



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

AUDITORÍA INTERNA

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL
PARA EVALUAR EL SUBPROCESO COM-72-02 COBRO
ADMINISTRATIVO**



ES-009-2023

**Informe Parcial ICI-2024-001
Región Pacífico Central Cantonales Puntarenas, Quepos y Cóbano
Región Chorotega Cantonales Liberia, Santa Cruz y Agencia de
Tamarindo**

13 de mayo de 2024



Contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Origen de la auditoria	7
1.2 Objetivo general.....	7
1.3 Objetivos específicos	7
1.4 Alcance de la Auditoría.....	8
1.5 Criterio de auditoría	8
1.6 Metodología Aplicada	8
1.7 Limitaciones que afectaron la ejecución de la auditoría	9
1.8 Aspectos de la Ley General de Control Interno N.º8292	9
1.9 Conferencia final de los resultados de la Auditoría	9
1.10 Acrónimos	10
1.11 Antecedentes.....	10
1.12 Aspectos Positivos.....	15
2. RESULTADOS	17
2.1 Morosidad, deudas en prescripción y debilidades en la gestión de cobro administrativo de las Regiones Chorotega y Pacífico Central	17
2.1.1 Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023	17
2.1.2 Gestión de cobro administrativo y recuperación del pendiente para una muestra de NIS	27
2.2 Deficiente planificación estratégica y operativa en el subproceso de cobro administrativo.....	35
2.3 Inconsistencias en los mecanismos de control y seguimiento en la gestión de cobro administrativo en la Región Pacífico Central.	39
2.4 Inconsistencias en la matriz de riesgos.....	43
2.5 Debilidades y omisiones detectadas en la elaboración, capacitación y funcionalidad del procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”	47
2.6 Incumplimiento o ejecución parcial en las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”.....	51
2.6.1 Prevenciones de cobro apartado 7.1 del procedimiento.....	51
2.6.2. Expedientes de cobro administrativo apartado 7.2 del procedimiento COM-72-02-P.	53



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

3. CONCLUSIONES 63
4. RECOMENDACIONES 66
5. ANEXOS 71

Contenido de Tablas

Tabla Nro. 1 11
Tabla Nro. 2 12
Tabla Nro. 3 13
Tabla Nro. 4 17
Tabla Nro. 5 18
Tabla Nro. 6 19
Tabla Nro. 7 20
Tabla Nro. 8 21
Tabla Nro. 9 22
Tabla Nro. 10 23
Tabla Nro. 11 23



RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

Se evaluó la aplicación, funcionalidad y cumplimiento del subproceso COM-72-02-P “Cobro Administrativo”; así como las acciones cobratorias ejercidas antes de recurrir a la vía judicial, desde la planificación, dirección, control, seguimiento hasta la gestión documental, para las cantonales de Puntarenas, Quepos, Cóbano de la Región Pacífico Central y Liberia y Santa Cruz incluida la agencia de Tamarindo de la Región Chorotega.

La auditoría se delimitó a los clientes del sector empresarial y con mayor acumulación del pendiente de cobro, comprende el período entre el 01 de enero de 2022 y el 31 de octubre de 2023 y se extendió en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

¿Por qué es importante?

La gestión de cobro administrativo representa relevancia para la consecución de los objetivos institucionales y asegura un flujo constante de ingresos; pues conlleva una serie de tareas administrativas, acciones financieras, estrategias o planes que deben ser combinados para lograr que los clientes morosos cumplan con su obligación de pago. Además, dicha gestión debe ser efectiva ya que influye de manera sustancial en la rentabilidad y la administración del riesgo. En esta perspectiva, una gestión de cobro administrativo deficiente provocaría la acumulación de grandes deudas, al representar menos flujo de efectivo y problemas de liquidez para la gestión institucional.

¿Qué encontramos?

La Región Pacífico Central en sus cantonales Puntarenas, Quepos y Cóbano, presenta una débil gestión en la recuperación de cuentas pendientes a través del subproceso de cobro administrativo, las actividades se efectúan por medio de personal con recargo de funciones, no se cuenta en la actualidad (mayo 2024) con una estructura o área de cobro administrativo, ni personal dedicado a esta actividad al 100%. Además, se evidencia a partir de una muestra de NIS, que el 100% de los casos con deudas superiores a ¢500 mil no contienen apertura de expedientes, también se determina una débil gestión en la recuperación a través de las prevenciones de cobro.

En lo que respecta a la Región Chorotega en las cantonales de Liberia y Santa Cruz, se cuenta con una estructura pequeña para la atención del subproceso de cobro administrativo, asimismo, durante el período 2022 se implementó una estrategia de priorización de la gestión de cobro; no obstante, para la población auditada, se determina una débil recuperación del pendiente, por cuanto la estrategia se basa en montos grandes



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

sin importar condiciones o tipos de clientes, además, los recursos para la atención de este subproceso son limitados.

En ambas regiones no se aportan los planes operativos anuales, según la evidencia proporcionada lo que se adjuntan son archivos en relación con el control y ejecución presupuestaria y planes de compras en el caso de la Región Pacífico Central, de estos archivos ningún dato versa sobre la gestión en la recuperación de cuentas por cobrar morosas y por ende tampoco de cobro administrativo. Asimismo, se presenta un plan de acción denominado “Plan Operativo Comercial” que dentro de las acciones para el 2023 se detalla “realizar tareas de compulsión de cobro”, no obstante, no se evidencia indicadores en relación con el cobro administrativo.

En las Cantonales Puntarenas, Quepos y Cóbano, no cuentan con un plan anual de trabajo documentado que les permita llevar a cabo este subproceso, ya que esta actividad depende de las posibilidades de la región y de las necesidades específicas de cada cantonal, que en este caso son limitados.

No se evidencian controles como tal y de carácter formal que identifiquen las mejoras, por lo que resulta complejo determinar si se mitigan riesgos. Asimismo, no se mencionan controles específicos relacionados con la gestión de expedientes del subproceso de cobro administrativo. Se exceptúa de esta condición a la Región Chorotega.

Ambas regiones presentan insuficiencias en el proceso de análisis de riesgos, aunque se ha efectuado a nivel de proceso, se observa la ausencia de una orientación a nivel de subproceso. Sólo se identifica un riesgo en el proceso de cobranza.

