones y otras actividades, en las que se discuten y toman decisiones de trascendencia e impacto a nivel institucional y/o internacional.
C.	Coordinación y negociación de diversos asuntos de interés institucional y nacional; conformación de comisiones, con altas autoridades políticas y personeros de otras dependencias públicas y/o privadas, tanto a nivel nacional como internacional, que ayuden a definir estrategias, integrar esfuerzos y tomar acuerdos, que favorezcan el desarrollo del país en la parte de vivienda y urbanismo
D.	Evaluación y control del cumplimiento de metas y controles establecidos sobre los diferentes trabajos que realizan las personas bajo su cargo, valorando su rendimiento y contribución al logro de los objetivos, la racionalidad de los procesos y con esto poder tomar las decisiones necesarias para mejorar los servicios, el desempeño y gestión institucional.
E.	Gestión efectiva de actos administrativos finales como normativa, directrices, reglamentos, instructivos, informes, circulares y otros documentos similares, propios del quehacer institucional.
F.	Remplazar a la Gerencia General en ausencia de esta.
G.	Coordinación y ejecución de labores administrativas inherentes al cargo que desempeña como: participación en la formulación de plan estratégico institucional, aplicación y cumplimiento de normas disciplinarias, promoción de un ambiente de calidad, implementación de sistemas de control interno, gestión de la inducción y el desarrollo de las personas, estímulo de redes colaborativas, entre otros resultados acordes con el propósito de la clase.
H.	Desarrollar cualquier otra actividad requerida por la Junta Directiva y la Gerencia General.
Condiciones Organizacionales del Puesto	

Procesos o funciones	El subgerente, dependen directamente de la Junta Directiva y Gerencia General, por lo que asumen un alto grado de responsabilidad y riesgo por la toma de decisiones, así también por suministrar información técnica, veraz y oportuna a los niveles superiores, imprescindible para la definición de políticas y toma de decisiones de considerable trascendencia nacional.
Relaciones de Trabajo	Se relaciona con superiores, colaboradores, personal de la institución, organizaciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras y público en general, los cuales deben ser atendidos por distintos medios y formas, con confidencialidad, tacto y afabilidad, preservando el diálogo armónico y el respeto en sus planteamientos, que fortalezcan la imagen del centro de trabajo que lidera, así como de la institución que representa.
Activos Equipos e insumos	Es responsable por el buen uso y optimización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales que le son suministrados para el desarrollo de las actividades; ya que la mala gestión de estos puede hacer incurrir a la administración en gastos considerables.
Consecuencias del Error	Los errores que se comentan pueden generar responsabilidad administrativa, civil, social y penal, según sea el caso, dado el ámbito de acción de esta clase de puesto a nivel nacional y por la naturaleza rectora de la unidad organizativa que dirige. el impacto es de gran magnitud y tiene una importante afectación institucional (interna o externa).
Condiciones de Trabajo	Como resultado de su labor se puede exponer a condiciones ambientales normales de una oficina, sin embargo, le puede corresponder hacer giras o trasladarse a diferentes lugares, tanto dentro como fuera del país. La actividad demanda altos niveles de trabajo, el análisis continuo de situaciones complejas y la toma de decisiones oportuna, bajo altos niveles de presión.

Por otra parte, y de acuerdo con lo establecido en el Instrumento de Evaluación de Desempeño, la Presidencia Ejecutiva de turno definió los siguientes objetivos para la Subgerencia, para los años 2024 y 2025.

- Dar seguimiento al cumplimiento de los Estados Financieros institucionales
- Dar seguimiento al proceso de las Auditorías Externas de los Estados Financieros
- Dar seguimiento al proceso de mejora del SAP
- Dar seguimiento del cumplimiento de los Acuerdos de Junta Directiva
- Reactivar la Comisión SEVRI

- Dar seguimiento a la implementación de las NICSP
- Elevar el Índice de Gestión Institucional

Asimismo, la Junta Directiva mediante acuerdo de la Sesión Ordinaria N°6623 del 25 de enero de 2024, definió como tareas prioritarias para la Subgerencia General, las siguientes:

- Construir los documentos requeridos para elevar el Índice de Gestión Institucional (IGI)
- Revisar las líneas de crédito que brinda el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP)
- Revisar integralmente el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP)
- Dar seguimiento al tema de los Estados Financieros institucionales y auditados.
- Dar seguimiento al tema de comunicación con la Contabilidad Nacional para poder subsanar las inconsistencias que se pudieran presentar asociado al tema de las NICSP.
- Dar seguimiento al tema del SEVRI.

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

- Comisión de Mejora Regulatoria
- Comisión de Presupuesto- Presupuesto institucional año 2025 y 2026 (como integrante)
- Comisión Tecnologías de Información
- Comisión de Becas
- Comisión SEVRI

Hay que indicar que, en lo que respecta a la Comisión de Inversiones, el suscrito participó en los momentos en los que la Gerencia General estuvo en período de vacaciones.

Adicionalmente, la Subgerencia tuvo a su cargo la atención de acuerdos de Junta Directiva de diversa índole, el seguimiento a las diferentes áreas para la atención de los acuerdos de Junta Directiva, así como participación en diferentes empeños institucionales.

En las secciones: “Principales logros alcanzados” y “Estado de los Proyectos” se hace una síntesis de lo alcanzado en temas adicionales a los incluidos en los objetivos planteados en el instrumento de evaluación del desempeño y en las tareas asignadas por la Junta Directiva.

2.1.4 Marco Jurídico

La Subgerencia de acuerdo con su naturaleza, rige su actuar con fundamento en leyes y normativa de variada índole, por lo que se procede a citar 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.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- Ley General de Control Interno No. 8292.
- Criterios y lineamientos generales sobre el proceso presupuestario del Sector Público.
- Decreto Adopción e Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)
- Normas Técnicas Lineamientos Procedimientos de Inversión Pública.
- Reglamento de la Ley General de Contratación Pública N° 9986.
- Ley de Protección al Ciudadano de Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos No. 8220.
- Ley de Protección al Trabajador No. 7983.
- Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y sus reformas No. 7052.
- Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda
- Ley de notificaciones Judiciales No. 8687.
- Código de Comercio.
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo No.1788.
- Código de Ética del INVU
- Ley No. 8448.
- Reglamento de inversiones INVU.
- Reglamento para la venta de lotes e inmuebles recuperados 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 Renovación Urbana.
- Reglamento de 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 para el Sistema de Ahorro y Préstamo del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- 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 Titulación para terrenos propiedad INVU.
- Manual aplicación arreglos de pago.
- Reglamento Comisiones de Trabajo Institucional.
- Reglamento de Contratación Pública.
- Reglamento del Régimen de garantías de los funcionarios y empleados.
- Reglamento de Becas del INVU.
- Reglamento Autónomo de Organización y Servicio.

- Reglamento Arancel de Honorarios por Servicios Profesionales de Abogacía y Notariado
- Reglamento de Avalúos

2.2 Cambios en el entorno durante el período

En los últimos años el INVU ha enfrentado cambios en el entorno no solo normativo sino además de mercado, tecnología y de Gobernabilidad. Gracias al esfuerzo de todas las áreas encabezadas por la Junta Directiva y la Gerencia General, se han venido afrontando con los recursos disponibles permitiendo mantener la continuidad de la Institución.

Dentro de los cambios más significativos y que han venido afectando los resultados del INVU específicamente en lo que concierne al Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP), se ha presentado la disminución sostenida de la Tasa Básica Pasiva (TBP), lo cual ha incidido en la baja en las tasas de interés que ofrecen los bancos y el Ministerio de Hacienda a los entes interesados en renovar o crear nuevas inversiones, en el corto, mediano y largo plazo. La tasa básica pasiva cerró al 31 de diciembre del 2023 en un 5,36% y a diciembre del año 2025 en un 3,78%, es decir cayó en casi un 30%. Lo anterior conllevó a la disminución en las tasas de interés ofrecidas por los Bancos en los diferentes instrumentos de inversión, afectando los rendimientos de los recursos que provienen del SAP que son invertidos a diferentes plazos, provocando por ende una disminución en los ingresos estimados y reales del INVU.

Dado lo anterior y como parte del análisis que el suscrito realizó, se abordó el tema en varias ocasiones con la Presidencia de turno y se propuso la modificación del artículo 5 de la Ley Orgánica del INVU para que no solo se invierta en títulos del Sector Público de la mayor rentabilidad posible, sino que se amplíe a aquellas Entidades que cuenten con garantía del Estado, de manera tal que, se aumente la oferta y la competencia y se pueda optar por mayores rendimientos. A la fecha, existe el Acuerdo de Junta Directiva de la Sesión Ordinaria N°6675 del 05 de diciembre de 2024 asignado a la Asesoría Legal de la Junta Directiva para que presente una propuesta de modificación al citado artículo.

Por otra parte, en dicho período se procedió con lo solicitado por el Ministerio de Hacienda para la aplicación por parte del Instituto de la Ley N° 10.495, “Manejo Eficiente de la Liquidez del Sector Público”, por lo que se trasladaron en el mes de mayo del 2024 los recursos según lo señalado por dicha ley. Este es un cambio de significativo impacto debido a que estos recursos ya no pueden ser invertidos en alternativas que generen rendimientos.

Durante los años 2024 y 2025, la Contraloría General de la República solicitó información para la elaboración y envío a la Institución de diferentes Índices de gestión, los cuales fueron trabajados y atendidos según lo solicitado por dicha Contraloría.

Es necesario señalar que en los dos años y tres meses en el que estuve como Subgerente, se presentó un cambio de Presidente Ejecutivo, así como la salida y posterior ingreso de un miembro de la Junta Directiva, lo que ocasionó que durante prácticamente seis meses en el INVU a falta de quórum estructural, no se realizaran sesiones de Junta Directiva, con lo cual la Administración del Instituto, en su totalidad, debió ejecutar acciones necesarias en temas puntuales que requerían ser atendidos aún sin la

ocurrencia de sesiones del órgano colegiado, manteniendo de esta forma la continuidad del negocio.

No obstante lo anterior, resulta necesario señalar que hubo una afectación significativa en el proceso de inversiones, ya que, al no contar con la Junta Directiva, los nuevos recursos generados por el SAP y las renovaciones de las inversiones que fueron venciendo no se pudieron reinvertir obligando a mantener esos recursos en inversiones a la vista. Esta situación la hice saber formalmente a la Presidencia mediante el Oficio SGG-077-2025 del 24 de julio del 2025. En dicho documento se señaló la afectación de los rendimientos los cuales en ese momento habían acumulados 34 mil millones de colones y por vencer en el mes siguiente 10 mil millones de colones más, llegándose a unos 44 mil millones de colones provocando que se dejaran de percibir alrededor de unos 200 millones de colones por mes de mantenerse la situación.

