



AUDITORÍA INTERNA

INFORME DE AUDITORÍA

NO. AI-023-2024

Estudio sobre evaluación del estado de morosidad y atraso en las carteras de crédito (INVU-SAP)

Diciembre 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. INTRODUCCIÓN	5
<i>Origen del estudio</i>	<i>5</i>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>5</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>5</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>5</i>
<i>Normativa</i>	<i>5</i>
<i>Metodología.....</i>	<i>6</i>
<i>Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo no. 36)</i>	<i>6</i>
<i>Limitaciones</i>	<i>6</i>
<i>Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría</i>	<i>6</i>
<i>Siglas.....</i>	<i>7</i>
III. RESULTADO	7
<i>Oportunidad de mejora no. 1: Deficiencias en el cálculo del nivel de morosidad de la cartera de crédito.....</i>	<i>8</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 2: Ausencia de solicitud de deducción de las cuotas de préstamos con convenio de rebajo de planilla a la instancia correspondiente</i>	<i>11</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 3: Operaciones con convenio de rebajo de planilla con alto nivel de morosidad sin cobro administrativo o judicial</i>	<i>13</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 4: Deficiencias de control interno en el cobro administrativo</i>	<i>17</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 5: Expedientes de Cobro Judicial con debilidades en su gestión</i>	<i>20</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 6: Operaciones de crédito con antigüedad de saldo.....</i>	<i>23</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 7: Inconsistencias en el sistema Abank's con relación a las operaciones de Crédito.....</i>	<i>24</i>
<i>Oportunidad de mejora no. 8: Ausencia de seguimiento y actualización a los riesgos de la Unidad de Finanzas-Cobros.....</i>	<i>27</i>
IV. CONCLUSIONES.....	29
V. RECOMENDACIONES.....	30

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Auditoría Interna tuvo como propósito evaluar el estado de morosidad y atraso en las carteras de crédito (INVU-SAP), con respecto al cumplimiento de la normativa externa e interna que rige esta materia. El estudio se realizó con la finalidad de generar oportunidades de mejora que coadyuven al fortalecimiento del área como componente del sistema de control interno.

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

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos de control interno establecidos en el artículo no. 8 de la Ley General de Control Interno los cuales, de acuerdo con el estudio, no se están observando por parte de la Administración Activa:

a. Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

La gestión inadecuada de la cartera de crédito, evidenciada por omisiones en la deducción automática de cuotas mediante convenios de rebajo de planilla y la falta de acciones de cobro administrativo y judicial sobre créditos morosos, expone a la entidad a riesgo de pérdidas financieras significativas.

b. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

Se ha identificado que la información relacionada con la morosidad, que es presentada a la Junta Directiva para la toma de decisiones, carece de confiabilidad, debido que no se cuenta con un procedimiento, proceso, instructivo o guía estandarizado para su formulación técnica y matemática.

La ausencia de un procedimiento estandarizado para el cálculo de la morosidad y las inconsistencias detectadas en la información que se incorpora al sistema de información Abank's, comprometen la integridad y precisión de los datos operativos y financieros. Esto impide que la Administración Activa y la Junta Directiva dispongan de información veraz y oportuna para la planificación y ejecución efectiva de estrategias.

c. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

La falta de seguimiento y control en procesos críticos como el cobro administrativo, judicial y depuración de la cartera, ha resultado en la materialización de riesgos en la cartera de crédito.

Las debilidades en los controles internos, la ausencia de procedimientos claros y la falta de acción oportuna en la recuperación de créditos morosos afectan negativamente el

desempeño institucional y la optimización de los recursos, incumpliendo con el objetivo de operar de manera eficiente y eficaz.

d. Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

La inobservancia de normativas internas, como las Políticas de Cobro Administrativo y Judicial aprobadas por Junta Directiva en el año 2019, y la falta de adherencia a lo establecido en la Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno, evidencian un desalineamiento con los marcos legales y técnicos que rigen las operaciones de la institución.

Con base en lo anterior, y con el propósito de fortalecer la gestión Institucional, se formulan las siguientes oportunidades de mejora a las personas funcionarias correspondientes; con el fin de establecer las acciones necesarias para solventar oportuna y eficazmente las situaciones descritas. Esto de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Control Interno (Ley no. 8292).

II. INTRODUCCIÓN

Origen del estudio

- 2.1. La Auditoría Interna realizó el presente estudio con el fin de evaluar el estado de morosidad y atraso en las carteras de crédito (INVU-SAP). Lo anterior, de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna del año 2024, conocido por los miembros de la Junta Directiva, según consta en el Artículo VIII, Inciso 1), del Acta de la Sesión Ordinaria N°6621 del 11 de enero de 2024.

Objetivo general

- 2.2. Analizar el estado de morosidad y atraso de las carteras de crédito (INVU-SAP).

Objetivos específicos

- 2.3. Indagar sobre los niveles de cumplimiento en la morosidad y atraso de la cartera de crédito del INVU (INVU-SAP).
- 2.4. Valorar la efectividad y oportunidad de las proyecciones de recuperación.
- 2.5. Analizar la conformación de la cartera de crédito y los posibles riesgos relacionados.

Alcance

- 2.6. El alcance del estudio comprende la revisión de aspectos de control interno y del cumplimiento de la normativa interna y externa relacionada con la cartera de crédito, para el periodo comprendido de junio a diciembre de 2023, ampliándose en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

Normativa

La principal normativa observada en este estudio fue la siguiente:

- I. Ley Orgánica de INVU no. 1788;
- II. Ley General de la Administración Pública no. 6272;
- III. Ley General de Control Interno no. 8292;
- IV. Ley del Sistema Nacional de Archivos no 7202;
- V. Ley de cobro judicial no 8624;
- VI. Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y creación del Banvhi, Ley 7052;
- VII. Acuerdo SUGEF 1-05 Reglamento para la calificación de deudores;
- VIII. Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE);
- IX. Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, (R-DC-119-2009);
- X. Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (R-DC-064-2014);
- XI. Reglamento Autónomo de Organización y Servicio;
- XII. Manual descriptivo de Cargos del INVU.

Metodología

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

La metodología utilizada se enfocó en la aplicación de técnicas y prácticas de auditoría normalmente aceptadas, tales como: entrevistas, verificación de documentos suministrados por la Unidad de Finanzas-Cobros y por la Unidad de Tecnologías de la Información; adicionalmente, se analizó la normativa legal y técnica aplicable.

Los resultados que se exponen en este informe se fundamentan en los procedimientos de auditoría dirigidos a comprobar el cumplimiento del INVU, en materia de la aplicación de la normativa que regula el Control Interno relacionado con la gestión y la confiabilidad de la información.

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

- 2.8. Se establece un plazo de 10 días hábiles para que se ordene la implementación de las recomendaciones. En caso de que se discrepe, en el transcurso de dicho plazo se debe elevar el informe a la Junta Directiva, con copia a la Auditoría Interna, y se deben exponer por escrito tanto las razones por las cuales no se está de acuerdo como las soluciones alternas que se propongan para los hallazgos.

Limitaciones

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

Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría

- 2.10. El 04 de diciembre del año 2024, esta Auditoría Interna, se reunió de forma presencial, con el Licenciado Wilman Carpio Gutiérrez, Encargado de la Unidad de finanzas, con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora y las recomendaciones contenidas en el informe borrador denominado "*Estudio sobre evaluación del estado de morosidad y atraso en las carteras de crédito (INVU-SAP)*"; una vez comentados y valorados los temas, la persona indicada manifestó estar de acuerdo con las oportunidades de mejora y las recomendaciones propuestas. Es importante señalar que el Licenciado Carpio estuvo acompañado por la Licenciada Olga Rojas Solís, Profesional Especialista en gestión de cobro.
- 2.11. El 04 de diciembre del año 2024, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual con la Arquitecta Natalia Sudasassi Vargas, Profesional Especialista en avalúos y fiscalización, con la finalidad de comentar sobre la oportunidad de mejora número siete (lo relacionado específicamente con la Información errónea sobre el perito en el sistema Abank's) y la recomendación nueve, contenidas en el informe borrador denominado "*Estudio sobre evaluación del estado de morosidad y atraso en las carteras de crédito (INVU-SAP)*"; una vez comentados y valorados los temas, la persona indicada manifestó estar de acuerdo con la oportunidad de mejora y la recomendación propuesta.

- 2.12. El 16 de diciembre del año 2024, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual con la Máster Ángela Mata Montero, Presidenta Ejecutiva, con la finalidad de comentar sobre la oportunidad de mejora número seis y la recomendación ocho, contenidas en el informe borrador denominado “*Estudio sobre evaluación del estado de morosidad y atraso en las carteras de crédito (INVU-SAP)*”; una vez comentados y valorados los temas, la persona indicada manifestó estar de acuerdo con la oportunidad de mejora y la recomendación propuesta.