El procedimiento COM-72-02-P Cobro Administrativo carece de funcionalidad y cumplimiento, existen puestos que como región y cantonal no poseen.

En las cantonales auditadas y con base en muestras, se comprueba un cumplimiento parcial del apartado 7.1 “Prevenciones y/o notificaciones” del procedimiento, por cuanto, se determina la falta de ejecución o ejecución parcial de algunas de sus actividades. En lo que respecta a la Unidad Cantonal de Quepos, durante el período 2022 y 2023 no se realizaron prevenciones de cobro.

Asimismo, en el 100% de las muestras de la Región Pacífico Central con mayores rangos de pendiente acumulado y más del 80% de las muestras de Chorotega carecen de expedientes de cobro administrativo, lo que imposibilita validar el cumplimiento del apartado 7.2 de dicho procedimiento. Y en los casos que si se cuenta con expediente (Región Chorotega) se incumple con algunas de las actividades que regulan la conformación de los expedientes.



¿Qué sigue?

Con el propósito de contribuir con las oportunidades de mejora identificadas y fortalecer el subproceso de cobro administrativo, con los informes ICI-2023-004 y ICI-2023-008 se giraron recomendaciones a la Gerencia General, Subgerencia Gestión de Sistemas Periféricos, Unidades Estratégicas de Negocio de Servicio al Cliente Periféricos y Gran Área Metropolitana y Dirección Sistema Comercial Integrado, las cuales requieren ser consideradas por las dos regionales evaluadas. En el caso el presente informe parcial se emitieron recomendaciones a los Directores de las Regionales: Chorotega y Pacífico Central y a la Dirección de Servicio al Cliente de la Región Chorotega, entre otras; las cuales se orientan a: estudio integral de la capacidad instalada en las regiones; implementación de estrategias de recuperación del pendiente acumulado por región; capacitación sobre el procedimiento una vez que esté actualizado, mejorar y automatizar mecanismos de control de naturaleza previa, concomitante y posterior; modificación del formato de la prevención de cobro; actualización de la matriz del análisis del entorno, creación de expedientes de cobro administrativo, mejoras en la gestión documental; entre otros. Con el propósito de solventar oportuna y eficazmente las situaciones identificadas en cada uno de los resultados obtenidos, en procura de su buen funcionamiento y contribución en el alcance de los objetivos institucionales.

Con el presente informe, la Auditoría Interna agrega valor al emitir recomendaciones concretas para la mejora de las actividades evaluadas y a su vez, coadyuva con el cumplimiento de los objetivos institucionales.



AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL PARA EVALUAR EL SUBPROCESO COM-72-02 COBRO ADMINISTRATIVO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen de la auditoria

La Auditoría de carácter especial ES-009-2023 forma parte del Plan de Trabajo Anual 2023, el cual fue conocido por la Junta Directiva en la sesión ordinaria Nro. 2022-39 del 09 de agosto de 2022 según acuerdo Nro. 2022-374, comunicado el 11 de agosto de 2022.

1.2 Objetivo general

Determinar si el subproceso cobro administrativo llevado a cabo por la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) Servicio al Cliente Gran Área Metropolitana (GAM) (Zona 1) y Gestión de Sistemas Periféricos en las Regiones: Pacífico Central (RPC) (Cantones: Puntarenas, Cóbano y Quepos), Chorotega (RCH) (Cantones: Liberia, Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo) y Huetar Caribe (Cantones: Limón, Guácimo y Pococí), está conforme con el marco normativo. Con la finalidad de validar su cumplimiento y la efectividad de las gestiones cobratorias.

1.3 Objetivos específicos

- 1.3.1 Evaluar el proceso de planificación, dirección, riesgos, control y supervisión en la gestión de cobro administrativo para determinar su efectividad, los niveles de autoridad y responsabilidad, así como el cumplimiento de lo programado.
- 1.3.2 Examinar el procedimiento COM-72-02-P "Cobro Administrativo" y su ficha de proceso, con el fin de validar su aplicación, funcionalidad y cumplimiento.
- 1.3.3 Analizar para una muestra estadística la composición, el comportamiento y antigüedad de las cuentas por cobrar en estado de morosidad, para determinar si las acciones cobratorias son efectivas y se ajustan a la normativa técnica y legal vigente.



1.4 Alcance de la Auditoría

Se evaluó el subproceso de cobro administrativo y las acciones cobratorias ejercidas antes de recurrir a la vía judicial desde la planificación, dirección, control, seguimiento y gestión documental efectuadas por la UEN Servicio al Cliente GAM (Zona 1) y Gestión de Sistemas Periféricos: Regiones: Pacífico Central (Cantones: Puntarenas, Cóbano y Quepos), Chorotega (Cantones: Liberia, Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo) y Huetar Caribe (Cantones: Limón, Guácimo y Guápiles), para los clientes del sector Empresarial y con mayor acumulación del pendiente.

La auditoría abarca las acciones cobratorias comprendidas entre el 01 de enero de 2022 y el 31 de octubre de 2023 y se extendió en los casos que se consideró pertinente.

El presente informe parcial corresponde a los resultados de la auditoría de carácter especial de la RPC (cantones de Puntarenas, Quepos y Cóbano) y la RCH (cantones Liberia, Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo).

1.5 Criterio de auditoría

Los criterios de la auditoría atinentes al cobro administrativo fueron presentados el 13 de abril de 2023. Posteriormente, se remitieron a la Gerencia General con el oficio AU-2023-00353 del 14 de abril de 2023, como respuesta se recibe el GG-2023-01128 del 17 de abril de 2023, en el cual no se indican observaciones o sugerencias al respecto y tampoco se considera se requieran otros criterios adicionales a los presentados.

1.6 Metodología Aplicada

La auditoría se realizó de acuerdo con lo establecido en el Reglamento para la Prestación de los Servicios de AyA, cuya normativa estaba vigente para el alcance de la auditoría, Procedimiento COM-72-02-P "Cobro Administrativo". Así como lo regulado en la Ley General de Control Interno N.º 8292, la Ley de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos N. 8131 y su reglamento, las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y el Manual de políticas y procedimientos de la Auditoría Interna.