Otro aspecto para señalar es la Ley Marco de Acceso a la Información N°10554, la cual debe ser aplicada a partir del mes de mayo 2025, razón por que se realizó una coordinación a nivel institucional para revisar y actualizar la información del INVU para la población mediante la página Web institucional permitiendo que la información sea sencilla de acceder, clara y concisa, tal y como lo establece la citada ley, como parte del proceso de transparencia que ha definido la Defensoría de los Habitantes.

Es importante indicar que el proceso de actualización de la información institucional en la página Web y todo lo que conlleva, fue liderada por esta Subgerencia y desde inicios del año 2024, como consecuencia del estudio que al respecto hizo la Defensoría de los Habitantes en el año 2020 y que arrojó una calificación para el INVU por debajo del 45%. Actualmente se estaría a la espera de que la Defensoría realice el estudio de la página del INVU y otorgue una calificación que permita no solo contar con un indicador cuantitativo, sino que, además, permita obtener retroalimentación para determinar las oportunidades de mejora y ofrecer información de mayor calidad a la ciudadanía.

2.3 Autoevaluación del Sistema de Control Interno

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. En este sentido y como Coordinador de la Comisión SEVRI, se apoyó a dicha área en el primer ejercicio de Autoevaluación a nivel institucional, ya que anteriormente no se había realizado ningún ejercicio similar.

Conforme a lo establecido en el inciso b) del artículo 17 de la Ley N.° 8292, el ejercicio de Autoevaluación del Sistema de Control Interno debe realizarse de forma anual. Considerando lo anterior, se llevó a cabo el proceso de autoevaluación correspondiente al año 2025, el cual alcanzó una tasa de respuesta del 52%, porcentaje que deberá incrementarse en el próximo período para obtener resultados más representativos.

Como se menciona anteriormente es la primera vez que el INVU aplica un modelo para evaluar los componentes del Sistema de Control Interno, por lo que los resultados comparativos podrán analizarse a partir del período 2025–2026. Para tales efectos, es necesario aumentar la tasa de participación para lograr conclusiones más contundentes y con mayor peso estadístico sobre la madurez del sistema.

Con los resultados obtenidos, el área de Planificación y esta Subgerencia llegaron a la conclusión de:

- La calificación general obtenida por el INVU fue de 49 puntos, ubicándose en el nivel de madurez “novato”, según la metodología aplicada.
- Los componentes de Valoración del riesgo, Actividades de control, Sistemas de información y Seguimiento del control interno se encuentran en nivel de madurez “novato”.
- El componente Ambiente de control obtuvo una calificación promedio de 55 puntos, ubicándose en nivel “competente”.
- El 38% de las dependencias calificó el nivel de madurez institucional como “novato” y el 62% como “competente”. Ninguna dependencia lo ubicó en los niveles “incipiente”, “diestro” o “experto”.
- A pesar de que la mayoría de las dependencias percibe el nivel como “competente”, la agregación de los resultados ubica a la institución en un nivel general “novato”.
- Este resultado evidencia la necesidad de una atención prioritaria para la mejora integral y continua del Sistema de Control Interno.
- Es fundamental concientizar a todas las dependencias sobre la importancia de contar con un Sistema de Control Interno robusto, que garantice la legalidad, eficiencia, transparencia, adecuada custodia de los activos, procesos de compra y ejecución de proyectos, y la generación de valor público.

No está de más mencionar que los procesos de autoevaluación contribuyen al fortalecimiento de la cultura institucional, la gestión de riesgos y la consolidación del componente Ambiente de control, como base fundamental del Sistema de Control Interno.

2.4 Principales logros alcanzados

Con el fin de abarcar este apartado de una manera ordenada, los resultados se van a detallar de acuerdo con los objetivos y tareas planteadas por la Presidencia Ejecutiva y por la Junta Directiva, indicados en el apartado 2.1.3 de este documento.

- **Dar seguimiento al cumplimiento de los Estados Financieros institucionales (Objetivo de la Evaluación de Desempeño):**
- **Dar seguimiento al tema de los Estados Financieros institucionales y auditados (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**

A la fecha de ingreso del suscrito al INVU, los estados financieros internos se realizaban manualmente y mediante hojas de Excel, las cuales eran remitidas mensualmente a la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda, sin que estos fuesen incluidos en el consolidado nacional, ya que la información no se presentaba acorde a los lineamientos contables solicitados por dicho Ente.

Partiendo de lo encomendado al respecto, desde el primer momento me di a la tarea de analizar la situación y tomando en cuenta que el suscrito había trabajado en otra Organización en la que el Core Bancario es el mismo que actualmente utiliza el INVU, procedí a revisar en forma conjunta con las áreas de Tecnologías de la Información y Financiero Contable, las razones y posibilidades que ofrece el sistema denominado

ABANKS, a fin de que los Estados Financieros fueran extraídos directamente del sistema como es lo normal en cualquier empresa o institución.

Producto de las revisiones realizadas por parte del Encargado de la Unidad Financiero Contable (UF) y el Encargado de la Unidad de Tecnologías de la Información (UTI), a partir del mes de junio del 2024, los estados financieros se extraen directamente del sistema, evitando de esta manera, omisiones, correcciones, manipulaciones, pérdida de información, etc, al momento de trasladar la información a una herramienta de Excel, sin dejar de lado el hecho de que si bien es una herramienta práctica, no es un sistema que contiene controles y pistas de auditoría, que permiten la trazabilidad de la información que se registra. Esa practica manual de elaborar los estados financieros representaba un riesgo alto, el que por alguna razón no se había previsto en el pasado, desconociendo esta Subgerencia las razones, sin embargo y más allá de determinar las causas, lo importante fue la identificación del riesgo, la revisión de alternativas utilizando el sistema y sobre todo la implementación de la generación automática de los estados financieros directamente desde el Core.

Asimismo, se debe hacer alusión a lo que significó esta modificación a nivel operativo, ya que al eliminar el traslado de la información a la herramienta Excel, ya no era necesario que un recurso humano del área contable invirtiera tiempo en la elaboración manual de los estados financieros, lo cual mejoró la eficiencia de este proceso.

De acuerdo con estas prácticas y al seguimiento que el suscrito realizó a las gestiones de la Jefatura del Departamento y sobre todo al arduo trabajo realizado por el Área Contable, a partir del cierre del mes de diciembre del 2023, los estados financieros fueron incluidos en el consolidado nacional por parte de la Dirección General de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda. Acá es importante destacar que antes de esa fecha, los estados financieros del INVU no eran considerados en dicho consolidado, dado que no se apegaban a la normativa contable establecida para tales efectos. Es necesario además mencionar que adicional a las acciones tomadas para la actualización y depuración contable, se contó con la Asesoría de la empresa BCR, quienes fueron contratados en el año 2023 para asesorar y apoyar al INVU en materia contable y en la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP).

Por otra parte, la Jefatura del Departamento Financiero contable en lo que respecta a los estados financieros inició a partir de la Sesión Ordinaria N°6643 del 23 de mayo de 2024 con la presentación de los estados financieros ante la Junta Directiva según el cierre de mes que correspondía. Esta práctica no se realizaba anteriormente por lo que la Junta Directiva no conocía los estados financieros internos que se generaban mensualmente, únicamente los estados financieros auditados, los cuales en aquel momento se encontraban con un importante desfase en cuanto al cierre (año 2021).

- **Dar seguimiento al proceso de las Auditorías Externas de los Estados Financieros (Objetivo Evaluación de Desempeño):**
- **Dar seguimiento al tema de los Estados Financieros institucionales y auditados (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**

Al momento de mi ingreso al INVU, es decir, en el mes de setiembre del año 2023 los estados financieros auditados correspondían al período 2020. En el mes de diciembre del 2023 se presentaron a la Junta Directiva los estados financieros auditados correspondientes al periodo 2021, los cuales fueron realizados por el despacho Murillo y

Asociados. Este despacho fue contratado para auditar los estados financieros de los años: 2020, 2021, 2022 y 2023. De acuerdo con los hallazgos señalados por el despacho para el período 2021, se mantuvo una coordinación permanente con la jefatura del Departamento Administrativo Financiero, para la atención de los mismos. En ese sentido, dicha jefatura presentó en la Sesión Extraordinaria N°6654 del 07 de agosto de 2024, el Informe de los hallazgos de Auditoría Externa 2021 y su respectivo plan de trabajo, remitido por esta Subgerencia mediante oficio SGG-122-2024.

Tomando en cuenta lo anterior y la brecha importante en cuanto los períodos auditados de los estados financieros, desde la Subgerencia se tuvo a cargo en conjunto con la jefatura del Departamento Administrativo Financiero, la coordinación y seguimiento de las auditorías externas correspondientes a los períodos contables 2022 y 2023, a fin de acelerar el proceso. Producto del seguimiento, los estados financieros auditados del período 2022, fueron presentados a la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria N°6655 del 08 de agosto de 2024 y los correspondientes al período 2023 en la Sesión Ordinaria N°6677 del 19 de diciembre de 2024. Para el período 2022, la firma auditora emitió un criterio de “Abstención de Opinión”, lo cual obligó a coordinar con la Jefatura del Departamento Financiero Contable acciones para revisar y solventar los hallazgos señalados por la Auditoría Externa. Producto de las acciones tomadas, para el período 2023, la firma auditora emitió un criterio de “Opinión con salvedades”. 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 2022, trabajo realizado por el equipo de Contabilidad, con la colaboración de las áreas primarias relacionadas directa e indirectamente.

En cuanto a lograr estabilizar el proceso de revisión de los estados financieros por parte de las auditorías externas para que sean auditados de manera oportuna, trabajé directamente con la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero para la elaboración del cartel de contratación de la firma de auditores para auditar los estados financieros del INVU de los períodos 2024 y 2025. El cartel fue elaborado en el mes de junio del 2024 y el proceso de contratación de la firma concluyó en el mes de diciembre del 2024. La firma contratada fue Carvajal Audit and Consulting. Lo anterior se dio con el objetivo de que en el transcurso del primer semestre del año 2026 se cuenten con los estados financieros auditados del período 2025. A la fecha de mi salida de la Institución, se estaba a la espera del informe final de los resultados de la Auditoría Externa con corte a diciembre 2024.

- **Dar seguimiento al proceso de mejora del SAP (Objetivo Evaluación de Desempeño):**
- **Revisar las líneas de crédito que brinda el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**
- **Revisar integralmente el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**

El INVU posee la particularidad en cuanto a su composición, ya que, si bien es una Institución Pública, cuenta con un sistema de ahorro y préstamo denominado SAP, el cual se genera a través de terceros (ahorrantes y deudores) y que lo convierte a su vez en una Entidad Financiera que ofrece condiciones preferenciales a sus clientes.