Siglas

- 2.13. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:

Tabla No. 1
Siglas

Siglas	Significado
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
NCISP	Normas de Control Interno para el Sector Público
LGCI	Ley General de Control Interno
POI	Plan operativo institucional
SEVRI	Sistema específico de valoración de riesgo institucional
UTI	Unidad de Tecnologías de Información

Fuente: elaboración propia.

III. RESULTADO

- 3.1 En Costa Rica, el deber de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno está claramente estipulado en la Ley no. 8292 Ley General de Control Interno; como parte de las actividades indispensables que conllevan a un control interno razonable están la planificación, documentación y ejecución de actividades que aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas actividades deben orientarse a garantizar la protección del patrimonio público, la confiabilidad de la información, la eficiencia operativa y el cumplimiento del marco jurídico y técnico aplicable.

Entre estas actividades, la gestión del riesgo ocupa un papel fundamental, ya que permite identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos que puedan afectar la consecución de los objetivos estratégicos. Asimismo, el diseño e implementación de políticas, procedimientos y controles internos asegura que las operaciones institucionales se desarrollen de manera eficiente, transparente y conforme a los principios de legalidad y rendición de cuentas.

El sistema de control interno también exige el establecimiento de mecanismos de supervisión y seguimiento que permitan evaluar de forma continua la efectividad de los controles implementados, asegurando la mejora continua de los procesos y fortaleciendo la capacidad de la institución para prevenir y responder a posibles irregularidades, omisiones o actos ilícitos.

El marco de control interno debe estar integrado en el Nivel Político, Direcciones, Departamentos y Unidades, es decir, todos los niveles de la institución, promoviendo una cultura organizacional

comprometida con la ética, la transparencia y la excelencia administrativa, como lo establece el artículo 8 de la Ley General de Control Interno.

Adicionalmente, la Ley General de Control Interno, establece que la Administración Activa debe proporcionar seguridad con relación a la **confiabilidad y oportunidad de la información**, por tanto, las actividades de control interno deben estar direccionadas, entre otras cosas, en asegurar que toda la información que se genere represente la realidad operativa.

Por lo anterior descrito, se considera indispensable instaurar los procesos de mejora continua y controles internos robustos, garantizando el fortalecimiento permanente del sistema, en procura de una implementación natural de las operaciones y las actividades de las dependencias.

El presente estudio, permitió determinar una serie de elementos que cuentan con oportunidades de mejora en cuanto al sistema de control interno institucional, relacionado con la gestión de la Unidad de Finanzas-Cobros. En los apartados siguientes se detallan dichos elementos.

Oportunidad de mejora no. 1: Deficiencias en el cálculo del nivel de morosidad de la cartera de crédito

- 3.2** Durante la revisión del análisis de la cartera de préstamos, en lo relacionado con el nivel de morosidad, se observa que el cálculo elaborado por la Unidad de Finanzas y que es presentado a la Junta Directiva es realizado mediante diversos cálculos matemáticos, sin contar con un procedimiento, proceso, instructivo o guía estandarizado para su formulación técnica y matemática.
- 3.3** Para ejemplificar lo anterior, se analizó los datos de la morosidad presentados en el informe bimensual de indicadores correspondiente al SAP de noviembre – diciembre 2023:

Tabla No. 2
Clasificación del estado de la cartera de crédito SAP

Clasificación	Año 2022	Año 2023
Vigente	38 589 411 195,90	55 333 473 039,09
Vencido 1-30	17 743 688 624,48	9 788 808 267,06
Vencido 31-60	4 989 453 714,82	3 759 080 806,21
Vencido 61-90	1 969 948 364,73	1 603 434 889,50
Vencido 91-180	2 322 059 427,31	1 451 788 713,30
Suspense	1 379 053 344,87	745 789 633,94
Cobro judicial	3 906 614 743,99	3 829 541 553,27
Total sin cobro judicial	66 993 614 672,11	72 682 375 349,10
Total con cobro judicial	70 900 229 416,10	76 511 916 902,37

Cálculo 1
Sumatoria cartera morosa SAP con cobro judicial:

2022: 7 607 727 516,17
2023: 6 027 119 900,51

El total anterior, se divide entre el total **con cobro judicial**.

Morosidad para el año 2022: **10,73 %**
Morosidad para el año 2023: **7,88 %**

La variación se presenta en puntos porcentuales: **10,73 – 7,88 = 2,85**

Cálculo 2
Sumatoria cartera morosa SAP sin cobro judicial:

2022: 3 701 112 772,18
2023: 2 197 578 347,24

El total anterior, se divide entre el total **con cobro judicial**.

Morosidad para el año 2022: **5,22 %**
Morosidad para el año 2023: **2,87 %**

La variación se presenta en puntos porcentuales: **5,22 – 2,87 = 2,35**

Cálculo 3
Sumatoria cartera morosa SAP con cobro judicial:
2022: 7 607 727 516,17
2023: 6 027 119 900,51

Variación absoluta: **- 1 580 608**
Variación nominal: **- 20,78 %**

Fuente: elaboración propia con base en datos de morosidad del sistema Abank's, por medio del reporte BPR1683_0003, corroborados con el informe bimensual de indicadores correspondiente a noviembre – diciembre 2023, elaborado por la Unidad de Finanzas – Cobros, aprobado por Gerencia, conocido por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N°6632 celebrada el 21 de marzo de 2024.

Debido a lo anterior, se observan diversas debilidades en las fórmulas utilizadas:

- a) Todas las fórmulas utilizadas incluyen el cobro judicial¹ como parte del cálculo de la morosidad, cobro que, obedece a una acción legal posterior que busca la recuperación de la deuda cuando sea declarada incobrable por los medios ordinarios; por tanto, al establecer y presentar cálculos relacionados con la morosidad, se debe tener claro cuál es la función de los indicadores y qué representan.
Las entidades crediticias, separan la cartera activa de los créditos en cobro judicial y a estos últimos los monitorean con sus propios indicadores².
- b) La fórmula 2, suma la cartera morosa sin cobro judicial, sin embargo, lo divide entre la sumatoria de toda la cartera incluyendo el cobro judicial, lo que provoca una subestimación del resultado y es matemáticamente incorrecto.
- c) La terminología define la morosidad como:

“El mayor número de días de atraso en el pago de principal, intereses, otros productos y cuentas por cobrar asociados a la operación crediticia, contados a partir del primer día de atraso, que presenta el deudor en la atención de sus operaciones crediticias en la entidad a una fecha determinada según las condiciones contractuales de pago.” (Ref. ACUERDO CONASSIF 14-2).

Lo anterior, es ratificado de igual manera en el artículo 418 del Código de Comercio, Ley 3284.

Conforme las buenas prácticas establecidas, la morosidad debe calcularse a partir del primer día de atraso, sin embargo, en la Institución, la morosidad se calcula a partir de los 91 días y solo se calcula con base en el capital adeudado, sin considerar los intereses y cualquier otro producto que deba incorporarse, según las buenas prácticas aplicadas por las entidades crediticias del país.

Este tipo de discrepancias no solo afecta la validez de los resultados, sino que también lleva a interpretaciones incorrectas sobre el estado de la cartera de crédito ya que, puede resultar en una subestimación de la morosidad real.

- 3.4** En el informe bimensual antes mencionado, se hace referencia a la meta determinada en el POI, el cual establece una meta relacionada con la disminución de la morosidad:

“Porcentaje de disminución de la cartera morosa a diciembre 2023, con respecto a diciembre 2022, la meta se establece en los siguientes términos: disminuir en un 3% la cartera morosa.”

¹ Es importante aclarar, que se identificó que hay operaciones a nivel de sistema Abank's marcadas en estado de “cobro judicial”, que no cuentan con el proceso de cobro judicial como corresponde, ni cuentan con abogado asignado, por tanto, la información que se obtiene del sistema Abank's para el análisis de la morosidad, presenta inconsistencias.

² Se confirma por medio de consultas a personeros del Banco Popular y de la SUGEF.

Indicándose que: “A la fecha de este informe, cierre de diciembre del 2023, la cartera morosa de la Institución muestra una disminución en la morosidad de 2,88% con respecto a diciembre del 2022 (p. 12).”³

Para el anterior resultado, se utiliza el cálculo número 1 (ver tabla 2), sumando la morosidad de las carteras del SAP e INVU, y restando al resultado del año 2022 el del año 2023 (12,94% - 10,05% = 2,88%).

No obstante, revisando la ficha técnica del indicador antes mencionado, ubicada en el POI 2023 en página 36, se observa que la fórmula establecida para medir el indicador es la siguiente:

$$\frac{\text{Cartera morosa disminuida}}{\text{Cartera programada a disminuir}} \times 100$$

Esta fórmula no es calculada por la Administración Activa para presentar los resultados en cuanto a la meta de morosidad que se presenta.