La metodología empleada se enfocó en la aplicación de técnicas de auditoría, tales como: solicitudes de información (a través de memorandos y correos electrónicos), aplicación de entrevistas y reuniones (mediante la plataforma Teams), cédulas de cumplimiento, análisis de documentos, revisión de información, revisión de expedientes y el análisis de bases de datos.

Con respecto al análisis del pendiente acumulado y la validación de la gestión de cobro administrativo, se obtuvo de la Dirección del Sistema Comercial Integrado las cuentas



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

por cobrar por antigüedad con corte a octubre de 2023 y marzo de 2024, para lo cual se extrajo una población de clientes (residenciales con tarifa empresarial, comerciales e industriales) de las unidades cantonales auditadas, y sobre esta población se aplicaron muestras utilizando el método de muestreo aleatorio simple y con un nivel de confianza del 90%.

1.7 Limitaciones que afectaron la ejecución de la auditoría

Las limitaciones presentadas durante la ejecución de la auditoría fueron las siguientes:

- Inexistencia de expedientes de cobro administrativo en las tres cantonales auditadas (Puntarenas, Quepos y Cóbano), lo cual imposibilitó validar el cumplimiento de la actividad 7.2 “Expedientes de cobro administrativo” del procedimiento COM-72-02-P.

1.8 Aspectos de la Ley General de Control Interno N.º8292

En atención a recomendaciones emitidas por la Contraloría General de la República y en aras de cumplir con la legislación vigente, sobre todo con el fin de fortalecer los canales de información entre los titulares subordinados y la Auditoría Interna, se deberá considerar los artículos Nro. 36, 38 y 39 de la Ley General de Control Interno, publicada en la Gaceta Nro.169 del 4 de setiembre de 2002.

1.9 Conferencia final de los resultados de la Auditoría

Los resultados de la auditoría se presentaron en una conferencia virtual el día 4 de junio de 2024, a los siguientes funcionarios:

Alejandra Mora, Gerente General, representada por Andrey Vila Abarca de la Gerencia General; Sonia Murillo Hurtado, Encargada de la Unidad de Control Interno; Pamela Castro Leitón, Subgerente Gestión Sistemas Periféricos; Eduardo Solano Campos, Director UEN Servicio al Cliente Periféricos, Fernando Araya Araya, Director RPC; Mauricio Fonseca Hernández, Director Servicio al Cliente RPC; Francela Quesada Mairena, Jefe Cantonal de Cóbano; Tatiana Acevedo Castro, Cantonal de Puntarenas; Kevin Cordero Barrantes, Jefe Cantonal de Quepos; Claudio Corrales Casanova y Marcos Calvo Chaves ambos de la Unidad Administrativo Financiero de la RPC; Edgar Chacón Villalobos, Director Servicio al Cliente de la RCH; Wander Cubero Hurtado, Jefe Cantonal de Liberia; Rossiny Tijerino Suárez, Jefe Comercial Liberia; Frank Rodríguez Briceño, Jefe Comercial Santa Cruz

Con el oficio AU-2024-00488 del 5 de junio de 2024, se le remitió a la Gerencia General el informe borrador de esta auditoría, del cual no se recibieron observaciones al respecto.



1.10 Acrónimos

AyA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

Aresep: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

GAM: Gran Área Metropolitana

Lgci: Ley General de Control Interno

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

Ncisp: Normas de control interno para el Sector Público

NIS: Número de identificación de servicio

PEI: Plan Estratégico Institucional

PAO: Plan Anual Operativo

SCI: Sistema de Control Interno

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

RPC: Región Pacífico Central

RCH: Región Chorotega

UEN: Unidad Estratégica de Negocio

1.11 Antecedentes

El subproceso de cobro administrativo pertenece al proceso de cobranza, el cual a nivel del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) está liderado por la dirección de Catastro como responsable directa a nivel institucional. Dicho subproceso permanece debidamente documentado a través de procedimientos, su ficha de proceso y diagrama de flujo, los cuales fueron actualizados y empezaron a regir a partir del 2 de abril de 2024.

De acuerdo con el Manual de Organización Funcional de octubre 2022, los jefes de las Unidades Cantonales dependen directamente de la Dirección Regional y tienen carácter ejecutor. No obstante, en cuanto a la estructura de las cantonales, no cuentan con la conformación de un equipo de cobro administrativo, las actividades de este proceso se



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

atienden con los mismos funcionarios de otras actividades comerciales, operativas y técnicas, inclusive.

Por su parte, la gestión del cobranza en la Región Chorotega (RCH) es liderada por la Dirección de Servicio al Cliente de la Región, la cual tiene una estructura de tres personas incluido el director, quien coordina con los jefes cantonales y comerciales, la atención del pendiente de la Región; lo anterior con el fin de agilizar dicha gestión, además, por las limitaciones de recurso humano que tienen las Cantonales.

Las cuentas por cobrar en estado de morosidad que mantienen las Regiones Chorotega y Pacífico Central al 31 de octubre de 2023 ascienden a la suma de ₡2 757 millones y ₡1 734 millones respectivamente, las cuales se conforman de la siguiente manera:

Tabla Nro. 1
Composición del pendiente total de las Regiones Chorotega y Pacífico Central a octubre 2023

Región	Unidad	Cantidad de NIS	Pendiente acumulado a oct-23	% del total por Región
Región Chorotega	Liberia	10 347	1 283 275 409	46,55%
	Santa Cruz	5 321	400 853 100	14,54%
	Cañas	4 315	332 899 075	12,08%
	Bagaces	2 121	197 089 024	7,15%
	Nicoya	4 259	128 760 054	4,67%
	El Coco	1 828	127 122 430	4,61%
	Tamarindo	201	108 536 278	3,94%
	La Cruz	892	69 886 032	2,54%
	Filadelfia	1 204	51 509 147	1,87%
	Hojancha	616	21 508 686	0,78%
	Flamingo	58	16 844 761	0,61%
	Papagayo	123	11 995 460	0,44%
	Tilarán	378	6 393 368	0,23%
Total Región Chorotega		31 663	2 756 672 826	100,00%
Región Pacífico Central	Puntarenas el Roble	14 198	1 144 410 383	66,01%
	San Mateo	1 683	217 803 677	12,56%
	Cóbano	855	133 948 106	7,73%
	Quepos	3 770	113 054 143	6,52%
	Esparza	4 705	75 405 551	4,35%
	Jacó	1 325	41 714 277	2,41%
	Parrita	590	4 476 025	0,26%
	Esterillos	1 148	2 932 322	0,17%
Total Región Pacífico Central		28 274	1 733 744 484	100,00%

Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI / CXC al 31-10-2023



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

Se observa en la tabla anterior que la mayor acumulación del pendiente está en las zonas¹ de Liberia para la RCH y Puntarenas para la RPC, ambas representan más del 40% del pendiente acumulado por Región.