El SAP se encuentra regulado mediante la Ley Orgánica del INVU y el Reglamento SAP, los cuales enmarcan el alcance del sistema, así como las diferentes opciones y

condiciones que se le pueden brindar a los clientes que requieren de una solución en la mayoría de los casos habitacional. Si bien el sistema ofrece condiciones que a nivel de mercado se pueden considerar son atractivas, se presentan a nivel de estructura, requisitos, procesos operativos y oportunidades de mejora que han ido surgiendo a través de los años, tomando en cuenta el hecho de que el mercado al que está dirigido el SAP está en constante evolución y ya no resulta suficiente el brindar un precio menor (tasa de interés) a la competencia.

Cualquier modificación, ajuste o mejora del sistema debe tener su origen en el Reglamento y es ahí donde el proceso de actualización o mejora del sistema no es tan ágil como se requiere.

En ese sentido, desde la Subgerencia se apoyó en la revisión del Reglamento actual del Sistema de Ahorro y Préstamo y se propusieron ajustes que permitan robustecer el sistema. Las observaciones realizadas por la Subgerencia fueron remitidas a la Jefatura del Departamento de Programas de Gestión de Financiamiento quien las incorporó en la propuesta de reglamento. A la fecha de mi salida el reglamento se encuentra en la Comisión de Control Interno para su revisión y envío posterior a la Junta Directiva para su valoración.

Adicionalmente es necesario señalar que, al inicio de mi gestión, apoyé en la revisión del reglamento, el cual fue expuesto por el Director de Urbanismo, quien estaba en ese momento a cargo del área y fue conocido en varias sesiones de Junta Directiva. Las observaciones realizadas por la Junta Directiva fueron remitidas a esa Dirección, sin embargo, el reglamento fue retomado por la nueva Jefatura del Departamento, ocasionando que se realizara una nueva revisión (la mencionada en el párrafo anterior) tomando en cuenta el tiempo transcurrido y aprovechando la visión de esa nueva Jefatura.

Por otro parte, el suscrito sostuvo diferentes encuentros con la Jefatura del Departamento en los cuales se sugirieron algunos ajustes para su valoración, entre los más relevantes:

- La perfilación de los clientes.
- La posibilidad de incluir el financiamiento de los gastos de formalización, en aquellos clientes cuyo perfil determine un riesgo aceptable.
- La posible eliminación del requisito para cancelación de hipoteca de que el origen del inmueble sea vivienda.
- La declaratoria de interés social para aquellos inmuebles cuyo valor esté por debajo del tope establecido por el BANHVI para declarar una vivienda de interés social. Esta posibilidad es utilizada por varias entidades autorizadas del sistema financiero para la vivienda y al ser el INVU una entidad autorizada (otorgamiento de bonos), tiene la posibilidad de hacerlo, lo cual beneficia a los clientes ya que reduce significativamente los gastos de formalización. Para tales efectos, se tenía entre los planes para este año 2026, coordinar una capacitación para tener claridad en los requisitos y procedimiento para aplicar una declaratoria de interés social sin que medie el bono familiar de vivienda.

➤ **Dar seguimiento del cumplimiento de los Acuerdos de Junta Directiva (Objetivo Evaluación de Desempeño):**

De conformidad con lo establecido en con el Artículo 32 del Reglamento de la Junta Directiva, el suscrito realizó un seguimiento constante de los acuerdos de Junta Directiva remitidos a las diferentes áreas.

Si bien se tenía establecido a nivel normativo la atención y seguimiento de los acuerdos emitidos por la Junta Directiva, no existía un procedimiento que permitiera mostrar de una forma operativa los pasos a seguir para la atención de los acuerdos según su naturaleza.

Dado lo anterior, la Subgerencia se dio a la tarea de elaborar un procedimiento detallado que enmarcara claramente los pasos a seguir por los diferentes actores (Junta Directiva, Secretaría de Junta, Gerencia-Subgerencia, Responsables de la atención de los acuerdos, etc). El procedimiento elaborado y denominado "Procedimiento para el Control de Acuerdos de Junta Directiva" fue remitido a la Junta Directiva mediante el oficio SGG-115-2024 y conocido por ese Órgano Colegiado en la Sesión Ordinaria N°6653 del 01 de agosto de 2024.

Como parte del seguimiento de los acuerdos, periódicamente se procedía con la revisión del control de acuerdos suministrado semanalmente por la Secretaría de la Junta Directiva y basado en la información de dicho control, se emitieron en mi periodo de labores entre solicitudes de atención y recordatorios, un total de 165 oficios dirigidos a los responsables de atender los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.

Es importante recordar que del mes de marzo a agosto del año 2025 no hubo sesiones de Junta Directiva, lo cual incidió en alguna medida en el cumplimiento de los acuerdos por parte de las diferentes áreas.

- **Reactivar la Comisión SEVRI. (Objetivo Evaluación de Desempeño):**
- **Dar seguimiento al tema del SEVRI. (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**

Como preámbulo y con el único afán de tener mayor claridad sobre el tema relacionado con los riesgos institucionales (SEVRI) es necesario mencionar la situación encontrada al inicio de mis labores.

Como antecedente tenemos que en el año 2020 se conformó un equipo de trabajo para la elaboración del SEVRI quienes realizaron el levantamiento de riesgos asociados a los procesos y subprocesos de las diferentes áreas que conforman la estructura organizacional y se hizo valorando los modelos de riesgos existentes en ese momento (modelo Protiviti). Una vez avanzado con este punto se procedió a realizar la calificación de los riesgos en la herramienta del Sistema Argos (facilitada por la Auditoría Interna), con la finalidad de conocer el nivel de riesgo por Unidad y el nivel de riesgo institucional. La base fundamental para el levantamiento y calificación de riesgos es el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgos aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinara No. 6482, del 1 de febrero de 2021. Importante señalar que, al inicio de labores de la Subgerencia, el citado Marco, no había sido actualizado.

Posterior a la elaboración de SEVRI, la Unidad de Planificación Institucional continuó con el seguimiento de acuerdo con lo establecido en el Marco Orientador.

Los riesgos identificados y calificados por las diferentes áreas utilizaron como base los procesos y subprocesos, para un total de 424 riesgos identificados, como se detalló en informe PE-PI-223-2023 de fecha 04 de diciembre de 2023 ante la Junta Directiva. Lo anterior, de acuerdo con lo que establece la Ley General de Control Interno No. 8292, en su artículo 14 y 19 en cuanto a la valoración del riesgo y los deberes del jerarca y titulares subordinados en la identificación y valoración de los riesgos.

Teniendo claro los antecedentes, se procede a detallar la gestión realizada no solo para reactivar la Comisión SEVRI, sino además para realizar un proceso ordenado y estructurado para identificar, actualizar y gestionar de manera adecuada y oportuna el tema de los riesgos institucionales.

Así las cosas y con el fin de reactivar la Comisión SEVRI, en el mes de febrero del 2024 se efectuó una sesión del Consejo Técnico del INVU, el cual está integrado por las jefaturas de los departamentos, a fin de retomar el tema SEVRI. En dicha sesión se solicitó a las jefaturas la designación de una persona para que forme parte de la Comisión SEVRI.

Producto de la sesión efectuada en el mes de febrero, las jefaturas designaron a los colaboradores que pasaron a formar parte de la Comisión. La formalidad de la conformación de la Comisión SEVRI se da en el mes de abril mediante oficio GG-167-2024.

A partir de ese momento se han venido efectuando sesiones de trabajo con el fin de definir las acciones para actualizar los riesgos institucionales. En estas sesiones se contó con el apoyo de la Auditoría Interna, considerando el expertiz que poseen en el tema de riesgos y tomando en cuenta el apoyo que brindaron en el proceso de levantamiento de riesgos efectuado entre los años 2020 y 2021.

Entre los aspectos más importantes para que la Comisión pudiese realizar una buena labor, se consideró la capacitación como un elemento fundamental y necesario. Por tal razón, desde la Subgerencia y como coordinador de la Comisión, se gestionó una capacitación, la cual se realizó a partir del mes de junio de 2024 y finalizó en el mes de agosto de ese mismo año.

La capacitación abarcó el proceso de valoración de riesgos (SEVRI) y fue impartido por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP. La capacitación fue dirigida a los integrantes de la comisión, a las jefaturas, encargados y colaboradores de la Auditoría Interna, tomando en cuenta que el tema de riesgos es institucional y es necesario el involucramiento de los dueños de los procesos.

Posteriormente y a sabiendas de la necesidad de revisar y actualizar el Marco Orientador para proceder con actualización de los riesgos identificados en el periodo 2020-2021 y establecer las medidas de mitigación, el suscrito insistió ante la Comisión SEVRI en lo imperativo de hacer un levantamiento de los procedimientos, procesos y subprocesos para identificar los riesgos asociados, establecer los planes de mitigación y contingencia para asegurar la continuidad del negocio.

La insistencia desde la Subgerencia para realizar un levantamiento de procesos y procedimientos, se basó en el hecho de que los riesgos identificados en el año 2020 tuvo

como base los procesos y procedimientos cuya última actualización data del año 2015, lo cual obliga a realizar una actualización tomando en cuenta que el INVU ha ido evolucionando en su gestión y ha sufrido cambios significativos, tal fue el caso de la sustitución del Sistema Informático en el año 2017. Si bien el proceso de actualización riesgos realizado en el año 2020 fue un trabajo de calidad y un buen comienzo en materia de riesgos, la evolución de las Organizaciones de la cual no escapa el INVU, requiere una actualización integral que comprenda además de los riesgos, los procesos, procedimientos, planes de contingencia y de continuidad del negocio.

El fortalecimiento de la etapa de identificación de riesgos y su incidencia en las actividades de las dependencias, resulta esencial para alcanzar una gestión institucional exitosa y que promueva una cultura institucional de identificación y prevención de riesgos, motivando a las personas funcionarias y a otros grupos de interés a asumir un nivel adecuado de compromiso con el logro de los objetivos institucionales.

Producto de lo anterior y en coordinación con el área de Planificación Institucional, en la aprobación por parte de la Junta Directiva del presupuesto 2025 se incluyó la contratación externa para la actualización de los procesos y procedimientos, riesgos, planes de contingencia y de continuidad.

En los meses de marzo y abril del 2025 la Comisión SEVRI en forma conjunta con el área de Planificación elaboró el cartel para la contratación de una empresa, el cual luego de realizada la revisión respectiva por parte del área de Adquisiciones fue publicado mediante la licitación reducida N.º 2025LD-000009-0005800001, el 7 de julio de 2025. Posteriormente se dio la recepción de tres ofertas recalcando el hecho de que hubo que atender algunas objeciones planteadas por los oferentes. Seguidamente se procedió con las gestiones que se detallan a continuación:

- Revisión técnica de la admisibilidad de las ofertas.
- Remisión del análisis de ofertas.
- Comunicación de la orden de inicio a la empresa CICAP, estableciendo como fecha de ejecución el 16 de setiembre de 2025.
- Reunión de coordinación inicial entre Planificación, la Subgerencia General y la empresa CICAP.
- Elaboración, en conjunto con el área de Planificación y la Unidad de Comunicación, de una infografía para informar y motivar al personal sobre el levantamiento de procesos, procedimientos y SEVRI, comunicada el 1 de octubre.
- Remisión de los oficios GG-444-2025 a GG-448-2025 para coordinar las entrevistas con las dependencias.
- Recepción del informe de diagnóstico de situación actual del INVU.
- Reunión de seguimiento y revisión de observaciones al informe diagnóstico, el cual fue solicitado para ajuste.
- Reunión presencial en las oficinas de CICAP el 8 de diciembre, con participación de Gerencia, Subgerencia y Planificación.