Al existir deficiencias en el cálculo de la morosidad, no se obtiene un resultado que muestre la realidad operativa de la institución, lo que debilita la capacidad de respuesta del Sistema de Control Interno, al no contar con las herramientas apropiadas para la toma de decisiones.

3.5 La situación anterior se contrapone con lo establecido en:

La Ley General de Control Interno, Ley 8292, que establece en el artículo 15. Actividades de Control lo siguiente:

“Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

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

Lo establecido en el numeral 4.1 de las Normas de Control Interno que establecen que:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales.”

3.6 La situación anterior, se presenta debido a que la Unidad de Finanzas, utiliza cálculos matemáticos no estandarizados para el cálculo de la morosidad.

Al consultar sobre la razón por la cual se calcula la morosidad a partir de los 90 días se indicó por parte del Encargado de Finanzas que, por acuerdo de Junta Directiva, sin embargo, al revisar actas y acuerdos relacionados, no hay evidencia sobre algún acuerdo de Junta Directiva que indique que

³ Este cálculo se realiza en la actualidad.

la morosidad debe calcularse a partir de los 90 días de mora. Aunado a lo anterior, la fórmula descrita en la ficha técnica del POI no coincide con la implementada para presentar los datos relacionados con la meta de morosidad institucional.

- 3.7** Los datos que se obtienen a raíz del análisis del estado de morosidad son de suma importancia ya que brindan información relacionada con el cumplimiento de las metas institucionales, estas son presentadas a Junta Directiva como rendición de cuentas relacionadas a la gestión de cobro y recuperación, estos datos evidencian el deterioro la cartera de crédito o el éxito de las acciones implementadas para la recuperación de créditos, con lo cual, se puede tomar acciones para mejorar y abordar las eventuales debilidades de forma oportuna.

Oportunidad de mejora no. 2: Ausencia de solicitud de deducción de las cuotas de préstamos con convenio de rebajo de planilla a la instancia correspondiente

- 3.8** Al revisar los préstamos que están sujetos a convenios por medio de rebajo automático de planilla mensual, se confirma que, no se realizó la solicitud de rebajo automático de cuotas correspondiente a préstamos que se realiza a las diversas instituciones que cuentan con convenio, para algunos meses en los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, cabe destacar que, el rebajo por planilla tiene como objetivo ser una estrategia institucional efectiva para la recaudación de cuotas de préstamos tanto para el deudor como para la institución y asimismo, mitigar el riesgo de incobrabilidad; a continuación, se describen las instituciones, periodos y monto de cuotas no cobradas en su momento:

Tabla No. 3
Instituciones con el periodo donde no se realizó la solicitud de rebajo automático de planillas y el monto de las cuotas no cobradas (capital más interés)

Institución	Año	Mes	Origen del Recurso	Monto (¢) de Planilla no deducida
Caja Costarricense de Seguro Social	2019	Marzo	SAP e INVU	28 514 098,35
		Mayo	INVU	
	2020	Enero	SAP e INVU	36 056 599,01
		2021	Julio	SAP e INVU
	Diciembre			
	2022	Marzo	SAP	26 382 144,65
	2023	Abril	SAP e INVU	47 724 101,79
Diciembre				
Poder Judicial	2021	Junio	SAP e INVU	12 273 593,22
Ministerio de Hacienda	2021	Junio	SAP e INVU	62 777 233,67
	2022	Mayo		
	2023	Abril		
Total				¢277 293 263,04

Fuente: elaboración propia, con información extraída de la base de datos de la cartera de crédito emitida por la UTI, para el mes y año que corresponde.

3.9 Al consultar a la Unidad de Finanzas – Cobros sobre la situación presentada, indican mediante correos electrónicos, las siguientes causas:

- *“La planilla de mayo 2022 no se envió por el problema que se presentó con el Hackeo a los sistemas de esas instituciones.*
- *Para Junio del 2021 el Ministerio de Hacienda realizó un cambio en el portal y que impidió realizar el rebajo de las planillas.*
- *Los casos restantes no se enviaron por una omisión en el proceso administrativo. Sin embargo, se generaron los siguientes planes de acción para evitar que volviera a pasar:*
 - 3.1 Se creó un procedimiento.*
 - 3.2 Se realizaron publicaciones en las redes para informar a los clientes que debían realizar los pagos por otros canales.*
 - 3.3 Se realizó gestión de cobro a clientes que consultaban acerca de sus correspondientes rebajos, acerca de formas y canales de pago, con el fin de que se lograra recuperar las cuotas no cobradas por medio de planillas.”*

Para el caso específico de la Caja Costarricense de Seguro Social y el Ministerio de Hacienda durante el año 2023 indicaron que: *“no se enviaron los reportes a deducción por problemas de comunicación con el patrono, además, que se realizó el cambio de cartera de un funcionario a otro.”*

Para el Poder Judicial (año 2021) se presentó *“omisión por parte de la persona encargada de enviar la respectiva planilla a deducción.”*

A razón de las causas indicadas por la Profesional Especialista en gestión de cobro y debido a que indicó que se elaboró un procedimiento, se consultó sobre el procedimiento elaborado, enviando una minuta que incluía el proceso detallado, sin embargo, este procedimiento no se encuentra oficializado (o incorporado a documentos oficiales), ni debidamente divulgado en cumplimiento con la Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno, adicionalmente, se consultó sobre la efectividad de las acciones implementadas (publicaciones o gestión de cobro), a lo que respondió que *“no es posible identificar los clientes que pagaron a raíz de dicha gestión.”*

Al ocurrir un desvío en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, en cumplimiento con la Ley General de Control Interno, deben establecerse **acciones inmediatas**, no obstante, la Unidad de Finanzas – Cobro, también indicó mediante oficio que:

“Es importante, mencionar y aclarar que el cliente es el único responsable de verificar mes a mes que la deducción sea efectiva, cualquier cuota o fracción de ella, que no sea deducida del salario deberá ser cancelada a través de los diferentes medios de pago establecidos por INVU.”

Como se puede observar, las acciones implementadas no han logrado que la problemática se elimine, puesto que, en el año 2023 se volvió a presentar la situación.

3.10 Lo anterior, incumple lo establecido en la Ley General de Control Interno (Ley 8292) en cuanto a la obligatoriedad de proteger y conservar el patrimonio público, además, garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones:

“Artículo 8.-Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:
a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

c) *Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*”

Conjuntamente, se incumple con lo indicado en las Normas de Control Interno para el Sector Público, con lo que refiere en el capítulo IV: Normas sobre Actividades de Control en el apartado 4.5 Garantía de eficiencia y eficacia de las operaciones, esto por cuanto al debilitamiento de la supervisión constante:

“4.5.1 Supervisión constante *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al SCI, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.*”

- 3.11** A razón de la no solicitud de reducción de las planillas correspondientes, no se envió a cobro en su momento la suma de ₡ 277 293 263,04 (doscientos setenta y siete millones doscientos noventa y tres mil doscientos sesenta y tres con 04/100 colones), acumulado durante los años y meses correspondientes.

El no realizar la deducción del rebajo salarial por convenio de planilla con patronos en el momento que corresponde, tiene como resultado:

- Aumento significativo del riesgo de morosidad en las operaciones.
- Impacto financiero: pérdida de ingresos monetarios que en su momento afectan el flujo de efectivo, afectación en inversiones;
- Incertidumbre sobre la recuperación de ₡ 277.3 millones.
- Impacto operativo: aumento de carga laboral, retraso en procesos;
- Impacto en la satisfacción del cliente.
- Riesgos derivados de una inadecuada supervisión del personal.

Oportunidad de mejora no. 3: Operaciones con convenio de rebajo de planilla con alto nivel de morosidad sin cobro administrativo o judicial

- 3.12** Durante la revisión de la cartera de crédito, específicamente en lo relacionado con créditos que cuentan con rebajo automático de planilla por convenios con patronos, se identificó diversas inconsistencias, tal y como se muestra a continuación:

a) Inconsistencias en el rebajo de cuotas

En una selección de cinco instituciones, se presenta una inconsistencia en el rebajo del dinero de la cuota del préstamo de algunos deudores que se encuentran inscritos bajo esa modalidad de pago, es decir, cuando llega las respectivas deducciones por parte de las diferentes instituciones, en algunas de las ocasiones, no viene el 100% de las deducciones que corresponde.