En este mismo sentido, se evidencia que los clientes residenciales y comerciales son los que más presentan acumulación en el pendiente de cada región.

Comportamiento histórico del pendiente

Región Chorotega:

Entre los periodos del 2015 y 2019 el comportamiento del pendiente en la RCH se mantenía en un promedio mensual entre ₡1261 y ₡1604 millones, y a partir del período 2020 y hasta el 2023 incrementa a un promedio de ₡2600 millones y específicamente en el 2022 el incremento fue más del 100% con respecto al promedio de años anteriores llegando a ₡3020 millones; tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 2
Comportamiento del pendiente acumulado en la Región Chorotega

Comportamiento del pendiente acumulado de la Región Chorotega									
Mes	Año								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	1 222 558 960	1 341 913 851	1 254 278 812	1 352 550 968	1 505 376 923	1 658 727 012	2 529 447 323	3 046 133 549	2 733 476 936
febrero	1 272 096 243	1 307 178 533	1 273 494 167	1 393 134 179	1 599 557 327	1 717 560 134	2 481 241 783	3 058 647 332	2 752 757 698
marzo	1 363 459 729	1 263 628 873	1 230 770 767	1 379 189 023	1 543 324 933	1 883 088 001	2 327 709 364	3 002 345 818	2 709 243 381
abril	1 382 244 763	1 219 879 966	1 299 546 346	1 445 890 050	1 578 571 285	2 079 702 493	2 414 042 602	3 335 129 165	2 775 743 079
Mayo	1 497 903 986	1 208 360 576	1 282 564 930	1 447 025 000	1 645 346 638	2 254 531 369	2 436 624 438	3 429 303 582	2 857 805 441
Junio	1 417 102 409	1 206 768 070	1 234 094 253	1 465 314 846	1 636 445 660	2 526 512 129	2 376 107 420	3 093 933 313	2 800 126 065
Julio	1 350 809 731	1 252 675 434	1 245 964 518	1 502 050 515	1 591 160 934	1 930 926 100	2 363 033 472	3 057 498 095	2 852 708 552
Agosto	1 310 161 819	1 238 013 223	1 227 499 226	1 524 156 337	1 615 452 470	2 102 318 547	2 465 028 089	2 961 125 135	2 812 569 879
Septiembre	1 309 227 611	1 248 578 170	1 239 276 559	1 564 338 501	1 719 169 109	2 070 628 565	2 808 747 814	2 915 303 246	2 774 830 052
Octubre	1 317 224 406	1 296 000 070	1 280 918 874	1 500 914 128	1 634 443 031	2 115 379 781	2 631 906 108	2 832 465 291	2 756 672 826
Noviembre	1 326 278 573	1 319 291 002	1 324 222 360	1 530 944 247	1 608 093 725	2 154 748 120	2 903 908 511	2 747 434 063	2 769 856 157
Diciembre	1 278 754 673	1 237 384 455	1 348 970 410	1 572 645 756	1 577 863 344	2 328 808 484	2 879 017 080	2 761 959 051	2 903 751 954
Promedio	₡1 337 318 575	₡1 261 639 352	₡1 270 133 435	₡1 473 179 463	₡1 604 567 115	₡2 068 577 561	₡2 551 401 167	₡3 020 106 470	₡2 791 628 502

Fuente: Datamart Comercial / Cuentas por Cobrar Monto

Se resalta del cuadro anterior que, a partir de agosto del 2022 el pendiente acumulado tiende a la baja y a diciembre de 2023 el promedio mensual disminuyó en un 8% (₡228 millones) en comparación con el promedio mensual del 2022.

Región Pacífico Central

El comportamiento histórico del pendiente de la RPC durante cinco años (2015 a 2019) se mantuvo en un promedio mensual de ₡633 millones, a partir del 2020 tiende a

¹ Zonas seleccionadas en el alcance de esta auditoría.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

incrementar por encima del 100%, siendo el incremento más representativo en el período 2023 con ¢1638 millones; como a continuación se detalla:

Tabla Nro. 3
Comportamiento del pendiente acumulado en la Región Pacífico Central

Comportamiento del pendiente acumulado de la Región Pacífico Central									
Mes	Año								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	615 342 421	541 313 964	560 930 316	655 506 162	676 287 016	791 603 753	1 283 269 835	1 446 064 492	1 537 262 223
febrero	581 064 464	541 841 888	571 180 179	674 653 085	729 316 633	855 823 433	1 375 392 109	1 405 372 049	1 581 468 072
marzo	636 037 788	538 265 178	515 787 992	630 421 594	672 810 908	977 058 278	1 163 453 474	1 347 441 124	1 550 826 222
abril	584 561 782	531 388 721	686 290 329	680 369 118	680 233 674	1 221 153 714	1 265 508 793	1 354 057 836	1 529 683 341
Mayo	664 893 336	569 426 708	618 697 948	694 792 779	680 135 294	1 339 384 410	1 575 425 902	1 494 536 268	1 553 605 284
Junio	648 387 500	567 133 532	626 786 899	664 395 545	658 432 932	1 577 398 418	1 230 046 849	1 438 290 224	1 532 944 269
Julio	588 903 476	539 129 728	640 375 341	678 653 084	634 065 608	1 118 712 599	1 175 530 617	1 502 824 412	1 535 751 786
Agosto	640 859 046	552 599 380	638 356 942	667 855 810	611 406 032	1 098 379 788	1 199 938 774	1 478 218 092	1 758 750 299
Septiembre	567 235 860	512 665 776	639 604 231	722 900 292	782 200 634	1 222 027 434	1 450 786 326	1 484 251 684	1 696 710 410
Octubre	546 193 448	566 362 176	698 365 698	728 411 297	804 554 493	1 213 026 067	1 208 670 362	1 457 073 777	1 733 744 484
Noviembre	549 097 022	612 607 733	665 321 901	765 703 540	750 642 240	1 258 902 030	1 367 474 146	1 492 154 305	1 760 217 777
Diciembre	528 361 780	555 759 340	635 615 279	734 738 353	734 577 726	1 302 433 504	1 336 556 451	1 553 947 682	1 894 764 313
Promedio	¢595 911 493	¢552 374 510	¢624 776 088	¢691 533 388	¢701 221 933	¢1 164 658 619	¢1 302 671 136	¢1 454 519 329	¢1 638 810 707