Se tiene estimado que el trabajo concluya en el primer trimestre del año 2026 y con su conclusión quede debidamente actualizado el Marco Orientador, que permita definir el apetito de riesgo del INVU (actualmente no está definido) y por ende se pueda fortalecer el Sistema de Control Interno institucional.

Como gestión paralela a la actualización de los procesos y otros, desde la Comisión se ha trabajado con las áreas para la actualización de los riesgos que fueron identificados en el trabajo realizado en el año 2020, con el fin de contar por el momento con al menos los riesgos identificados en ese entonces. A diciembre se contaba con la matriz de riesgos actualizaba y estaba pendiente la inclusión de la información en el sistema Argos, previa coordinación con la Auditoría Interna como dueña de la herramienta.

Como un tema trascendental efectuado por la Comisión SEVRI se encuentra la identificación de los riesgos asociados al Presupuesto solicitado mediante acuerdo de Junta Directiva según consta en Artículo III, Inciso 2 de la Sesión Ordinaria No. 6604 de fecha 14 de setiembre de 2023, en el que específicamente se le pidió a la Comisión de Riesgos que para el año 2024, previo a realizar el ejercicio de presentación de avances del Presupuesto 2025, se presente a la Junta Directiva un informe de dicha Comisión.

En ese sentido se consideró como base fundamental para el levantamiento y calificación de riesgos el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgos, aprobado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria No. 6482, celebrada el 11 de febrero de 2021.

Previo a la presentación del ejercicio presupuestario 2025, de acuerdo con la coordinación realizada por la Comisión SEVRI en forma conjunta con el área de Planificación, cada Dependencia llevó a cabo la identificación de riesgos correspondientes a los proyectos que conforman la propuesta de presupuesto 2025, estableciendo las medidas de mitigación y su respectiva valoración. Dicha información fue revisada y analizada a lo interno de la Comisión y mediante oficio SEVRI-001-2024 del 14 de agosto del 2024, se remitió a la Junta Directiva el informe denominado “Informe de consolidación de Riesgos – Proyecto Presupuesto 2025”, el cual fue conocido por ese Órgano Colegiado en la Sesión Extraordinaria N°6657 del 17 de agosto de 2024.

Desde la reactivación de la Comisión SEVRI (abril 2024) y hasta diciembre 2025, se realizaron 26 sesiones donde hubo participación de diferentes integrantes de la Administración y en ocasiones la participación de la Auditoría Interna. Todas las sesiones se encuentran debidamente documentadas y, producto de esas sesiones se han abordado los diferentes temas relacionados con riesgos.

- **Dar seguimiento a la implementación de las NICSP. (Objetivo Evaluación de Desempeño):**
- **Dar seguimiento al tema de comunicación con la Contabilidad Nacional para poder subsanar las inconsistencias que se pudieran presentar asociado al tema de las NICSP. (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**

Ante todo, es importante hacer un pequeño preámbulo sobre el proceso de implementación de las NICSP para entender el contexto de una manera más integral.

La implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), es un tema trascendental no solo para el INVU sino además para todas las instituciones del sector público. Si bien este tema data de hace muchos años, la implementación de las NICSP en el INVU fue asumido de una manera contundente a partir del año 2022, sin conocer a ciencia cierta las razones por las cuales no se había iniciado con anterioridad. Es así como, de acuerdo con la información del Departamento

Administrativo Financiero, al 31 de diciembre de 2021 el avance del proyecto según la Matriz de Autoevaluación diseñada para tales efectos se encontraba en un 39%.

Como se menciona anteriormente, a partir del mes de junio del 2022 el proyecto para la implementación de las NICSP toma una mayor relevancia, iniciando con la contratación de una firma externa experta en materia de implementación de NICSP, la cual a la fecha ha brindado el acompañamiento al Instituto. A partir de ese momento se han logrado ejecutar una serie de acciones que permiten que el INVU haya logrado avanzar en la implementación de las NICSP.

Desde el inicio de mi gestión como Subgerente procedí a realizar un seguimiento constante al proceso de implementación coordinando directamente con la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero y con la empresa externa contratada para el acompañamiento en dicha implementación.

Asimismo, se tuvo en varias ocasiones contacto con la Contabilidad Nacional, a fin de determinar desde su perspectiva alternativas para solventar inconsistencias que ellos hubiesen determinado y lograr avanzar con mayor agilidad en el cierre de brechas para la implementación de las normas. Producto de las reuniones sostenidas con dicha Contabilidad se tuvo mayor claridad en cuanto a elaborar de forma asertiva y contundente el documento que ellos diseñaron y denominaron “Salvavidas Técnico” y que fue remitido a aquellas entidades que al cierre del año 2023 no habían completado la implementación del 100% de las NICSP.

Es así como desde la Subgerencia y en forma conjunta con la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero se elaboró el documento denominado Plan Estratégico (Salvavidas Técnico) el cual fue remitido a la Contabilidad Nacional en el mes de febrero del 2024. En dicho documento se establece entre otras cosas, el plan de acción definido por el área Contable del INVU para el cierre de brechas y el cumplimiento de las NICSP.

Posteriormente fue necesario realizar una actualización dado que no fue posible implementar por completo las normas al cierre de año 2024. Al respecto desde la Subgerencia se apoyó en la actualización del documento, el cual fue enviado en el mes de febrero del 2025 a la Contabilidad Nacional. En el mes de mayo del 2025, la Contabilidad Nacional remitió el oficio MH-DGCN-DIR-OF-0631-2025 dirigido al señor Auditor, en el cual establece que el documento elaborado para el cierre de brechas cumplía a cabalidad con lo solicitado por dicho ente.

El acompañamiento brindado como Subgerencia al Departamento Administrativo Financiero tuvo como objetivo el apoyar en la gestión que permita a dicho Departamento ejecutar una serie de acciones para el logro de los objetivos en materia contable financiera y la consecución de insumos de vital importancia con las que no se contaban anteriormente, sin embargo, la Subgerencia no participa en la planeación ni preparación de Estados Financieros.

Es así como ese Departamento con el apoyo y seguimiento de la Subgerencia ha venido realizando diferentes acciones que han permitido entre lo más trascendental lo siguiente:

- Elaboración de las Políticas Particulares para cada una de las NICSP aplicables. Adicional al apoyo brindado en este tema, desde la Subgerencia se realizó una

revisión profunda de las políticas y se realizaron diferentes aportes, permitiendo que fueran aprobadas por la Junta Directiva

- Elaboración de los Manuales y Procedimientos Contables.
- Identificación de las Brechas pendientes de cerrar para el cumplimiento de la Implementación.
- Elaboración de los Planes Estratégicos para atención de brechas, solicitados por la Contabilidad Nacional.
- Depuración intensiva de diferentes cuentas contables, así como el levantamiento de auxiliares de cuentas que no existían. En este caso y como parte del apoyo brindado desde la Subgerencia se coordinó con la Presidencia que ejercía en su momento para acceder a una plaza de confianza asignada y utilizarla en el área contable, lo cual permitió contar con un recurso adicional para el área por poco más de un año, que apoyara en los procesos contables, dado el rezago que se ha venido arrastrando.

Como se mencionó en apartados anteriores, se logró que la información contable del INVU formara parte del Consolidado Nacional a partir del cierre de diciembre 2023, situación que se mantiene a la fecha. De igual manera se debe recalcar el hecho de que hasta el momento, los Estados Financieros sin excepción han sido presentados a la Contabilidad Nacional en los plazos establecidos.

Al cierre del año 2025 el porcentaje de avance de las NICSP según la Matriz de Autoevaluación que utiliza la jefatura del Departamento Administrativo Financiero se encontraba en un 87%.

Como puede verse en el porcentaje de avance, aún existe una brecha importante para cumplir con las NICSP, lo cual no es de extrañarse considerando el desfase que se presentó en su implementación. No obstante, es necesario resaltar que el área de Contabilidad ha venido trabajando fuertemente para ir consolidando el proceso contable en el INVU y cumplir con las normas.

Producto del seguimiento realizado por la Subgerencia, se instruyó a la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero para que realizara una revisión integral de las brechas en conjunto con el área contable que permitiera contar con un panorama bien claro de cara al cierre del periodo 2025 y determinar las acciones a seguir para acelerar el proceso de depuración contable y, por ende, la implementación de las normas. Según la revisión efectuada por dicho departamento y la información que a lo interno del área contable mantiene se obtuvo lo siguiente:

- La depuración de partidas pendientes en conciliaciones bancarias muestra un avance del 75% en cuanto a cantidad de partidas y un avance del 95% en cuanto montos depurados, lo anterior tomando como base el hallazgo de la Auditoría Externa de los informes 2022-2023.
- La brecha relacionada con la aplicación del valor razonable a las propiedades de inversión no valoradas cuenta con un plan de trabajo para su atención elaborado por la unidad técnica, en este caso la Unidad de Financiamiento Bienes Inmuebles (UFIBI), plan que estaría finalizando en el primer trimestre del 2032.
- El levantamiento del auxiliar de ahorros implica dos procesos importantes que son conciliar el auxiliar y realizar la depuración de partidas. Al 31 de octubre del 2025

la conciliación se encuentra actualizada a agosto 2025 y se está iniciando con el proceso de depuración de partidas.