En la siguiente tabla se puede observar el monto de las cuotas sin recaudar capital e interés, con respecto a los clientes faltantes en dichos reportes de planillas:

Tabla No. 4
Operaciones sin deducción
Montos en colones costarricenses

Planillas con Deducción Parcial							
Institución Convenio	Monto sin Recaudar						Monto Total sin deducción de planilla (abr 2023, dic 2023 y jun 2024)
	1		2		3		
	Abril del 2023	Cantidad de Operaciones sin deducción	Diciembre del 2023	Cantidad de Operaciones sin deducción	Junio del 2024	Cantidad de Operaciones sin deducción	
Caja Costarricense de Seguro Social	Ver Nota 1	125	Ver Nota 1	112	8 173 154,94	49	8 173 154,94
Ministerio de Hacienda	Ver Nota 1	113	5 893 089,49	31	6 135 543,18	30	12 028 632,67
Poder Judicial	3 860 630,49	17	5 358 217,04	21	5 379 488,21	22	14 598 335,74
Municipalidad De San José	375 017,00	3	147 481,00	4	-	0	522 498,00
Universidad De Costa Rica	817 556,75	5	399 642,95	3	51 341,95	4	1 268 541,65
Total	5 053 204,24	263	11 798 430,48	171	19 739 528,28	105	36 591 163,00

Fuente: elaboración propia, con información de la documentación presentada por la Unidad de Finanzas - Cobros y la base de datos de la cartera de crédito emitida por la UTI, del mes y año correspondiente.

Nota 1: Para el caso de la CCSS y el Ministerio de Hacienda que no posee datos obedece a que no se dedujo la planilla correspondiente (ver oportunidad de mejora 2), para el caso de la Municipalidad de San José se recaudó el total de la planilla en junio 2024, tal como se observa en la tabla anterior.

Al consultar al Encargado de la Unidad de Finanzas y la Profesional Especialista en gestión de cobro sobre si se tienen identificados los clientes a los cuáles ya no se les hace rebajo de planilla por alguna circunstancia, indican que, *“la persona que aplica la planilla tiene la posibilidad de identificar si, por ejemplo, una persona ya no está en la institución, sin embargo, se está trabajando en la estandarización del proceso para identificar las personas que presenten mora y requieran cobro administrativo y judicial.”*

b) Operaciones con alta morosidad

En una buena práctica administrativa, las operaciones con convenio de rebajo automático de planilla, no deberían tener cuotas vencidas⁴ y en un sistema de control interno razonable las que las tengan, deben someterse de forma inmediata a revisión para determinar las razones y una apropiada gestión de cobro.

Durante la revisión de las cuotas vencidas que tienen las personas con rebajo de planilla, se identificó, por ejemplo, para el caso de la CCSS existen treinta y cuatro operaciones con cinco o más cuotas vencidas, dos de las operaciones de distintos clientes (Código de clientes 6018 y 7048), que tienen a junio del 2024, ochenta cuotas vencidas cada uno y los últimos pagos datan de los años 2000 y 2002, con fecha de vencimiento de los créditos en los años 2030 y 2028 respectivamente.

⁴ Por temas de aplicación de la planilla, algunas operaciones pueden tener 1 o 2 cuotas vencidas, es decir, puede que la reducción se haga en tiempo, sin embargo, la aplicación en días posteriores.

Para el Ministerio de Hacienda, veinticuatro operaciones tienen cinco o más cuotas vencidas, una operación que corresponde al cliente 3724, que tiene a junio 2024, ciento setenta cuotas vencidas, el crédito se aperturó en el año 2000, se evidencia que ha pagado ciento veintiún cuotas y realizó un pago en abril 2024.

En la siguiente tabla se puede observar la cantidad máxima de cuotas vencidas de las operaciones de crédito con deducción salarial según la institución referente:

Tabla No. 5
Cantidad máxima de cuotas vencidas
Operaciones con convenio deducción Salarial

Institución Convenio	Cantidad máxima de cuotas vencidas		
	Abril del 2023	Diciembre del 2023	Junio del 2024
Caja Costarricense de Seguro Social	66	74	80
Ministerio de Hacienda ⁵	161	166	170
Poder Judicial	9	10	13
Municipalidad de San José	16	17	6
Universidad de Costa Rica	7	4	4

Fuente: elaboración propia, base de datos de la cartera de crédito del mes y el año correspondiente emitido por la UTI.

Nota: para determinar la cantidad máxima de cuotas vencidas, se agrupó la lista total de clientes por institución, determinando que las cuotas vencidas van desde una hasta ochenta en el caso del mes de junio 2024 para la CCSS, así sucesivamente.

Como se puede observar, las cuotas vencidas, correspondientes a créditos de personas trabajadoras de la CCSS, Ministerio de Hacienda y Poder Judicial, están en aumento, mientras que las relacionadas con la Municipalidad de San José y la Universidad de Costa Rica han disminuido.

c) Ausencia de cobro administrativo o judicial a operaciones con alta morosidad

En una selección de 11 operaciones correspondiente a 5 clientes distintos, con un vencimiento superior a los 91 días de atraso, y según la información brindada por la Unidad de Finanzas -Cobros, se determinó que no se les ha realizado el respectivo cobro administrativo ni judicial, incumpliendo con los procedimientos internos, relacionado con *las Políticas de Cobro Administrativo y Judicial 2019 y Gestión de cobros PGF-03*.

Tabla No. 6
Operaciones con convenio deducción Salarial en estado de morosidad

Código de cliente	No. Operación	Cuotas vencidas al 30 junio 2024	Monto acumulado de cuotas sin pago Capital + Interés (Cuota mensual * Cantidad de cuotas vencidas)	Saldo de la operación Capital + interés
348	434	57	7 319 724,54	16 039 576,13
	433	40	5 037 367,60	14 062 950,44
433	7564	4	413 410,12	8 051 304,65
	6142	4	413 410,12	8 051 304,65
	4114	4	413 410,12	8 051 304,65
	3998	4	413 410,12	8 051 304,66

⁵ Las instituciones que aparecen con patrono "Ministerio de Hacienda" obedecen a los distintos ministerios, por ejemplo, al Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Código de cliente	No. Operación	Cuotas vencidas al 30 junio 2024	Monto acumulado de cuotas sin pago Capital + Interés (Cuota mensual * Cantidad de cuotas vencidas)	Saldo de la operación Capital + interés
31929	4795	10	1 631 888,70	13 914 595,51
	8771	10	1 631 888,70	13 819 259,99
	6573	9	1 468 700,91	13 666 913,62
31203	10926	7	1 085 538,44	10 529 137,97
50222	12299	4	4 771 686,68	34 686 790,47
Total			24 600 436,05	148 924 442,74

Fuente: elaboración propia, con información de la base de datos del sistema Abank's al 30 de junio del 2024.

Al consultar a la Unidad de Finanzas – Cobros, indican que la ausencia de gestión de cobro obedece a que se encuentra pendiente el estudio de cuotas de préstamo y las operaciones: 7564, 6142, 4114, 3998 (del cliente 433) cuentan con un compromiso de pago verbal⁶, no obstante, es importante indicar que, de acuerdo con la normativa interna, los compromisos de pago verbales no se encuentran regulados.

- 3.13** La anterior situación incumple con lo establecido en la Ley General de Control Interno (Ley 8292) en relación con garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones:

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

c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.”

- 3.14** Al consultar a la Unidad de Finanzas – Cobros a qué obedece que algunas operaciones autorizadas para el rebajo por planilla se encuentran en estado de morosidad, tanto para la cartera del INVU como la del SAP, indica mediante el oficio DAF-UF-Aco-042-2024 con fecha del 06 de agosto del 2024:

“La morosidad de las operaciones autorizadas para el rebajo por planilla, obedece a la no deducción por parte del patrono, debido a varios factores:

- ❖ *Por incapacidad del deudor*
- ❖ *Por permiso sin goce de salario del cliente deudor*
- ❖ *Por salario insuficiente*
- ❖ *Por no deducción según ley de Usura”*

Según la información brindada por la citada Unidad, se determinó que no se les ha aplicado un cobro administrativo ni judicial, debido a que, para realizar el respectivo cobro, primeramente, debe hacerse un estudio de cada operación, sin embargo, no hay una programación específica ni sistemática para realizar los estudios a todos los clientes que se encuentran en estado de morosidad.

⁶ Confirmación de compromiso de pago verbal y archivo de Excel con estudio de cuotas pendientes, mediante correo electrónico del 13 de agosto del 2024, enviado por José Álvarez Moreno, Unidad de Finanzas.

Al consultar nuevamente mediante entrevista al Encargado de la Unidad de Finanzas y la Profesional Especialista en gestión de cobro sobre la razón por la cual se debe hacer un estudio antes de iniciar un cobro administrativo, indican que, *“hay ocasiones en las que la deducción no se hace, por ejemplo, por incapacidad, en otras ocasiones porque no se ha aplicado el pago, o existe algún error en la reducción, cuando se tenía el Call Center se tomaban decisiones de hacer avisos a los clientes en estado de morosidad.”*

Siendo el rebajo por planilla un proceso que tiene como objetivo un cobro eficaz, eficiente y seguro, la detección de problemas de pago es más rápida y sencilla de reconocer y, asimismo, tomar las acciones adecuadas de cobro administrativo y posteriormente la gestión de cobro judicial en caso de requerirlo, sin embargo, a nivel institucional, la gestión, en cumplimiento con un sistema de control interno razonable, no es eficiente.