Fuente: Datamart Comercial / Cuentas por Cobrar Monto

Tal y como se observa en las tablas 1 y 2, los incrementos en la acumulación del pendiente se dan a partir del año 2020, que de acuerdo con lo indicado por el director de Servicio al Cliente Periféricos, esta situación obedece en gran parte al impacto de los efectos de la Pandemia Covid-19 y las medidas que el Gobierno y la Institución adoptaron para su tratamiento; las cuales influyeron en la acumulación de las cuentas por cobrar, adicionalmente de la poca capacidad instalada que tienen las cantonales para su atención.

Por otra parte, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Aresep) mediante el Reglamento Técnico: “Prestación de los Servicios de Acueducto, Alcantarillado Sanitario e Hidrantes (AR-PSAyA-2015)”, en su artículo 78 incisos a) y b) norma:

[...]

Artículo 78.- Condiciones para no suspender el servicio de acueducto por falta de pago.

La suspensión del servicio no procede cuando:

- a. *El abonado esté al día con la última facturación;*
- b. *El abonado esté al día con la última facturación aunque tenga facturaciones anteriores pendientes de pago;*

[...]

El Reglamento para la Prestación de los Servicios de AyA y sus modificaciones, norma en su artículo 11, que los servicios prestados por AyA no podrán ser gratuitos, así se trate



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

de entidades públicas nacionales, regionales, municipales u otras operaciones. En el artículo 99 se norma que AyA podrá recibir el pago de los servicios de agua y alcantarillado. En los siguientes capítulos se norma:

- > Capítulo XI: los arreglos de pago
- > Capítulo XII: Del cobro judicial, de la garantía real y las obligaciones incobrables

De conformidad con lo indicado en el artículo anterior, el director de catastro mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00979 del 21 de abril de 2023, manifiesta:

“[...]”

En razón a que existe un acuerdo de ARESEP que restringe la gestión de corta por morosidad, sólo por el último recibo vencido, y no por todo el pendiente, la cuenta por cobrar ha tendido al alza desde el año 2006, situación que ha sido tratada de controlar con la contratación de más personal para cortas y notificación de la deuda de aquellos servicios que no se pueden cortar, sin embargo, los clientes sólo pagan su última factura vencida y el pendiente va en aumento de manera sostenida, [...]”

AyA cuenta con una Metodología para el cálculo de la previsión para incobrables de las cuentas por cobrar servicios. Se toman en consideración aspectos relacionados con la legislación vigente y contenidos en el Reglamento para la Prestación de los Servicios de la Institución, con esta información se realiza el cálculo de deterioro del valor con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) 9 y sobre la aplicación del ‘enfoque simplificado’ usando una matriz de provisión. La evaluación de la probabilidad de incumplimiento y la pérdida dada por defecto se basa en datos históricos ajustados por la información disponible por el AyA.

El AyA cancela una cuenta por cobrar comercial cuando hay información que indica que el deudor se encuentra en una dificultad financiera grave y no hay una perspectiva realista de recuperación. Por lo tanto; la recuperación de dichas cuentas dependerá en buena medida de procesos judiciales o la ejecución de las garantías que mantiene la entidad por ley, así como de las tendencias de recuperación de saldos por cobrar.

Según los estados financieros la estimación para incobrables al 31 de diciembre del 2023 es de ₡6 993 206 734, con un aumento respecto al año anterior de ₡125 millones.

La Auditoría Interna con respecto a esta auditoría de carácter especial (ES-09-2023) ha emitido dos informes parciales, con la finalidad de que la Administración Activa pudiese avanzar en el cumplimiento de las recomendaciones que se han emitido hasta la culminación de este proyecto de auditoría:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

- El ICI-2023-004 de la Gran Área Metropolitana (Zona 1) que fuera comunicado con el oficio AU-2023-01053 del 19 de setiembre de 2023, en el cual se emitieron las siguientes recomendaciones 4.1, 4.3, 4.4, 4.6, 4.10, 4.11, 4.12 y 4.13, que aplican para este informe (**Anexo N.º1**):
- El ICI-2023-008 comunicado con el oficio AU-2023-01246 del 15 de noviembre de 2023, informe de la Región Huetar Caribe, Cantonales: Limón, Guácimo y Pococí, se emitieron las recomendaciones 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 y 4.13, que también aplican para este informe (**Anexo N.º2**):

La auditoría interna de carácter especial se realizó entre los meses de abril y mayo de 2024. A su vez, se realizó el primer seguimiento de recomendaciones en las primeras semanas del 2024; y de conformidad con los planes de acción presentados, se determina que algunas de estas recomendaciones se encuentran ya vencidas y en estado pendientes y otras en proceso, tal y como se muestra en el siguiente resumen²:

Nro. Informe	Nro. Recomendación	Fecha de Cumplimiento S/Plan de Acción	Estado
ICI-2023-004	4.1	31/05/2024	En Proceso
	4.3	31/08/2024	En Proceso
	4.4	30/06/2024	En Proceso
	4.6	31/03/2024	Pendiente
	4.10	30/06/2024	En Proceso
	4.11	30/04/2024	Pendiente
	4.12	30/04/2024	Pendiente
	4.13	30/04/2024	Pendiente
ICI-2023-008	4.1	31/12/2024	En Proceso
	4.2	31/12/2024	En Proceso
	4.3	31/05/2024	En Proceso
	4.4	30/06/2024	En Proceso
	4.5	13/12/2024	En Proceso
	4.6	30/04/2024	Pendiente
	4.7	28/06/2024	En Proceso
	4.8	28/06/2024	En Proceso
	4.13	30/04/2024	Pendiente