- Con respecto a la brecha relacionada con el saldo de la Cuenta de Arrendamientos, se está retomando el análisis con el acompañamiento de los asesores en materia de NICSP, tomando como base la propuesta inicial realizada por la UFIBI a la Gerencia General y de esta manera poder liquidar el saldo de la cuenta, siempre amparados en la normativa NICSP y poder dar cumplimiento de esta norma al 100%.
- Las Cuentas Intermodulares son cuentas de movimientos transitorios que arrastran saldos no razonables desde el momento de la migración al nuevo sistema en noviembre del 2017, estas cuentas tienen la particularidad de afectarse contra diferentes cuentas tanto del Activo como del Pasivo. Para lograr subsanar esta brecha se requiere más recursos humanos dedicados al 100% a esta actividad, situación que se debe valorar a lo interno. Como medida adicional, en el último trimestre se autorizó para el área Contable horas extraordinarias para avanzar en el proceso.
- Para revelar lo correspondiente al deterioro del valor de los activos generadores de efectivo se está trabajando en el procedimiento interno respectivo y se cuenta con los cuestionarios para efectos de que cada unidad realice la acción y remita la información al área contable. A la fecha se encuentra pendiente la implementación del cuestionario a nivel institucional.
- El levantamiento de auxiliares para cuentas de otros pasivos se muestra con el menor de los avances debido a que la prioridad ha sido la depuración de partidas pendientes en las conciliaciones bancarias, conciliación de ahorros entre otros. Para subsanar esta brecha se debe continuar con la autorización de tiempo extraordinario durante el primer semestre del 2026.
- La revisión de cuentas activas y pasivas relacionadas con impuestos se encuentra en revisión. Una vez concluida se debe tomar la decisión final sobre el tratamiento contable que se estaría dando a los saldos de éstas.
- Hay que mencionar que la brecha relacionada con libros legales quedó atendida en el II Trimestre 2025, subsanando la situación presentada desde varios años atrás.

Adicional a lo anterior se han realizado esfuerzos importantes en controlar y aplicar nuevos procedimientos a las cuentas de propiedades de inversión, disminuir las diferencias en la conciliación de préstamos, conciliación de la cuenta de "Cuota adelantada" de préstamos.

Cabe indicar la necesidad de que el Departamento Administrativo Financiero revise a profundidad los resultados del informe AI-025-2025 remitido por la Auditoría a esa área el 17 de diciembre del 2025 y proceda a referirse a cada uno de los señalamientos o hallazgos. Lo anterior partiendo del hecho de que, al no haberse realizado una reunión de salida, recobra mayor importancia la respuesta con las aclaraciones basadas en evidencias cuando correspondan y por supuesto para extraer aquellos aspectos detectados por la Auditoría que requieran atención inmediata.

- **Elevar el Índice de Gestión Institucional. (Objetivo Evaluación de Desempeño):**
- **Construir los documentos requeridos para elevar el Índice de Gestión Institucional (IGI). (Según tareas asignadas por Junta Directiva):**

En los últimos años se han determinado diferentes métricas de medición por parte de la Contraloría General de la República (CGR), así como de la Defensoría de los Habitantes para las Organizaciones denominadas Índices y que en forma conjunta determinan el Índice de Capacidad de Gestión. Para los años 2024 y 2025 se trabajó en los siguientes Índices según se detalla:

- Índice de Gestión Crediticia Entidades no Bancarias: Se trabajó en forma conjunta con el Departamento Administrativo Financiero y con la Gerencia por medio del Profesional asignado para la atención de los temas relacionados con supervisores externos reuniendo y remitiendo la información solicitada en tiempo y forma al ente supervisor. A la fecha el trabajo se encuentra concluido arrojando según el informe remitido un resultado “Básico”, que a la vez detalla recomendaciones para la mejora del Índice. Las recomendaciones fueron remitidas a las diferentes áreas dueñas de los procesos.
- Índice de Gestión de Transparencia: La Subgerencia lideró un equipo de trabajo que, por medio de un esfuerzo coordinado con las áreas del Instituto se procedió a la revisión, actualización, ajustes, etc, de la información del INVU disponible para la ciudadanía mediante la página Web. Al respecto se realizaron desde inicios del año 2024 varias reuniones con personeros de la Defensoría, lo que permitió obtener los resultados específicos del último estudio efectuado en el año 2020 (en plena Pandemia) y que arrojó una calificación por debajo del 45%, con el fin de tener claridad en aquellos aspectos en los que se debía trabajar puntualmente.

Basado en los datos suministrados por la Defensoría de los Habitantes, se realizaron sesiones de trabajos con todas las áreas emitiéndose las respectivas instrucciones para actualizar la información según corresponda que se suministra a la ciudadanía mediante la página Web del INVU. Asimismo, se procedió con la actualización y mejora de dicha página, lo cual permite que la búsqueda de la información sea más sencilla para la población.

A la fecha se ha realizado la actualización e inclusión de la información en la página Web, asimismo se solicitó la Defensoría la inclusión del INVU en el plan piloto de revisión, el cual inició en el mes de noviembre del 2025 y a la espera de los resultados que arroje el Índice, el que, de acuerdo con los trabajos realizados con todas las Áreas, se prevé vaya a mejorar significativamente.

- Índice de Gestión Bienes y Servicios: En cuanto a este Índice, de igual forma se apoyó en el suministro de la información solicitada lo que permitió que al cierre de diciembre de 2025 el trabajo se encuentre concluido y a la espera de los resultados por parte de la Contraloría General de la República.
- Índice de Gestión Crediticia Beneficio Social: Se apoyó en la recopilación de la información definida por la CGR.
- Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública: Sobre el particular, se realizaron las gestiones solicitadas por la CGR. De acuerdo con el trabajo realizado, en el mes de noviembre dicho Ente mediante oficio DFOE-SEM-SGP-00001-2025 remite el resultado del Índice, estableciendo al INVU en un nivel “Avanzado”. Para los efectos

correspondientes el informe de resultados fue trasladado al área de Planificación mediante el oficio GG-541-2025 en el mes de diciembre del 2025.

Por otro lado, y como parte de las labores realizadas por el suscrito como Subgerente, fungí como coordinador de varias comisiones, en algunos casos procediendo con su reactivación, de las cuales se hace un resumen de las principales acciones o acuerdos tomados.

Comisión de Tecnologías de Información

De primera entrada se procedió con la definición y formalización de las funciones de la Comisión, las cuales fueron comunicadas formalmente a la Gerencia mediante oficio CTI-SGG-002-2023

Como parte de la formación en temas relacionados con TI, la Comisión participó en la charla de concientización de Normas Técnicas impartida por el MICITT en el mes de febrero del 2024 y en la capacitación realizada en los meses de abril y mayo de 2024, sobre los Factores de diseño y madurez de los procesos del INVU impartido por el consultor externo Winit Consultores.

Se instauró la práctica de que la Unidad de TI detalle los alcances, costos y proyección de ejecución de los proyectos, priorización aquellos asignados a la Unidad de TI.

La Comisión apoyó con la revisión de las políticas de TI. Al cierre de año 2025 las políticas han sido trasladadas a la Gerencia para su presentación ante la Junta Directiva y su valoración.

Se estableció como parte del proceso de las NICSP, que la jefatura de la Unidad de TI mantenga una comunicación con el área contable de los proyectos que se están realizando sobre tecnología y que cualquier proyecto futuro, para efectos de las notas reveladoras que mes a mes se deben remitir a la Contabilidad.

La Comisión sostuvo al menos dos reuniones con la empresa encargada del proyecto de la Migración del sistema a la Nube y como parte de las mismas realizó recomendaciones a la Jefatura de la Unidad de TI, entre lo que se resalta la necesidad de documentar los atrasos presentados en el proyecto, con el fin de conocer a fondo la situación de los esos atrasos, tener claridad sobre cuáles fueron las personas que se designaron como los responsables del proyecto y su respectivo seguimiento y, retomar el tema del liderazgo del proyecto.

Aunado a lo anterior, se tomaron diferentes acuerdos de índole más operativo y relacionados directamente con la Unidad de TI, los cuales se encuentran debidamente documentados en el libro de actas de la Comisión y disponibles para los efectos que correspondan. Importante señalar que, desde su conformación en octubre del año 2023 y hasta diciembre del año 2025, se realizaron un total de 14 sesiones.

Comisión de Mejora Regulatoria

Seguimiento por parte de la Comisión para el cumplimiento al 100% del Plan de Mejora Regulatoria 2023 del INVU. En cuanto al 2024, el porcentaje presentado fue de un 56%, el cual se vio afectado debido al no cumplimiento del servicio de acompañamiento técnico del INVU a las Municipalidades en el proceso de la elaboración de la propuesta de la

planificación territorial, lo cual no se dio según el área debido a la complejidad del proceso, lo cual requería de un mayor trabajo. Asimismo, quedó pendiente la implementación del servicio de la atención de clientes por medio de la herramienta de WhatsApp. En este caso, la Comisión de acuerdo con lo manifestado por el área responsable procedió a remitir la justificación respectiva, la cual fue aceptada por la Dirección de Mejora Regulatoria del MEIC. En cuanto al año 2025, el cumplimiento del plan de mejora quedó en un 72%, debido a que a esa fecha estaba por finalizar el proceso de cambio de imagen de la plataforma de consulta de estado de cuenta para los clientes. Hay que indicar que con acuerdo al seguimiento realizado se tiene previsto que quede totalmente listo el proceso en el primer bimestre del 2026.

A la fecha, a través del trabajo realizado por la Comisión en forma conjunta con el área de Contraloría de Servicios del INVU se logró incorporar un trámite en el Catálogo Nacional de Trámites que se apega completamente a lo solicitado por la norma que regula esta materia. Actualmente se han incorporado otros trámites y se está a la espera de las revisiones por parte del MEIC y realizar los ajustes en caso de ser necesarios para su aprobación en dicho Catálogo. Es importante señalar que este tipo de reconocimiento de un trámite que cumple a cabalidad con lo establecido por el Catálogo Nacional es la primera vez que se da en el INVU, a pesar de los esfuerzos realizados en el pasado. La labor de seguimiento y vigilancia de la Comisión fue esencial para asegurar el cumplimiento de lo requerido por la normativa

La Comisión ha sido vigilante en el cumplimiento de la Ley 8220 “Ley de Protección al Ciudadano de Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos”, para detectar cualquier situación que no se apegara a la norma, siempre en la búsqueda de la simplificación de trámites y procesos.

Al igual que en otras comisiones se gestionaron temas de índole operativo con diferentes áreas, entre la que destaca la revisión de los requerimientos para el trámite de liberación de hipotecas y el proceso de ajustes y revisión de actualización, modificación y creación de reglamentos. De esto último se elaboró un procedimiento, quedando pendiente su divulgación a nivel institucional, tema que deberá ser retomado.

Todas las sesiones efectuadas por la comisión se encuentran debidamente documentadas en el libro de actas de la Comisión y disponibles para los efectos que correspondan. Hay que señalar que, desde su conformación en octubre del año 2023 y hasta diciembre del año 2025, se realizaron un total de 19 sesiones.

Comisión de Becas

La comisión retomó la revisión del Reglamento de Becas, dada su antigüedad y necesidad de adecuarlo a los requerimientos actuales. El Reglamento fue remitido a la Jefatura de la Unidad de Talento Humano dada su naturaleza, para una revisión final por parte de esa Unidad. A mi salida se estaba a la espera de la respuesta de la revisión.

Entre la principal labor realizada por la Comisión fue la de atender las solicitudes de los diferentes Colaboradores para obtener apoyo en procesos relacionados con capacitación y formación profesional.