- 3.15** Las operaciones que cuentan con convenio de rebajo de planilla que se encuentran con cinco o más cuotas vencidas al 30 de junio del 2024 suman ciento diez operaciones, con un saldo de capital e intereses que asciende a los 1 275 755 016,00 (mil doscientos setenta y cinco millones setecientos cincuenta y cinco mil dieciséis colones), que están en riesgo si no se realiza una gestión de cobro apropiada y ágil para determinar las razones de la morosidad e iniciar las respectivas gestiones de cobro.

Oportunidad de mejora no. 4: Deficiencias de control interno en el cobro administrativo

- 3.16** En una revisión de 11 clientes que se encuentran al 30 de junio del 2024, en un estado de morosidad, se evidencia que no se está llevando a cabo un cobro administrativo en tiempo oportuno, inobservando las *Políticas de cobro administrativo y judicial* del INVU, que establecen que se *“realizan acciones de cobro administrativo por cuenta del INVU a los deudores **con atraso en su pago en tiempos mayores o iguales a 1 día y hasta 60 días inclusive.**”*

Lo anterior, debido a que, se identificó operaciones con atraso significativo sin que haya mediado un cobro administrativo como corresponde.

A continuación, se detalla el resultado de la revisión:

Tabla No. 7
Operaciones de crédito sin cobro administrativo al 30 de junio del 2024
Montos en colones costarricenses

Código de cliente	No. Operación	Rango vencimiento al 30 junio 2024	Observación	Monto sin Aplicar	Monto sin recaudar Capital + Interés
89938	13817	120 días	El comprobante de pago de 3 cuotas con fecha 13/05/2024 no fue aplicado en el tiempo correspondiente, sino hasta el 30/07/2024	1 880 845,23	---
	13821			1 932 857,52	---

Código de cliente	No. Operación	Rango vencimiento al 30 junio 2024	Observación	Monto sin Aplicar	Monto sin recaudar Capital + Interés
93010	14579	90 días	La operación contaba con 3 cuotas vencidas. Al momento de la solicitud por parte de la Auditoría Interna, se realizó la gestión de cobro por parte del área.	---	1 362 927,09
17587	14495	150 días	Las operaciones contaban con 4 - 5 y hasta 6 cuotas vencidas. Al momento de la solicitud por parte de la Auditoría Interna, se realizó la gestión de cobro por parte del área.	---	6 698 011,85
81606	11170	120 días		---	2 762 657,88
50717	14314	120 días		---	2 149 206,48
41515	2002	180 días		---	1 358 340,00
	2003			---	679 170,00
51107	2424	150 días		---	853 520,00
	2425			---	853 520,00
	2426		---	853 520,00	
90106	13838	120 días	El área de cobros realizó el primer cobro administrativo con 2 cuotas vencidas, el día 20 de mayo, sin embargo, durante la revisión de Auditoría Interna el día 09 de agosto 2024, se confirmó que no le dió seguimiento.	---	2 741 837,84
47830	13618	150 días	El área de cobros realizó el primer cobro administrativo con 3 cuotas vencidas el día 20 de mayo, sin embargo, durante la revisión de Auditoría Interna el día 09 de agosto 2024, se confirmó que no se le dió seguimiento.	---	594 967,15
88102	13077	240 días	Se inicia el cobro administrativo el día 25 de junio del 2024, con 8 cuotas vencidas . Obteniendo como resultado un arreglo de pago.	---	5 375 172,00
753	1150	90 días	No hay evidencia de cobro administrativo, con 3 cuotas vencidas.	---	261 939,00
TOTAL				3 813 702,75	26 544 789,29

Fuente: elaboración propia, con información extraída de los expedientes, del sistema Abank's y de la base de datos de la cartera de crédito emitida por la Unidad de Tecnologías de la Información.

Notas:

- Cabe destacar que el cobro administrativo en las operaciones (14495, 11170, 14314, 2002, 2003, 2424, 2425, 2426) y el seguimiento de cobro en las operaciones (13838, 13618) se realizó posterior a la solicitud emitida por esta Auditoría en el oficio AI-098-2024 del 23 de julio del 2024.
- El monto sin recaudar obedece a la cuota mensual por la cantidad de cuotas vencidas.

Como se puede observar en la tabla anterior, en dos operaciones tras la recepción del comprobante de pago de tres cuotas vencidas enviado por el cliente por medio de correo electrónico el día 13 de mayo 2024, se constató que el pago no fue procesado si no hasta el 30 de julio 2024. Esto generó una demora de 77 días en la actualización de la operación, provocando que la operación se encuentre en un alto rango de morosidad cuando no es correcto.

En 13 operaciones no se realizó el cobro administrativo en tiempo y forma aumentando el riesgo de recuperación de las operaciones, con base en lo indicado en las Políticas de Cobro Administrativo y

Judicial del INVU, las operaciones mayores a 61 días de atraso generan riesgos que van aumentando de medio, alto, pérdida esperada significativa hasta dudosa recuperación en el caso de operaciones con más de 180 días de atraso.

3.17 La situación presentada incumple lo establecido en:

a) La Ley General de Control Interno, Ley 8292, en lo que respecta al debido cuidado del patrimonio, la eficiencia de las operaciones y el deber de cumplimiento con el ordenamiento jurídico y técnico, adicionalmente, en lo relacionado con el deber de dar seguimiento a las actividades, con la finalidad de valorar la calidad del funcionamiento del SCI.

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

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.*

Artículo 17 -Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo (...).

En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:

- a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.”*

b) Las Políticas de Cobro Administrativo y Judicial que rigen a partir del 01 de enero del 2019 del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, establecen en su apartado no. 2 que el “cobro Administrativo se realiza a los deudores con atrasos en su pago en tiempo mayor o igual a 1 día y hasta los 60 días inclusive.”

3.18 Al consultar al Encargado de la Unidad de Finanzas y a la Profesional Especialista en gestión de cobro sobre la ausencia de cobro administrativo, indican que “desde que entró Olga se inició con cobro administrativo, la falta de una herramienta de comunicación externa para un adecuado cobro administrativo en tiempo y forma, específicamente, la ausencia del Call Center provocó que no se hiciera el cobro administrativo como corresponde, actualmente, está trabajando en el cartel del Call Center para el cobro administrativo.”

Con respecto a la respuesta anterior, esta Auditoría realiza la siguiente consulta: ¿Qué es lo que se está haciendo ahora diferente, dado que se cuenta con menos personal y no se cuenta con un call center como indican anteriormente? La Profesional Especialista en gestión de Cobro indica: “Actualmente se está trabajando en el análisis de la cartera y la cobranza temprana, se realiza llamadas a los clientes y se ha implementado una herramienta para la motivación del personal hacia la gestión de cobros.”

3.19 De los once expedientes revisados, se tiene un monto sin recaudar de ₡ 26.544.789,29 (veintiséis millones quinientos cuarenta y cuatro mil setecientos ochenta y nueve con 29/100 colones) y un monto de ₡ 3.813.702,75 (tres millones ochocientos trece mil setecientos dos con 75/100 colones) del comprobante de pago no. 92471003 por la no aplicación en el tiempo correspondiente, lo anterior,

impacta negativamente la cartera de crédito, puesto que, aumenta la morosidad y en casos donde no se aplican los pagos en el tiempo oportuno, genera datos erróneos referentes a clientes que no están morosos pero que se muestran en estado de morosidad.

3.20 La eficiencia en la gestión del cobro administrativo es la etapa más importante porque permite aumentar la probabilidad de recaudar el dinero en tiempo oportuno, minimiza el riesgo de incobrabilidad previniendo que se acumule el pago de los deudores, reduce la morosidad de la cartera y se puede mantener el nivel de liquidez adecuado sin impactar de manera negativa la rentabilidad de la institución, permite identificar patrones de riesgo y ajustar las estrategias de crédito, todo lo anterior en lineamiento con el cumplimiento de la normativa y políticas de cobro administrativo institucional, además, puede generar una percepción favorable entre los clientes sobre la eficiencia en la gestión de cobro y la credibilidad organizacional.