1.12 Aspectos Positivos

Se determinan aspectos positivos que coadyuban en la recuperación del pendiente de la RCH a saber:

² Se muestran solo las recomendaciones que aplican a este informe.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

- > La dirección de Servicio al Cliente de la RCH es quien lidera el subproceso de cobro administrativo de toda la región en coordinación con los jefes cantonales y comerciales.
- > A partir del 05 de abril de 2022, se implementó por parte de esta dirección una estrategia de priorización para la gestión de cobro, la cual tiene como objetivo, gestionar las cuentas por cobrar morosas con la mayor productividad posible y en función de los recursos disponibles de toda la región. Con esta estrategia se realiza un análisis integral de dichas cuentas a través de una base de datos que se actualiza cada 15 o 22 días, en la cual se dirigen todos los subprocesos asociados al proceso de cobranza y la gestión del cobro administrativo como un todo. Desde esta estrategia se puede dirigir, controlar y gestionar: la corta y reconexión diaria y priorizada; la gestión de incobrables; el cobro administrativo-judicial y la detección y eliminación de conexiones fraudulentas.

Asimismo, como parte del análisis del pendiente se prioriza por rangos, donde se define como prioridad N.º. 1 la gestión de cobro sobre las cuentas cuyo pendiente sea igual o superior a $\text{¢}500$ mil, para obtener mayor productividad (con la misma cantidad de recursos disponibles) y un mayor retorno o recuperación del pendiente. Otro atributo de esta estrategia es el conocimiento, seguimiento y respaldo diario de la cartera de cobro, la información se encuentra disponible en todas las Unidades Cantonales que presentan morosidad en sus cuentas por cobrar, quienes también tienen la potestad e iniciativa de tomar decisiones fuera de las emitidas por la dirección de Servicio al Cliente.

A raíz de esta estrategia de recuperación, la Región Chorotega logró gestionar el 38% del pendiente total de la región y tal y como se evidencia en la tabla Nro. 2 de este informe, desde su implementación abril de 2022 hasta octubre de 2023 ha logrado una disminución en el pendiente del 17% que corresponde a $\text{¢}578$ millones, suma que sin duda alguna impacta de manera directa y positiva el pendiente regional.

El director de Servicio al Cliente en entrevista aplicada el 02 de abril de 2024, argumenta que propiamente para ejercer esta actividad vinculada con cobro administrativo y su estrategia, laboran con él dos funcionarios más, que cuentan con indicadores de evaluación de desempeño ligados a la cantidad de expedientes de cobro administrativo y depuración de cuentas morosas.



2. RESULTADOS

2.1 Morosidad, deudas en prescripción y debilidades en la gestión de cobro administrativo de las Regiones Chorotega y Pacífico Central

2.1.1 Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023

Se analiza el comportamiento del pendiente de cobro y la morosidad para los clientes residenciales y altos consumidores con tarifa empresarial, comerciales e industriales de las RCH y RPC³ a octubre de 2023 y se determinan los siguientes resultados:

a) Pendiente acumulado:

Región Chorotega:

Las cuentas por cobrar morosas a octubre 2023 para la población seleccionada son de $\$276$ millones, sumas que representan el 15% del total del pendiente acumulado entre las cantonales y agencia seleccionadas. Ahora bien, si se analiza el comportamiento por rangos de monto de forma consolidada⁴, se tiene que más del 50% de ese pendiente se concentra en los números de identificación de servicio (NIS) donde la deuda supera el millón de colones y con más representación en los clientes comerciales. Tal y como se detalla:

Tabla Nro. 4
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Datos consolidados Región Chorotega

Rangos	Tipos de Clientes	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millón		62	145 988 250	53%
	Comercial	34	84 552 574	58%
	Residencial C/ Tarif. Empresarial	25	56 060 511	38%
	Industrial	3	5 375 164	4%
Entre $\\$162.301$ y $\\$500.000$		205	56 443 599	20%
	Residencial C/ Tarif. Empresarial	96	27 611 983	49%
	Comercial	98	25 977 824	46%
	Industrial	11	2 853 792	5%
Entre $\\$500.000$ y $\\$1.000.000$		59	42 441 389	15%
	Comercial	30	21 189 796	50%
	Residencial C/ Tarif. Empresarial	25	18 024 467	42%
	Industrial	4	3 227 126	8%
Costo Beneficio		745	30 627 582	11%
	Comercial	364	14 382 585	47%
	Residencial C/ Tarif. Empresarial	332	14 052 558	46%
	Industrial	49	2 192 439	7%
Total general		1 071	275 500 820	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

³ Región Chorotega en las cantonales: Liberia y Santa Cruz que incluye la agencia de Tamarindo (no aplica altos consumidores).

Región Pacífico Central en las cantonales: Puntarenas, Quepos y Cóbano.

⁴ Contemplan los resultados de las unidades cantonales Liberia, Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Las sumas que se clasifican como costo beneficio⁵ corresponden a cuentas inferiores o iguales a ¢162 300,71.

Ahora bien, se analiza el comportamiento por rangos, pero de forma individual y al respecto se obtiene lo siguiente:

Unidad Cantonal de Liberia:

El pendiente acumulado a octubre 2023 para la población de clientes seleccionado es de ¢156 millones, suma que representa el 12% del total del pendiente de dicha unidad cantonal. De este pendiente, el 48% se concentra en NIS con deudas que superan el millón de colones, el detalle por saber:

En la siguiente tabla se desprende que en tan solo el 5% del total de NIS, se concentra la mayor acumulación del pendiente (¢74 millones). Y sobre estos casos el 91% (29 NIS) que suman ¢57 millones, no evidencian la apertura de expedientes de cobro administrativo en el sistema OPEN. Se identifican únicamente tres NIS con creación de expediente a nivel del sistema; no obstante, se comprueba que a febrero de 2024 permanecen con la deuda pendiente, dos de estos cuentan con demanda judicial presentada.