Para tales efectos la Comisión realizó un total de 21 sesiones de enero 2024 a diciembre 2025, donde se analizaron todas las solicitudes planteadas formalmente por los

Colaboradores. Producto de esas sesiones se emitieron 24 recomendaciones de apoyo para ser valoradas por la Gerencia General en temas de capacitación y formación profesional, lo cual favoreció a un total de 27 Colaboradores.

Comisión de Presupuesto

Para esta comisión el suscrito no tuvo a cargo la coordinación, sin embargo, tuve participación activa en la comisión para la formulación y aprobación del presupuesto del INVU para los años 2025 y 2026.

Como se mencionó más adelante en lo que respecta a la Comisión de Inversiones, el suscrito participó en los momentos en los que la Gerencia General estuvo en período de vacaciones. Si bien los planteamientos presentados por los bancos en cuanto a los rendimientos ofrecidos se presentaban como definitivos, en las ocasiones que sustituí a la Gerencia en la comisión, me correspondió negociar directamente con los Bancos obteniéndose mayores rendimientos.

Comisión SEVRI

El detalle de las gestiones, logros o resultados se detallaron anteriormente en el apartado relacionado con las acciones para la reactivación de la Comisión SEVRI, como parte de la atención de los objetivos planteados en la herramienta Evaluación de Desempeño y las tareas asignadas por la Junta Directiva.

En resumen, no está de más recalcar que los logros o resultados de las comisiones se obtuvieron gracias al trabajo y compromiso de los integrantes de las diferentes comisiones y por supuesto del apoyo de las áreas de la Institución, por lo que resulta necesario mantener su continuidad y dar seguimiento a los acuerdos que se tomaron en todas sesiones.

Otras gestiones o Resultados

Temas varios

La Subgerencia se encargó de elaborar y finiquitar un convenio con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, como parte de un acuerdo emitido por la Junta Directiva. El convenio fue implementado a partir del mes de febrero del año 2024 y en el año 2025 como parte de dicho convenio, diez Colaboradores de la Dirección de Urbanismo obtuvieron un certificado técnico, lo cual viene a reforzar su formación y por ende a que el INVU cuente con personal debidamente actualizado técnicamente.

Se trabajó en la revisión y actualización del Reglamento para la Venta de Bienes recuperados, principal obstáculo en mi criterio para poder realizar un trámite ágil para la venta de los bienes readquiridos por el INVU por falta de atención de deudas de las diferentes líneas de crédito. Actualmente está listo un borrador del documento para ser enviado a la Comisión de Control Interno, sólo a la espera de un criterio legal que surgió de último momento.

Como parte del fortalecimiento de los controles para evitar el Lavado de dinero, la Subgerencia diseñó en forma conjunta con la Unidad de Talento Humano el perfil de la plaza de Oficial de Cumplimiento, la cual a la fecha se está ajustando de acuerdo con lo

solicitado por la STAP. El objetivo es que se contrate a una persona con experiencia en temas de Oficialías de Cumplimiento utilizadas por entidades financieras para que fortalezca los controles internos para el cumplimiento de la normativa relacionada con el lavado de dinero.

Desde mediados del año 2024, la Subgerencia se dio a la tarea de contactar y gestionar con el BAC San José la implementación del servicio de conectividad, ya que ese servicio solo se tenía con el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional. A finales del año 2025 se inició con la conectividad, quedando pendiente la masificación del servicio. Este servicio viene a contribuir en la disminución de los depósitos sin identificar y a aumentar los mecanismos de control de los recursos de los clientes que ingresan para la aplicación en los diferentes productos.

Como parte de la necesidad de hacer sentir al INVU como un cliente preferencial para los bancos, procedí a realizar diferentes negociaciones con los Bancos de Costa Rica y Nacional que permitieron entre otras cosas la mejora en las condiciones financieras como cliente preferencial para las inversiones que realice el INVU, mediante la negociación directa con las jefaturas de las áreas comerciales. (Anteriormente realizado con los Ejecutivos).

Se apoyó al área de Salud Ocupacional en el programa Bienestar, el cual se ha ido desarrollando a partir del segundo semestre del año 2025 y que tiene como objetivo fundamental la búsqueda de mecanismos que contribuyan con el bienestar de los Colaboradores, su motivación y especialmente su salud tanto mental como física. Es de resaltar en este caso la labor realizada por la Profesional en Salud Ocupacional para que el personal cuente con un programa que vaya más allá de la índole laboral, como parte de la preocupación que deben tener todas las Organizaciones sobre su personal.

La Subgerencia apoyó a la Presidencia en turno en la elaboración y revisión del Código de Gobierno Corporativo y los reglamentos de los diferentes Comités, el cual fue aprobado en el mes de noviembre del 2024. Dados los ajustes que se deben realizar a dicho código, especialmente por el cambio en los Comités de los integrantes, en los últimos dos meses fui persistente en insistir en la necesidad de remitir los ajustes del Código a la Junta Directiva para su implementación a la brevedad posible.

Se apoyó a la Gerencia y a Planificación en la elaboración del cartel para la contratación del Plan Estratégico Institucional y los ajustes necesarios según las observaciones que a nivel de contratación se solicitaron. El orden de inicio se dio en el mes de agosto del 2025.

Si bien la Presidencia mediante el mecanismo de evaluación de desempeño y la Junta Directiva como parte de un acuerdo de Junta establecieron específicamente los objetivos y las tareas asignadas a la Subgerencia, así como las labores señaladas en el perfil respectivo, se dieron gestiones operativas adicionales como parte de las labores cotidianas tales como: la atención de diferentes oficios, requerimientos, coordinaciones a lo interno y externo, reuniones internas y externas, etc. Sin embargo, si es importante destacar la atención del proceso de liberaciones, traspasos, titulaciones, etc, como apoderado General del Instituto. En este sentido, en el periodo laborado se atendieron un total de 1.407 citas para diferentes revisiones y firmas de protocolos como apoderado legal del INVU. Importante indicar que en este proceso se implementó un control más estricto para la revisión y firma de escrituras.

2.5 Estado de los proyectos

La Subgerencia de manera directa no tenía asignados proyectos específicos, sin embargo, por su naturaleza, debía dar seguimiento constante para el cumplimiento de proyectos trascendentales asignados a las diferentes áreas del Instituto.

En ese sentido se incluyen en el cuadro los proyectos de mayor trascendencia a los que se les brindó el apoyo y seguimiento respectivo.

Proyecto	Estado	Pendiente
Implementación NICSP	En proceso	El proyecto de implementación de las NICSP es liderado por la jefatura del Departamento Administrativo Financiero. Dicha Jefatura bimensualmente presenta informes a la Junta Directiva donde se establece el grado de avance y las acciones realizadas y por ejecutar.
Actualización de Procesos, procedimientos, riesgos y planes de contingencia para la continuidad del negocio	En proceso	Al mes de diciembre 2025, la empresa consultora contratada se encuentra en el levantamiento de los procesos y procedimientos, con el fin de identificar los riesgos y establecer los planes de contingencia. Se estima que el trabajo finalice en el primer trimestre del 2026.
Atención hallazgos de Auditorías Externas	En proceso	El Departamento Administrativo Financiero en conjunto con la Unidad de Finanzas ha elaborado planes de acciones para atender los hallazgos señalados en las últimas Auditorías Externas. Se diseñó una matriz de seguimiento que contiene todos los hallazgos y su estatus señaladas por las diferentes Auditorías Externas en los años anteriores, la cual fue remitida a la Jefatura del DAF para su seguimiento e implementación de acciones.
Aprobación de las políticas de TI	En proceso	La Unidad de TI elaboró las políticas y desde la Comisión

		de TI se realizó la revisión correspondiente. Al cierre del 2025 las políticas fueron remitidas a la Gerencia para que sean elevadas a la Junta Directiva y se proceda con la aprobación en caso de que corresponda.
Aprobación de las políticas Particulares de Contabilidad	Finalizado	Aprobadas en el mes de mayo del 2024.
Elaboración del Plan Estratégico Institucional	En proceso	Se contrató una empresa constructora para la elaboración del PEI. Se debe atender lo acordado por la Junta Directiva en las dos últimas sesiones del año 2025, donde se analizó el trabajo realizado hasta ese momento.
Implementación del Código de Gobierno Corporativo.	En proceso	La Subgerencia trabajó en forma conjunta con la Presidencia de turno en la elaboración del Código de Gobierno Corporativo, el cual fue aprobado en el mes de noviembre de 2024. No obstante, los cambios que se dieron a nivel de Junta obligan a ajustar y a aprobar nuevamente el Código y los Reglamentos de los Comités de Gobierno Corporativo.
Creación de la plaza de Oficial de Cumplimiento	En proceso	Como parte de los cambios que obliga el Código de Gobierno Corporativo y el fortalecimiento de los controles para evitar el Lavado de dinero, la Subgerencia diseñó en forma conjunta con la Unidad de Talento Humano el perfil de la plaza de Oficial de Cumplimiento, la cual a la fecha se está ajustando de acuerdo con lo solicitado por la STAP
Implementación de Conectividad por medio del BAC San José.	Finalizado	El proceso de implementación como tal se encuentra concluido. Está por realizarse

		la masificación del servicio, partiendo de las oportunidades de mejora que han surgido producto de la puesta en marcha de la implementación.
--	--	--

2.5.1 Estado de los activos

Cantidad	Descripción	# Activo	Estado
1	Mesa redonda color café de madera	522	Bueno
1	Mueble de madera color café	520	Regular
1	Silla color negro Ergonómica	524	Bueno
1	Aire acondicionado	532	Bueno
1	Monitor color negro		Bueno
1	Laptop, contiene cable y Mouse	2-0081	Bueno
1	Pizarra acrílica blanca	531	Bueno
1	Escritorio color verde con madera	518	Regular
1	Mueble color verde para libros o ampos, metal con puertas de vidrio	519	Regular
4	Sillas de Metal	526/527/528/480/	Regular

2.6 Administración de Recursos Financieros:

En el presupuesto de los años 2024 y 2025 se le asignó a la Gerencia las siguientes partidas:

Año	Detalle	Monto	% Ejecución	Observación
2024	Viáticos	500 000	0%	No se realizó ninguna gira. Las reuniones fuera del Instituto no requirieron de esos recursos.
	Juicios y letigios	5 000 000	0%	Esta partida debe presupuestarse, a pesar de que no se tienen certeza del momento en que se debe utilizar, dada su naturaleza.
2025	Viáticos	100 000	0%	No se realizó ninguna gira. Las reuniones fuera del Instituto no requirieron de esos recursos.

	Juicios y letigios	5 000 000	0%	Esta partida debe presupuestarse, a pesar de que no se tienen certeza del momento en que se debe utilizar, dada su naturaleza.
--	--------------------	-----------	----	--

3. Sugerencias para la buena marcha de la Institución

Se procede a incluir en este apartado sugerencias puntuales en los temas que se consideran más relevantes y que en lo personal pueden contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión del INVU.