Oportunidad de mejora no. 5: Expedientes de Cobro Judicial con debilidades en su gestión

3.21 De una selección de 10 expedientes de crédito en proceso de cobro judicial, se encuentran casos que presentan situaciones que impactan el Sistema de Control Interno, al poner en riesgo la recuperabilidad del dinero adeudado, al ser operaciones que, sin una gestión apropiada de cobro judicial, pueden declararse prescritas, tal y como se describe cada situación:

Tabla No. 8
Operaciones de crédito sin gestión apropiada del cobro judicial
Montos en colones costarricenses

No. de operación	Cliente	Fecha de apertura del crédito	Fecha de Vencimiento del crédito	Detalle de pagos realizados	Saldo capital (en sistema Abank's)	Saldo intereses (en sistema Abank's)	Fecha en que se envió a Cobro Judicial según Abank's ⁷	Observaciones
10222 10223 10224 10267 10269	77 267	09-07-2016	09-07-2022	El cliente no pagó ninguna cuota	76 999 698,60	76 090 103,24	28-02-2020	El expediente no tiene abogado designado para la gestión de cobro judicial, por lo tanto, no se gestiona el proceso correctamente, ya que según el instructivo para Cobro Judicial se debe asignar abogado para tramitar el proceso de demanda.
13810	84 006	13-03-2023	13-03-2030	Solo hizo un pago el 06-03-2024	27 653 900,12	2 365 121,45	21-08-2024	
3175 3176 3178 3179 3205	47 331	02-03-2015	02-03-2021	Para la operación 3205 pagó solo una cuota, para las restantes pagó cuatro cuotas	70 931 239,37	78 728 646,10	03-05-2016	Pendiente de reasignar a un nuevo abogado, ya que estos fueron inicialmente asignados al Lic.

⁷ La Unidad de Cobros marca el cliente en cobro judicial en el sistema ABANK's, para generar un bloqueo en el sistema, sin embargo, no a todas las operaciones que aparecen en cobro judicial se les ha asignado a un abogado para el respectivo trámite.

No. de operación	Cliente	Fecha de apertura del crédito	Fecha de Vencimiento del crédito	Detalle de pagos realizados	Saldo capital (en sistema Abank's)	Saldo intereses (en sistema Abank's)	Fecha en que se envió a Cobro Judicial según Abank's ⁷	Observaciones
488 490	351	01-12-2011	01-12-2026	Pagó dos cuotas para cada operación	37 721 195,54	81 518 729,84	19-11-2018	Lucas Ulloa H., y tras la jubilación del Sr. Ulloa H., en fecha 08-12-2021 no se gestionó el cambio.
10210 10094 9567 3535	1928	17-11-2012	17-11-2037	Pagó quince cuotas en cada operación	43 726 846,00	60 036 744,24	06-04-2017	Casos asignados al abogado externo Manuel Viquez Jiménez, dentro del informe presentado por el abogado para los meses de enero, mayo y junio de 2024, señala que el INVU no ha respondido la consulta de continuar con el trámite judicial.
Total					257 032 879,63	298 739 344,87		

Fuente: elaboración propia, con información de la base de datos de la cartera de crédito emitida por la UTI al 30 de junio del 2024, adicionalmente, se toma como referencia información proporcionada por la Unidad de Finanzas – Cobro, relacionada con los casos en cobro judicial.

Como se puede observar en el cuadro anterior, existen operaciones enviadas a cobro judicial que presentan situaciones de riesgo de recuperación, debido a que no ha sido asignado un abogado para el cobro judicial; otras, fueron asignadas a personal interno que actualmente no labora para la Institución o bien, el abogado asignado no obtiene respuestas con respecto a las acciones a ejecutar como es el caso del cliente 1928.

Es importante resaltar que, el Licenciado Lucas Ulloa Hidalgo⁸, **tiene asignadas al momento de la revisión por parte de esta Auditoría Interna 108 operaciones en cobro judicial, sin embargo, como se indica en la tabla anterior, este funcionario dejó de laborar para la Institución el 08 de diciembre del 2021**, sin embargo, los casos no fueron reasignados a otro abogado, al consultar al Encargado de la Unidad de Finanzas y a la Profesional Especialista en gestión de cobro, indican que *se ha estado conversando con el Asesor Legal, se está trabajando para revisar los casos que llevaba Lucas Ulloa, hay casos reasignados, otros no, se está en el inicio del proceso para poder categorizar cada caso y revisar el estado que tienen.*

Al consultar mediante entrevista al Encargado de la Unidad de Finanzas y a la Profesional Especialista en gestión de cobro, sobre el seguimiento que se realiza a los informes que presentan los abogados externos, indican que:

⁸ Con base en el reporte de cobro judicial (Notas revelatorias – Contabilidad), facilitado por la Unidad de Finanzas – Cobros, correspondiente al 31 de julio del 2024.

- a) *“Actualmente, los informes se reciben por parte de los abogados externos, se están recabando y se está haciendo un “check list” de los abogados actuales que están presentando informes.*
- b) *El área estuvo ocho meses sin Encargado.*
- c) *El análisis de los informes lo debe hacer el área de legal, una vez revisados, se debe comunicar con la persona encargada del área de cobros.”*

Adicional a lo anterior, tres de los expedientes revisados contienen páginas sin foliar, lo que compromete la integridad de los mismos.

3.22 La anterior situación incumple:

a) Lo establecido en la Ley General de Control Interno (Ley 8292) en cuanto a la obligatoriedad de proteger y conservar el patrimonio público, además, garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones:

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

- a) *Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- c) *Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.”*

b) La Norma 4.1 de las Normas de Control Interno, que señala que las actividades de control deben diseñarse para asegurar la operación eficiente y el logro de los objetivos institucionales.

c) El Instructivo para el Cobro de Operaciones Morosas establece en su artículo 4, incisos a) y c), en relación con la siguiente directriz para la gestión de cobro:

“a) Realizar las gestiones de cobros administrativos, ordenar, supervisar, controlar y coordinar el cobro judicial...”

c) Es obligatorio ejercer control sobre la labor de los abogados mediante la revisión de informes semestrales, entre otras acciones.”

3.23 La situación presentada obedece a la ausencia de control y seguimiento efectivo sobre los expedientes en cobro judicial ya sea asignados a abogados externos o a los internos de la institución, así mismo, al indicar que la Unidad de Finanzas-Cobro estuvo ocho meses sin encargado, refleja un debilitamiento del sistema de control interno al no reemplazar un puesto de forma oportuna y no contar con un plan de contingencia para cuando se presente ausencia de personal en puestos clave institucionales, aunado a los riesgos que esta situación representa.

3.24 La ausencia de seguimiento eficiente de los casos en cobro judicial pone en riesgo la recuperación de las operaciones, en la selección de expedientes, se tiene que el monto por concepto de capital asciende a los ₡ 257 032 879,63 (doscientos cincuenta y siete millones treinta y dos mil ochocientos setenta y nueve con 63/100), el sistema Abank’s sigue generando cobro de intereses que, al 30 de junio del 2024, asciende a un monto de ₡ 298 739 344,87 (doscientos noventa y ocho millones setecientos treinta y nueve mil trescientos cuarenta y cuatro con 87/100).

- 3.25** Si los cobros judiciales no se gestionan con el debido cuidado, la posibilidad de recuperar los montos adeudados disminuye por peligro o riesgo de prescripción, por lo tanto, la cuenta por cobrar se convierte en pérdida, lo que ocasiona un alto impacto en la operatividad de la Institución, deterioro de la posición financiera, poniendo en riesgo el flujo de efectivo institucional y la capacidad de hacer frente a las obligaciones que se tiene con los ahorrantes.

Oportunidad de mejora no. 6: Operaciones de crédito con antigüedad de saldo

- 3.26** Con base en el Código de Comercio en el artículo 968, *la prescripción se opera por “el no ejercicio del derecho respectivo dentro del plazo legalmente dictado”*, para el caso de las hipotecas la prescripción es de diez años, es decir, si la Institución no hace valer el derecho de cobro por los medios que la ley le otorga, en un plazo de diez años, perderá la oportunidad de recuperación, siempre y cuando la prescripción no sea interrumpida.⁹
- 3.27** Al respecto, la Auditoría Interna, revisó la cartera de crédito activa, identificando operaciones que vencieron al 31 de diciembre del 2014 y que no se encuentran en cobro judicial; en total se identificó 260 operaciones con antigüedad de saldo cercano a los 10 años (vencieron¹⁰ en los años 1988, 1989, 1990, 1994, 1995, 1997, 1998, así sucesivamente hasta diciembre del 2014), a continuación, se muestra el origen de los recursos y el monto que representan las operaciones en la cartera de crédito.

Tabla No. 9
Operaciones INVU y SAP con antigüedad de saldo sin cobro judicial
Con fecha de vencimiento al 31-12-2014
Montos en colones costarricenses

Origen de Recursos	Cantidad de Operaciones	Saldo Capital	Saldo Interés	Saldo Total
Adjudicaciones	50	15 578 158,73	70 323 096,82	86 450 930,15
Bono Crédito Base	59	15 852 590,21	93 957 901,87	113 496 638,11
Contratos	6	7 211 532,59	12 184 097,29	19 945 944,88
DESAF	7	2 465 749,56	11 135 838,36	14 141 588,44
Ingreso Capital	2	325 742,19	1 039 963,48	1 365 705,67
Otros prestamos	108	28 960 909,00	181 432 177,65	215 261 859,06
Subsidios	28	9 210 330,48	66 061 442,84	77 691 489,52
Total	260	79 605 012,76	436 134 518,31	528 354 155,83

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de la base de datos de la cartera de crédito al 30 de junio del 2024 emitida por la UTI.