Tabla Nro. 5
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Unidad Cantonal de Liberia

Rangos	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millon	32	74 042 978	48%
Comercial	13	39 279 282	53%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	17	31 006 344	42%
Industrial	2	3 757 352	5%
Entre ¢162.301 y ¢500.000	133	36 787 040	24%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	68	19 711 951	54%
Comercial	57	14 987 652	41%
Industrial	8	2 087 437	6%
Entre ¢500.000 y ¢1.000.000	37	25 509 210	16%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	18	12 477 328	49%
Comercial	15	9 804 757	38%
Industrial	4	3 227 126	13%
Costo Beneficio	468	19 489 534	13%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	230	9 345 569	48%
Comercial	215	9 205 594	47%
Industrial	23	938 371	5%
Total general	670	155 828 762	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

⁵ Mediante la circular GG-2022-03005 del 1 de agosto del 2022 se actualizó el importe para la declaratoria de incobrabilidad en el 2022 a ¢162.300,71, monto que permanece vigente en la actualidad.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Unidad Cantonal de Santa Cruz y Agencia de Tamarindo:

Presenta un pendiente acumulado de ¢120 millones, suma que representa el 23% del total del pendiente de dichas unidades. Se determina que, el 60% de ese pendiente ¢72 millones, se concentra en NIS con deudas superiores al millón de colones, distribuidos en 30 NIS que representan tan solo el 7% del total de NIS según la muestra.

Adicionalmente, de la totalidad de NIS en condición de morosidad se comprueba a nivel del Sistema Open que el 90% (27 NIS) no contienen creación de expediente de cobro administrativo conforme lo cita el procedimiento COM-72-02-P. No obstante, a pesar de no contener expediente, se evidencia como hecho posterior que dicho pendiente presenta una disminución del 10% a febrero de 2024, pasando de ¢62 a ¢56 millones. Seguidamente el detalle:

Tabla Nro. 6
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Unidad Cantonal de Santa Cruz y Agencia de Tamarindo

Rangos	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millón	30	71 945 272	60%
Comercial	21	45 273 293	63%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	8	25 054 167	35%
Industrial	1	1 617 812	2%
Entre ¢162.301 y ¢500.000	72	19 656 559	16%
Comercial	41	10 990 172	56%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	28	7 900 032	40%
Industrial	3	766 355	4%
Entre ¢500.000 y ¢1.000.000	22	16 932 178	14%
Comercial	15	11 385 039	67%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	7	5 547 139	33%
Costo Beneficio	277	11 138 048	9%
Comercial	149	5 176 991	46%
Residencial C/ Tarif. Empresarial	102	4 706 989	42%
Industrial	26	1 254 068	11%
Total general	401	119 672 058	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

Región Pacífico Central:

Las cuentas por cobrar morosas a octubre 2023 para la población seleccionada son de ¢335 millones, sumas que representan el 24% del total del pendiente acumulado entre las tres unidades cantonales⁶. De este pendiente, se determina que el 57% se concentra

⁶ Puntarenas, Quepos y Cóbano.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

en los NIS donde la deuda supera el millón de colones y con más representación en los tipos de clientes comerciales. Tal y como se detalla:

Tabla Nro. 7
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Datos consolidados Región Pacífico Central

Rangos	Tipos de Clientes	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millón		69	192 548 738	57%
	Comercial	26	72 701 820	38%
	Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	21	62 779 470	33%
	Residencial C/Tarif. Empresarial	20	53 851 795	28%
	Industrial	2	3 215 652	2%
Entre ¢500.000 y ¢1.000.000		93	63 686 552	19%
	Comercial	44	30 688 498	48%
	Residencial C/Tarif. Empresarial	28	18 717 053	29%
	Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	17	11 118 598	17%
	Industrial	4	3 162 402	5%
Entre ¢162.301 y ¢500.000		178	53 634 689	16%
	Comercial	79	24 020 886	45%
	Residencial C/Tarif. Empresarial	68	20 002 126	37%
	Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	22	6 463 170	12%
	Industrial	9	3 148 506	6%
Costo Beneficio		757	25 812 999	8%
	Comercial	397	11 932 697	46%
	Residencial C/Tarif. Empresarial	291	11 056 455	43%
	Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	29	1 501 642	6%
	Industrial	40	1 322 206	5%
Total general		1 097	335 682 979	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

Asimismo, se analiza este comportamiento por rangos de forma individual y al respecto se obtiene lo siguiente:

Unidad Cantonal de Puntarenas:

El pendiente acumulado a octubre 2023 para la población seleccionada es de ¢233 millones, suma que representa el 20% del total del pendiente de dicha unidad cantonal. De este pendiente, el 55% se concentra en NIS con deudas que superan el millón de colones, el detalle por saber:

De la siguiente tabla se desprende que en tan solo el 7% del total de NIS, se concentra la mayor acumulación del pendiente (¢128 millones). Y sobre estos casos el 92% (44 NIS) que suman ¢119 millones, no evidencian la apertura de expedientes de cobro administrativo en el sistema OPEN; por tanto, son deudas que permanecen pendientes van en aumento de morosidad y podrían llegar a prescribir. Con respecto a los cuatro NIS restantes (¢9 millones), presentan creación de expediente a nivel del sistema; no obstante, se determinan las siguientes situaciones:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

- > Las fechas de creación de los cuatro expedientes datan de los años 2016 y 2017. Los cuatro finalizaron el proceso de cobro administrativo hasta la emisión del título ejecutivo, por lo anterior fueron trasladados a cobro judicial; dos de ellos indican como estado del expediente que se encuentran en demanda judicial y los otros dos en nombramiento de perito; no obstante, no presentan ningún otro tipo de movimiento o gestiones recientes a nivel del sistema.
- > Los saldos permanecen iguales al cierre de diciembre de 2023.
- > Dos de estos que suman ₡4,6 millones, presentan antigüedad de más de 10 años.