Gobierno Corporativo

Proceder a la mayor brevedad posible con los ajustes realizados al Código de Gobierno Corporativo y la modificación de los Reglamentos de los Comités en lo que a sus integrantes se refiere, para que pueda ser implementado en todo su alcance y de esta forma aplicar las buenas prácticas de gobierno al resto del Instituto. La implementación del Código permitirá fortalecer la gestión de la Junta Directiva mediante las diferentes sesiones pasando de lo operativo a lo estratégico. Acá el rol de los Comités será fundamental para de antemano conocer y gestionar los temas que les corresponden y que la gestión en las sesiones sea más ejecutiva.

Clima y Cultura Organizacional

Resulta fundamental que el personal del Instituto se encuentre motivado en su trabajo, razón por la cual el tema de clima es trascendental. En este sentido, es necesario que se aplique estrictamente el plan de trabajo elaborado por la Unidad de Talento Humano para que en forma conjunta con todos los líderes de la Organización se gestionen las oportunidades de mejora señaladas en el estudio de Clima Organizacional aplicado a mediados del año 2024. El éxito de mejora en cuanto a lo señalado en el estudio de clima no depende del área de Talento Humano, es un tema que compete a toda institución y en este caso con oportunidades muy fuertes de mejora en lo que se refiere a liderazgo y comunicación entre otras cosas. Lo que no puede pasar con un estudio de clima es que se pierda la credibilidad en el proceso, ya que es recomendable que cada dos años al menos, se realice un estudio que permita determinar si hubo avances o no en los temas señalados por los Colaboradores.

En este caso y según lo que me manifestaron en su momento, es la primera vez que se aplica un estudio de este tipo, por lo que es una excelente oportunidad para actuar oportunamente y continuar con el proceso. Si es necesario señalar que, dadas las circunstancias presentadas, ya se puede considerar que existe un rezago, por lo que la aplicación del plan de acción debe efectuarse de inmediato y cumpliendo a cabalidad con los tiempos definidos y de esta manera reforzar los comportamientos individuales y grupales generando cambios positivos en la cultura organizacional a través del tiempo.

Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (PEI)

Concluir el proceso de elaboración del PEI 2026-2030, pero sobre todo aplicarlo desde su inicio, dándole un seguimiento continuo a los indicadores por parte de la Junta Directiva y la alta Administración, con el fin de tomar acciones oportunas cuando sea necesario y realizar los ajustes al plan tomando en cuenta que el proceso de evolución que sufren las organizaciones en un período de cinco años.

Inversiones SAP

Que se acelere la revisión y propuesta para modificar el artículo 5 de la Ley Orgánica del INVU, con el fin de contar con mayores alternativas de inversión en búsqueda de mejores rendimientos para los recursos del SAP.

Estructura Organizacional del INVU

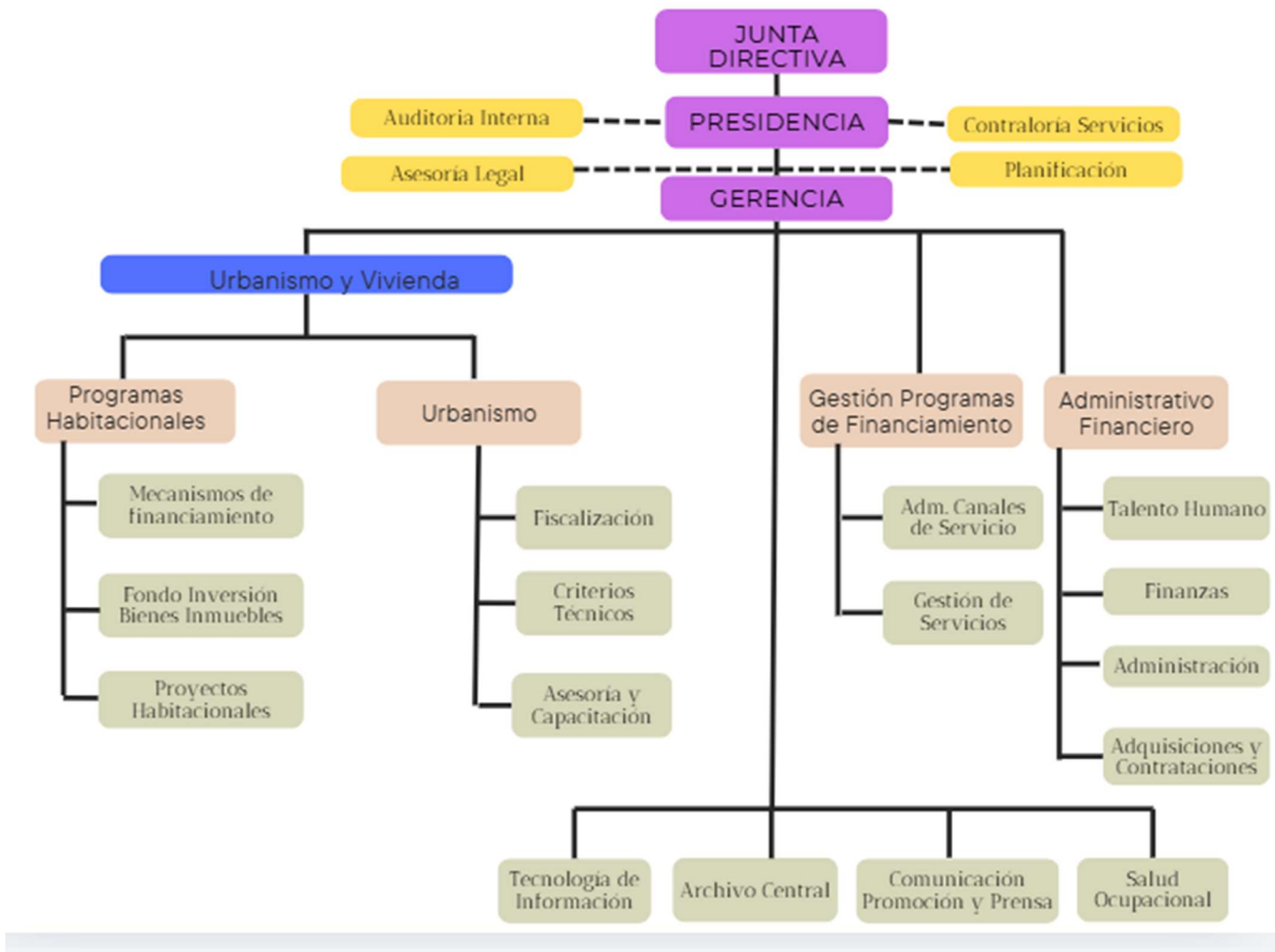
De lo manifestado en varias oportunidades en sesiones de Junta Directiva, actualmente la estructura del Instituto debe ser ajustada, en primera instancia el traslado del Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) para que dependa de un área administrativa y no de un área técnica como sucede en este momento.

Por la particularidad del Instituto, el SAP se ve como un INVU aparte, pero al final se trata de lo que en otros entes financieros es un departamento de crédito que ofrece diferentes alternativas de financiamiento y con condiciones preferenciales, que inicia en el ofrecimiento de los productos y recepción de la documentación hasta el proceso de recuperación, ya sea por medio del cobro administrativo, judicial, adjudicación y venta del bien.

Así las cosas, la Subgerencia elaboró un borrador de esquema, el cual quedó pendiente de proponer a la Junta Directiva, por lo que es importante salvo mejor criterio retomarlo y analizarlo con profundidad. A continuación, el detalle del borrador de esquema en el que se establece el traslado en la estructura del Departamento de Gestión Programas de Financiamiento (responsable del proceso SAP).

Figura 2. Propuesta de estructura

Organigrama



Desafíos en materia contable-financiera

Como tema trascendental es necesario continuar con los esfuerzos para concluir con la implementación de las NICS. Mantener las acciones ejecutadas anteriormente, seguir contando con el acompañamiento de una empresa asesora experta en la aplicación de las normas y realizar trabajo extraordinario entre otros, considerando los recursos limitados con las que cuenta el área contable. El esfuerzo realizado en los últimos tres años por el personal contable y las áreas primarias ha sido significativo y ha logrado avances importantes, sin embargo, no se puede dejar de lado que el desfase de todos conocidos en el tema contable data de muchos años atrás.

Bienes readquiridos.

Es necesario proponer a la Junta Directiva el Reglamento para la Venta de Bienes Readquiridos el cual ya fue revisado y se encuentra listo para su envío a la Comisión de Control Interno. La forma en que actualmente se tiene normado el tema de los bienes que adquiere el INVU producto de procesos de ejecución de cobros judiciales por créditos no atendidos por los deudores tanto a nivel del SAP como de créditos INVU, obstaculiza a la

Administración a gestionar de forma ágil y agresiva la venta de los bienes, lo cual afecta financieramente incrementando la cartera de activos improductivos.

Este primer paso llevaría a la necesidad de fortalecer con recurso humano el área encargada de la administración de los bienes readquiridos, ya que lo ideal es que en dicha área se cuente con al menos un recurso humano para la administración general de los bienes tales como: mantenimientos, pago de impuestos y servicios, verificación de la adecuada inscripción de los inmuebles entre otros y, al menos otro recurso para el tema de la estrategia de ventas y la colocación ágil de los inmuebles.

Gestión de Cobro de Préstamos

Continuar con las gestiones que realiza el área de Cobro, lo cual ha permitido ir disminuyendo el indicador de Cobro Judicial tal y como fue mostrado a la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria JDINVU-036-2025. No está de más indicar la necesidad de que a la brevedad posible se contrate un Call Center que permita fortalecer aún más el proceso de cobro administrativo.

Procesos, procedimientos, riesgos y planes de contingencia (SEVRI).

Se ha sido muy insistente en la importancia que representa el haber contratado una empresa para la actualización de los procesos, procedimientos identificación de riesgos y la elaboración de los planes de contingencia. No obstante, la contratación y el trabajo que en forma conjunta realiza la empresa con todas las áreas no es suficiente si no se establece un plan de seguimiento posterior a contar con todos los insumos. En este sentido, se recomienda que la Comisión SEVRI en conjunto con el área de Planificación se haga cargo del seguimiento del proceso, tomando en cuenta que uno de los productos finales es el Marco Orientador debidamente actualizado y muy importante que desde la Junta Directiva se defina el apetito de riesgo del Instituto.

Aprobación e implementación de las Políticas de TI

Proceder ante la Junta Directiva con la presentación de las políticas para su valoración y aprobación, pero especialmente para su implementación, como parte del fortalecimiento de la Unidad de TI.

4. Estado de cumplimiento de disposiciones de la CGR

No existen a la fecha de mi conclusión de labores disposiciones emanadas por la Contraloría General de la República designadas directamente a la Subgerencia, en estado pendiente.