- 3.28** Las Políticas de Cobro Administrativo y Judicial que rigen a partir del 01 de enero del 2019 del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, establecen en el apartado no. 12 la declaración de incobrables:

“El Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo podrá declarar como incobrables todas aquellas operaciones de crédito, de las cuales previamente se hayan agotado los

⁹ En el artículo 969 del Código de Comercio, se establece que la prescripción comienza a correr al día siguiente del vencimiento en las obligaciones que tienen determinado plazo dentro del cual deben ser cumplidas; y en aquellos casos en que lo que autoriza la ley es ejercitar un determinado derecho, desde el día en que tal derecho pudo hacerse valer.

¹⁰ Según la base de datos de la cartera de crédito al 30 de junio del 2024.

mecanismos de cobro y se pueda demostrar de manera fehaciente el costo-beneficio de proseguir con el proceso en los Tribunales.”

Tomando en consideración el artículo No.25, inciso g) de la Ley Orgánica No.1788 del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, “Atribuciones de la Junta Directiva”, solamente la Junta Directiva podrá autorizar a la Administración Activa para que proceda a pasar la acreencia como incobrable.

- 3.29** La cartera de crédito está compuesta por operaciones con antigüedad importante, debido a que no se está implementando lo descrito en las Políticas de Cobro Administrativo y Judicial, en relación con el trámite que debe realizarse para declarar como incobrables las cuentas que así corresponda, debido a su incobrabilidad por antigüedad o a que pertenecen al programa de Compensación Social.

Es importante mencionar que, **en el año 1995** se creó el Programa de Compensación Social (Decreto 24478-MP), con el propósito de otorgar apoyo económico a familias que no podían hacer frente a las obligaciones y deudas relacionadas con sus lotes, parcelas, viviendas y servicios, sin embargo, a la fecha, no se ha finalizado la liquidación del programa.

Cabe mencionar que el Encargado de la Unidad de Finanzas hace referencia al tema del programa de Compensación Social y la importancia de la depuración de las cuentas de dicho programa, mediante el oficio DAF-UF-ACo-CJ-223-2023 del 15 de noviembre del 2023 dirigido al Gerente General, situación que no ha sido finalmente concretada, según ha manifestado el Encargado de Finanzas a esta Auditoría, todavía no se le ha brindado atención al tema por parte de las personas funcionarias a las que remitió el oficio.

- 3.30** A razón de lo anterior, muchas de las deudas con antigüedad de saldo que refleja la cartera de crédito, son deudas probablemente incobrables o que obedecen a programas que debían liquidarse desde hace años atrás, pero siguen siendo parte de la cartera activa, por tanto, afectan directamente los datos relacionados con la morosidad, adicionalmente, los intereses impactan directamente los estados financieros al seguir acumulándose.

Oportunidad de mejora no. 7: Inconsistencias en el sistema Abank´s con relación a las operaciones de Crédito

- 3.31** Durante la revisión de la cartera de crédito de las operaciones activas al 30 de setiembre del 2024, se han identificado algunas inconsistencias en el sistema Abank´s, que se detallan a continuación:

a) Operaciones que tienen saldo cero, pero se encuentran en estado activo en el sistema

En la base de datos se observan 109 operaciones que al 30 de setiembre del 2024, que a pesar de haber sido canceladas (pagadas por el respectivo cliente), continúan en estado activo del préstamo en el sistema, como se presenta a continuación.

Tabla No. 10
Cantidad de operaciones canceladas que se encuentran activas en el Sistema

Código Estado cartera	Estado de la Cartera	Cantidad de operaciones al 30 de setiembre 2024
A	Vigente	6
B	Vencido 1-30	5
C	Vencido 31-60	3
D	Vencido 61-90	1
E	Vencido 91-180	4
F	Suspenso	90
Total		109

Fuente: Elaboración propia, con información de la base de datos de la cartera de crédito al 30 de Setiembre del 2024 emitida por la UTI.

b) Debilidades en el periodo de gracia establecido para operaciones con convenio de rebajo de planilla

En el sistema Abank's, se tiene establecido diversos periodos de gracia para las operaciones con convenio de rebajo de planilla¹¹, no obstante, este periodo de gracia no se encuentra estandarizado, hay operaciones que tienen 0, 03, 30 o 60 días de gracia, tal y como se muestra a continuación.

Tabla No. 11
Operaciones con periodos de gracia distintos

Periodo de Gracia	Cantidad de Operaciones al 30 de setiembre 2024
30 días	262
60 días	6
3 días	16
0 días	141
Total	425

Fuente: Elaboración propia, con información de la base de datos de la cartera de crédito al 30 de Setiembre del 2024 emitida por la UTI.

Al consultar mediante entrevista al Encargado de la Unidad de Finanzas y a la Profesional Especialista en gestión de cobro, indican que:

“El periodo de gracia debería ser para planillas y para créditos con desembolso de construcción por un periodo establecido independientemente de la modalidad de pago.

Se debe tener una manera de identificar cada cuánto es el pago de la planilla y cuándo llega el pago por parte del patrono, para así colocar a ese tipo de cliente 30 o 60 días dependiendo las características del tipo de pago.

¹¹ El periodo de gracia se aplica para que las operaciones no generen intereses moratorios diarios en el sistema, y dar oportunidad que se dé el tiempo oportuno para proceso de recaudación de la cuota y aplicación en el sistema Abank's.

Está pendiente hacer una revisión total de los periodos de gracia y establecer correctamente a todas las operaciones.”

c) Información errónea sobre el perito en el sistema Abank´s

En el sistema Abank´s, se incorpora información sobre el perito que realizó el avalúo de la propiedad, sin embargo, en siete operaciones revisadas por la Auditoría Interna, se confirma que se colocó un perito que no corresponde.

Tabla No. 12
Inconsistencias en los Nombres del Perito Evaluador en el Sistema Abanks
Auditoría Interna INVU

No.	No. de Operación	Nombre del Perito evaluador registrado en ABANKS	Nombre del perito evaluador informe
1	14 802	Angel Alexander Selva Selva	Alberto Gómez Mora
2	14 801	Angel Alexander Selva Selva	Robert Laurent Sanabria
3	14 803	Angel Alexander Selva Selva	Oscar Leandro Guzman
4	11 856	Angel Alexander Selva Selva	Profesional Interno (Línea Crece Mujer o CREDINVU)
5	12 067	Angel Alexander Selva Selva	Profesional Interno (Línea Crece Mujer o CREDINVU)
6	12 054	Angel Alexander Selva Selva	Profesional Interno (Línea Crece Mujer o CREDINVU) Franklin Sandí Lizano
7	11 780	Angel Alexander Selva Selva	Profesional Interno (Línea Crece Mujer o CREDINVU)

Fuente: elaboración propia, con información del sistema Abank´s.

d) Operaciones bloqueadas a nivel de sistema Abank´s

A nivel de sistema se bloquean algunas operaciones que se han identificado en **estado de morosidad**, colocando la operación en estado **“cobro judicial”**, sin embargo, a pesar que la operación se bloquea como una medida para que el cliente se acerque a poner la operación al día, no todas estas operaciones tienen efectivamente un cobro judicial o un abogado asignado, lo que provoca que se muestre en la cartera de crédito datos erróneos relacionados con la cantidad de operaciones en estado de cobro judicial.

3.32 Lo anterior descrito inobserva la siguiente normativa:

a) Ley General de Control Interno, Ley 8292:

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

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

iv. La conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones que puedan haberse cometido.

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.”

Artículo 16.-Sistemas de información En cuanto a la información y comunicación, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, entre otros, los siguientes:

“a) Contar con procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; asimismo, que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno.”

b) Normas de Control Interno, con respecto a las características de la información:

“Numeral 5.6.1 Confiabilidad: la información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas y sea emitida por la instancia competente...”

Numeral 5.6.3 Utilidad: la información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.”

3.33 Las inconsistencias identificadas en el Sistema Abank's, obedecen a la falta de cuidado, diligencia y supervisión efectiva sobre los datos que son incorporados al sistema.

3.34 Es relevante para la cartera de crédito activa, la coherencia entre los datos de las operaciones crediticias, esto permite obtener una información clara, transparente, eficiente y oportuna. Una clasificación errónea puede provocar la toma de decisiones inapropiada, con evaluaciones inexactas de registro de morosidad de clientes, y de cantidad incorrecta de operaciones activas, además, puede impactar negativamente en las proyecciones financieras de la institución y en la evaluación de riesgos.

Oportunidad de mejora no. 8: Ausencia de seguimiento y actualización a los riesgos de la Unidad de Finanzas-Cobros

3.35 Al consultar a la Unidad de Finanzas – cobros, sobre las acciones y mecanismos de seguimiento para minimizar los riesgos identificados, se confirma que, no cuenta con evidencia que haga constar un seguimiento sistemático ni oportuno.