5. Estado de cumplimiento de otros entes de control

No existen pendientes en esta materia, asociados directamente a la Subgerencia. No obstante, se detallan los acuerdos de Junta Directiva asignados directamente a la Subgerencia y su estado al momento del término de labores:

Sesión	JD#	Acuerdo	Estado
6612	JD-298-2023	c) Solicitar al Subgerente General, en función de su rango y conocimiento, que revise las congruencias e incongruencias y explique el porqué de aquellas subpartidas no ejecutadas, en relación con los informes de ejecución presupuestaria e indicadores presentados por Planificación. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6623	JD-016-2024	SE ACUERDA: Definir como tareas prioritarias para el Lic. Cristian Solano Sánchez, Subgerente General, las siguientes: 1- Construir los documentos requeridos para elevar el Índice de Gestión Institucional (IGI) 2- Revisar las líneas de crédito que brinda el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) 3- Revisar integralmente el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) 4- Dar seguimiento al tema de los Estados Financieros institucionales y auditados. 5- Dar seguimiento al tema de comunicación con la Contabilidad Nacional para poder subsanar las inconsistencias que se pudieran presentar asociado al tema de las NICSP. 6- Dar seguimiento al tema del SEVRI. -----ACUERDO FIRME-----	CON SEGUIMIENTO
6639	JD-099-2024	Solicitar al Subgerente General tomar nota de las observaciones realizadas por los miembros de la Junta Directiva y por el Auditor Interno en relación con el oficio MH-DGCN-DIR-OF-0473-2024, de fecha 09 de abril 2024, suscrito por el señor Errol Solís Mata, Director de Contabilidad Nacional. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6641	JD-115-2024	Solicitar al Lic. Cristian Solano, en calidad de Subgerente General, que presente un informe detallado sobre las acciones que está llevando a cabo para que efectivamente se brinde cumplimiento a los acuerdos, no solamente los pasados sino el cumplimiento de acuerdos actuales. <u>Plazo: 30 de mayo 2024.</u> ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6642	JD-126-2024	ACUERDO #2 Solicitar a la Subgerencia General tomar nota de lo discutido en esta sesión sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI) con el fin de que incorpore esta línea dentro del Presupuesto 2025 y avance en la elaboración del cartel para la contratación correspondiente, estableciendo dentro de los elementos mínimos del cartel un proceso de transferencia de conocimiento al	CUMPLIDO

		personal interno del desarrollo, así como el acompañamiento para la elaboración, la capacitación y la metodología de seguimiento. ACUERDO FIRME	
6646	JD-143-2024	<u>ACUERDO #1</u> ... SE ACUERDA: Dar por recibido el informe presentado mediante oficio SGG-075-2024 en relación con las acciones que se llevan a cabo para el efectivo cumplimiento de los acuerdos adoptados por la Junta Directiva, y solicitar a la Subgerencia General que tome en consideración las recomendaciones brindadas. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6646	JD-143-2024	<u>ACUERDO #2</u> b) Solicitar a la Subgerencia General presentar el Procedimiento para el Fortalecimiento del Control de Acuerdos indicado en el punto 3 del informe presentado mediante oficio SGG-075-2024. Plazo: Un mes. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6646	JD-147-2024 JD-148-2024	<u>ACUERDO #2</u> ... SE ACUERDA: Solicitar a la Subgerencia General que identifique, en consuno con las diferentes unidades de tareas sustantivas de la Institución, cuáles serían los proyectos esperados para los convenios a suscribir por parte de la Institución, no solamente con el CFIA, sino cuál sería el insumo esperado en términos de generar convenios interinstitucionales. ACUERDO FIRME	PENDIENTE
6647	JD-153-2024	Delegar al Lic. Cristian Solano, Subgerente General, que se ponga en contacto con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), específicamente con la Escuela de Arquitectura, para que pueda analizar alternativas de convenio de colaboración para que los funcionarios reciban la capacitación y también analizar las alternativas de convenio para poder construir un módulo acorde con las necesidades de la Institución. <u>Plazo: Dos semanas.</u> ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6652	JD-185-2024	CONSIDERANDO POR TANTO ... SE ACUERDA: Dar por recibido el oficio SGG-094-2024 mediante el cual la Subgerencia General presenta informe sobre un eventual convenio de colaboración entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), en cumplimiento del acuerdo adoptado en la Sesión Ordinaria N°6647, artículo III, inciso 1)	CUMPLIDO

		del 13 de junio del 2024, y solicitar al señor Subgerente General que brinde a esta Junta Directiva actualizaciones del seguimiento ACUERDO FIRME	
6653	JD-199-2024	CONSIDERANDO ÚNICO POR TANTO SE ACUERDA: Dar por recibido el oficio SGG-115-2024, presentado por la Subgerencia General, en el cual detalla el Procedimiento para el Control de Acuerdos de Junta Directiva para el cumplimiento del acuerdo #2 de la Sesión Ordinaria N°6646, Artículo III, Inciso 1), Punto b), del 06 de junio del 2024. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6659	JD-223-2024	CONSIDERANDO ÚNICO POR TANTO ...SE ACUERDA: b) Solicitar a la Subgerencia General realizar el estudio pertinente para hacer la modificación de la plaza correspondiente a efectos de que la Institución tenga un Oficial de Cumplimiento, y presentar la propuesta a la Junta Directiva. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6674	JD-299-2024	CONSIDERANDO POR TANTO ...SE ACUERDA: a) Dar por recibido el informe sobre las erogaciones realizadas sin contenido presupuestario presentado por la Subgerencia General mediante oficio SGG-182-2024, en atención de lo dispuesto en el punto b) del acuerdo #1 adoptado en la Sesión Ordinaria N°6673, Art. III, Inc. 1), del 21 de noviembre del 2024. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6675	JD-315-2024	CONSIDERANDOS POR TANTO ...SE ACUERDA: a) Dar por recibido oficio SGG-184-2024 presentado por la Subgerencia General, con el cual remiten el informe de la Unidad de Talento Humano DAF-UTH-660-2024 respecto al estudio técnico que permite habilitar una plaza para el uso de este como perfil de Oficial de Cumplimiento. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
6675	JD-315-2024	CONSIDERANDOS POR TANTO ...SE ACUERDA: b) Que lo propuesto se evidencia los requerimientos de la STAP, ya que la modificación propuesta de la clase Profesional Especialista no implica un movimiento salarial y también se modifica el Cargo producto del cambio de ubicación del	CUMPLIDO

		puesto y especialidad según el perfil aportado. ACUERDO FIRME	
6677	JD-014-2025	Dar por recibidos los Estados Financieros Auditados al período 2023, elaborados por el Despacho Murillo & Asociados y presentados por la Subgerencia General mediante oficio SGG-200-2024	CUMPLIDO
009-2025	JD-049-2025	<u>ACUERDO #4</u> CONSIDERANDO POR TANTO ...SE ACUERDA: Dar por recibido el oficio SGG-008-2025, presentado por la Subgerencia General, sobre la presentación del cronograma de los proyectos sobre el nuevo proceso de Conectividad, SINPE y Manual de Recaudación. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
026-2025	JD-143-2025	<u>ACUERDO #7</u> ...SE ACUERDA: Solicitar al Lic. Cristian Solano, Subgerente General del Instituto, que presente un informe sobre cuál es el avance que está teniendo el INVU en los indicadores financieros señalados por la Contraloría General de la República en el oficio DFOE-CAP-2710 (20589) con el cual se comunicaron los resultados del Seguimiento de la Gestión Pública: Gestión crediticia de los entes y órganos no supervisados. Dicho informe deberá tener relación o integralidad con el Informe de la Auditoría Interna AI-023-2024 del 23 de diciembre de 2024. <u>Plazo: Sesión Ordinaria del 27 de noviembre de 2025.</u> ACUERDO FIRME	CUMPLIDO
036-2025	JD-202-2025	<u>ACUERDO #3</u> CONSIDERANDO POR TANTO ...SE ACUERDA: a) Dar por recibido el oficio SGG-124-2025 remitido por la Subgerencia General y la Unidad de Finanzas, en el cual presenta el informe de avance que está teniendo el INVU en los indicadores señalados por la Contraloría General de la República en el oficio DFOE-CAP-2710 (20589) y; las acciones que se realizan para atender los hallazgos determinados en el Informe de la Auditoría Interna AI-023-2024 del 23 de diciembre de 2024. ACUERDO FIRME	CUMPLIDO

Fuente: Control semanal de la Secretaría de Junta Directiva.

En resumen, del total de 19 acuerdos dirigidos directamente a la Subgerencia en el periodo de labores, 17 acuerdos fueron cumplidos, un acuerdo en estado con seguimiento y un acuerdo en estado pendiente.

6. Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Interna

Recomendación	Riesgo Inherente	Estado	Observaciones
AI-SR-SGG-008-2025	Alto	Incumplida	El estado indicado no fue compartido por la Subgerencia, ya que se considera que según las gestiones realizadas un estado real sería “En Proceso.” Se solicitó formalmente a la Auditoria el cambio de estatus considerando los alegatos señalados en el oficio SGG-101-2025 del 22 de setiembre del 2025. No obstante a la fecha de conclusion de labores no se había obtenido respuesta.
AI-111-2025	No indica	Cumplida	Se dio atención mediante el oficio SGG-075-2025
AI-011-2025	Alto	Cumplida	Se dio por atendido mediante el oficio SGG-074-2025

Con el fin de aplicar el Protocolo de salida de funcionarios del Instituto, mediante oficio SGG-005-2026 remitido a la Gerencia, procedí a hacer entrega formal del puesto, haciendo la indicación de que en la computadora que fue asignada a mi persona se encuentra el respaldo de la información que se ha generado desde que asumí el puesto. Asimismo, se solicitó a TI una carpeta compartida con la misma información para los fines que correspondan.

A la fecha de mi salida y según consta en la certificación 002-2026 emitida el 12 de enero de los corrientes por la Unidad de Talento Humano, no consta en mi expediente personal investigaciones, procedimientos o acciones disciplinarias en mi contra.

Agradecimiento.

No omito manifestar mi agradecimiento a la Junta Directiva por haberme brindado la oportunidad y confianza y, en especial, a todo el personal del INVU por el apoyo que me dieron en el período de mi gestión.

El Recurso Humano con el que cuenta el Instituto es sumamente valioso, de mucho conocimiento y en prácticamente la mayoría de los casos, comprometido con la consecución de los objetivos institucionales, a pesar de las limitaciones con las que muchas veces se topan y lidiando siempre con el tema burocrático, que no deja de ser un factor determinante en la búsqueda de la agilidad en las gestiones y decisiones. No por casualidad el INVU se enrumba a cumplir los 72 años de existencia, claro está, sin dejar de lado la necesidad de mantener una constante evolución.

“La indecisión es a veces una decisión.”

José Antonio Marina