3.36 La anterior situación, incumple lo establecido en la Ley General de Control Interno, Ley 8292, con respecto a:

“Artículo 13.-Ambiente de control. En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

b) Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.”

Además, se incumple lo establecido en el Marco Orientador SEVRI Institucional, en lo relacionado con:

Apartado 5 Responsabilidades

“III. Identificar, analizar, evaluar, administrar y dar seguimiento a los riesgos inherentes que puedan incidir sobre el logro de los objetivos definidos a cumplir por cada área.”

- 3.37** A raíz del presente estudio, se ha identificado la materialización de distintos riesgos de la Unidad de Finanzas-Cobros, evidenciando ausencia de seguimiento y actualización a los riesgos, por tanto, es de suma importancia que se revisen, actualicen y se dé un oportuno seguimiento a los riesgos identificados.
- 3.38** Para la Unidad de finanzas, identificar, gestionar, implementar, actualizar y dar seguimiento a sus riesgos, brinda la oportunidad de identificar situaciones críticas, específicamente, en lo relacionado con el presente estudio, riesgos relacionados con la cartera de crédito, así como emprender acciones estratégicas redireccionadas a mantener salud financiera y cumplir con el principio de negocio en marcha, ya que, el debilitamiento de la cartera de crédito, puede ocasionar que las finanzas institucionales se vea comprometidas en cuanto a su solvencia y capacidad.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1** De conformidad con los resultados obtenidos, se formulan los siguientes comentarios:
- 4.2** El análisis realizado sobre el estado de la morosidad y atraso en las carteras de crédito del INVU-SAP evidenció importantes deficiencias que comprometen la gestión financiera, operativa y de control interno de la institución. Una de las principales debilidades detectadas es la falta de procedimientos estandarizados para el cálculo de la morosidad, lo que afecta la confiabilidad de la información presentada a la Junta Directiva y dificulta la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos.
- 4.3** Se observó una gestión insuficiente en la administración de los convenios de rebajo de planilla, con omisiones significativas en la solicitud de deducción de cuotas. Estas fallas generan un impacto negativo en la recuperación de la cartera y exponen a la institución a mayores niveles de riesgo crediticio. Este problema se agrava al identificar operaciones con altos niveles de morosidad que no han sido sometidas a acciones de cobro administrativo o judicial, lo que evidencia incumplimientos de las políticas institucionales y debilidades en la supervisión de estas actividades críticas.
- 4.4** Las inconsistencias detectadas en el sistema Abank's reflejan una falta de supervisión y control en el manejo de los datos operativos, con errores que afectan la precisión de los reportes y proyecciones financieras. Asimismo, la presencia de operaciones de crédito con antigüedad considerable y sin gestión de cobros adecuada y oportuna que pueden resultar en riesgos de prescripción que comprometen la recuperación de fondos y deterioran la posición financiera institucional.
- 4.5** La ausencia de un seguimiento sistemático y actualizado a los riesgos inherentes a la Unidad de finanzas - cobros pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno. Esta situación limita la capacidad de la institución para anticiparse y mitigar amenazas, poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad financiera.
- 4.6** Las debilidades de control interno identificadas revelan la urgencia de implementar medidas correctivas que fortalezcan la gestión de la cartera de crédito, aseguren el cumplimiento de las normativas aplicables y optimicen los procesos internos para garantizar la protección del patrimonio institucional y la eficacia operativa.

V. RECOMENDACIONES

- 5.1 Para la implementación de las oportunidades de mejora, determinadas en el presente informe se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales, de ser aplicadas en forma efectiva, agregarán un importante valor a la gestión, al robustecimiento de los procesos, cumplimiento en cuanto al control interno institucional y en general al cumplimiento del ordenamiento jurídico que rige en la materia.

Al Encargado de la Unidad de Finanzas o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

Número de recomendación	Detalle de la recomendación	Riesgo	Plazo de Implementación
1	Proponer a la Junta Directiva una política para el cálculo de la morosidad, amparada en las buenas prácticas utilizadas en el país. Una vez aprobada la Política por parte de la Junta Directiva, establecer un procedimiento, metodología, guía o instructivo debidamente documentado y estandarizado para el cálculo de la morosidad. Ver Oportunidad de Mejora no. 1: párrafos del 3.2 al 3.7	Alto	25/04/2025
2	Establecer los mecanismos de control interno que correspondan (informes mensuales de análisis de cartera, rendición de cuentas, estrategias de cobros e indicadores, etc), para garantizar que se lleve a cabo la debida supervisión del proceso relacionado con las solicitudes de deducción de las cuotas de préstamos por convenio de rebajo de planilla. Ver Oportunidad de Mejora no. 2: párrafos del 3.8 al 3.11	Alto	31/03/2025
3	Establecer y dejar documentado un plan de acción para revisar todos los clientes que cuenten con convenio de rebajo de planilla y que se encuentren en estado de morosidad, con la finalidad de realizar las respectivas gestiones de cobros (administrativos o judiciales según corresponda). Ver Oportunidad de Mejora no. 2: párrafos del 3.8 al 3.11 Ver Oportunidad de Mejora no. 3: párrafos del 3.12 al 3.15	Alto	31/03/2025
4	Establecer y dejar documentados los mecanismos de control que correspondan (las herramientas de control interno) que permitan: a) Identificar las operaciones que ameritan cobro administrativo, de forma que se agilice, automatice y facilite el seguimiento a la gestión de cobro, así como los responsables de realizar el cobro administrativo.	Alto	31/03/2025

Número de recomendación	Detalle de la recomendación	Riesgo	Plazo de Implementación
	<p>b) Fortalecer y actualizar los canales efectivos de comunicación con los clientes.</p> <p>c) Establecer indicadores de desempeño que reflejen la tasa de recuperación en cobro administrativo y se pueda demostrar la eficiencia de la operación.</p> <p>d) Establecer y dejar documentado un plan de acción que permita dar un seguimiento a las operaciones con alta morosidad, de forma que se les dé trámite inmediato como corresponde.</p> <p>Ver Oportunidad de Mejora no. 4: párrafos del 3.16 al 3.20</p>		
5	<p>Establecer y dejar documentados los mecanismos de control interno que correspondan para la revisión, supervisión y seguimiento de las operaciones en cobro judicial, de forma que se dé un apropiado seguimiento a los casos asignados a abogados externos y se reasignen los casos que corresponda (internos o externos que se encuentren sin abogado asignado).</p> <p>Ver Oportunidad de Mejora no. 5: párrafos del 3.21 al 3.25</p>	Alto	30/06/2025
7	<p>Establecer y dejar documentado un plan de acción con la finalidad de revisar de forma integral la base de datos de la cartera de crédito, identificar todas las operaciones que se encuentran con inconsistencias y gestionar lo que corresponda.</p> <p>Ver Oportunidad de Mejora no. 7: párrafos del 3.31 al 3.34</p>	Alto	30/06/2025
8	<p>Establecer y dejar documentados los mecanismos de control interno para Identificar, analizar, evaluar, administrar y dar seguimiento a los riesgos inherentes que puedan incidir sobre el logro de los objetivos definidos por el área de Finanzas – Cobros.</p> <p>Ver Oportunidad de Mejora no. 8: párrafos del 3.35 al 3.38.</p>	Alto	30/06/2025

A la Presidenta Ejecutiva o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

Número de recomendación	Detalle de la recomendación	Riesgo	Plazo de Implementación
6	<p>Que se instruya a la Alta administración para que gestione lo correspondiente para que se establezca y documente un plan de acción con la finalidad de que se revisen las operaciones con antigüedad de saldo y se proceda con el trámite correspondiente para cada una, identificando si existe la posibilidad de recuperación, aplicando las Políticas de Cobro Administrativo y Judicial, aprobadas en el año 2019.</p> <p>Ver Oportunidad de Mejora no. 6: párrafos del 3.26 al 3.30</p>	Alto	28/02/2025

A Profesional Especialista en avalúos y fiscalización o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

Número de recomendación	Detalle de la recomendación	Riesgo	Plazo de Implementación
9	Establecer y dejar documentados los mecanismos de control interno que correspondan para revisar, completar y mantener actualizado el registro de los peritos externos autorizados por el INVU, con la finalidad que el sistema Abank's muestre de forma correcta el perito que realizó el avalúo de cada propiedad. <i>Ver Oportunidad de Mejora no. 7: párrafos del 3.31 al 3.34</i>	Alto	14/02/2025

Atentamente,

Andrea Hernández González
Profesional Asistente de Auditoría a.i.

John Juárez Carmona
Profesional Asistente de Auditoría a.i.

Tatiana Enríquez Martínez
Profesional Especialista de Auditoría

C: Consecutivo 2024