Tabla Nro. 8
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Unidad Cantonal de Puntarenas

gos	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millon	48	128 366 457	55%
Comercial	17	44 693 256	35%
Residencial C/Tarif. Empresarial	17	41 926 263	33%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	14	41 746 937	33%
Entre ₡500.000 y ₡1.000.000	73	49 667 461	21%
Comercial	36	24 950 634	50%
Residencial C/Tarif. Empresarial	23	15 341 997	31%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	12	7 619 001	15%
Industrial	2	1 755 829	4%
Entre ₡162.301 y ₡500.000	130	38 647 334	17%
Comercial	58	17 549 289	45%
Residencial C/Tarif. Empresarial	51	14 950 486	39%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	17	4 881 754	13%
Industrial	4	1 265 805	3%
Costo Beneficio	475	16 312 500	7%
Comercial	264	8 070 148	49%
Residencial C/Tarif. Empresarial	186	6 792 921	42%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	18	1 174 138	7%
Industrial	7	275 293	2%
Total general	726	232 993 752	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

Unidad Cantonal de Quepos:

El pendiente acumulado de la población seleccionada es de ₡60 millones, suma que representa el 53% del total del pendiente de dicha unidad cantonal. Se determina que, el 51% de ese pendiente ₡31 millones, se concentra en NIS con deudas superiores al millón de colones, distribuidos en 12 NIS que representan tan solo el 5% del total de NIS según la muestra.

Adicionalmente, de la totalidad de NIS en condición de morosidad se comprueba a nivel del Sistema Open, la inexistencia de aperturas de expedientes o gestiones recientes de



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

cobro administrativo conforme lo cita el procedimiento COM-72-02-P; por tanto, al igual que la Cantonal Puntarenas son deudas que permanecen pendientes. Seguidamente el detalle:

Tabla Nro. 9
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Unidad Cantonal de Quepos

Rangos	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millón	12	30 740 373	51%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	6	19 994 943	65%
Comercial	3	6 252 666	20%
Industrial	2	3 215 652	10%
Residencial C/Tarif. Empresarial	1	1 277 112	4%
Entre €500.000 y €1.000.000	19	13 396 478	22%
Comercial	7	5 115 251	38%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	5	3 499 597	26%
Residencial C/Tarif. Empresarial	5	3 375 056	25%
Industrial	2	1 406 573	10%
Entre €162.301 y €500.000	32	10 232 221	17%
Comercial	13	4 113 713	40%
Residencial C/Tarif. Empresarial	9	2 654 390	26%
Industrial	5	1 882 702	18%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	5	1 581 416	15%
Costo Beneficio	190	6 013 575	10%
Residencial C/Tarif. Empresarial	63	2 640 771	44%
Comercial	90	2 191 233	36%
Industrial	26	854 068	14%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	11	327 504	5%
Total general	253	60 382 647	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

Unidad Cantonal de Cóbano:

El pendiente acumulado de la población seleccionada es de €42 millones, suma que representa el 32% del total del pendiente de dicha unidad cantonal. Se determina que, el 79% de ese pendiente €33 millones, se concentra en NIS con deudas superiores al millón de colones, distribuidos en 9 NIS que representan tan solo el 8% del total de NIS según la muestra. Adicionalmente, de la totalidad de NIS en condición de morosidad se comprueba a nivel del Sistema Open, la inexistencia de aperturas de expedientes o gestiones de cobro administrativo en apego al procedimiento COM-72-02-P. El detalle por saber:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

Tabla Nro. 10
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por rangos
Unidad Cantonal de Cóbano

Rangos	Cantidad de NIS	Total Pendiente	%
Mayores a 1 millón	9	33 441 908	79%
Comercial	6	21 755 898	65%
Residencial C/Tarif. Empresarial	2	10 648 420	32%
Altos Consumidores C/Tarif. Empresarial	1	1 037 590	3%
Entre €162.301 y €500.000	16	4 755 135	11%
Residencial C/Tarif. Empresarial	8	2 397 251	50%
Comercial	8	2 357 884	50%
Costo Beneficio	92	3 486 924	8%
Comercial	43	1 671 316	48%
Residencial C/Tarif. Empresarial	42	1 622 763	47%
Industrial	7	192 845	6%
Entre €500.000 y €1.000.000	1	622 613	1%
Comercial	1	622 613	100%
Total general	118	42 306 580	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI

b) Análisis del Pendiente por antigüedad

Se identifica que el mayor porcentaje de la deuda entre las unidades cantonales seleccionadas de ambas regiones está en las cuentas que presentan una antigüedad entre 1 y 5 años, el detalle por saber:

Tabla Nro. 11
Análisis del pendiente acumulado a octubre 2023 por antigüedad
Datos consolidados Región Chorotega y Pacífico Central

Región	Antigüedad	Comercial	Residencial Tarif. Empresarial	Altos Consumidores Tarif. Empresarial	Industrial	Total	%
Chorotega	1 a 6 meses	33 132 033	29 137 762	-	2 138 555	64 408 350	23%
	6 a 12 meses	11 392 787	8 611 409	-	188 967	20 193 163	7%
	1 a 5 años	67 960 964	57 449 490	-	7 430 376	132 840 829	48%
	5 a 10 años	20 261 387	12 999 974	-	1 454 547	34 715 908	13%
	Más de 10 años	13 355 608	7 550 885	-	2 436 077	23 342 570	8%
Total Chorotega		146 102 779	115 749 520	0	13 648 521	275 500 820	100%
Pacífico Central	1 a 6 meses	47 086 405	18 527 032	17 051 992	2 448 081	85 113 510	25%
	6 a 12 meses	7 496 414	11 662 077	2 885 958	59 642	22 104 091	7%
	1 a 5 años	69 066 287	60 858 044	41 219 810	3 941 597	175 085 738	52%
	5 a 10 años	7 308 538	6 694 564	11 255 206	1 101 561	26 359 868	8%
	Más de 10 años	8 386 258	5 885 713	9 449 915	3 297 886	27 019 772	8%
Total Pacífico Central		139 343 902	103 627 430	81 862 881	10 848 767	335 682 979	100%

Fuente: CXC octubre 2023 / Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI



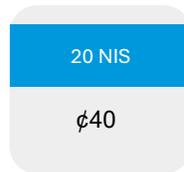
INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Con respecto a la morosidad entre 1 y 5 años, por cada unidad cantonal sobresale lo siguiente:

Unidad Cantonal de Liberia:



Presentan morosidad (entre 1 y 5 años) y más del 45% de los clientes se clasifican en la categoría comercial.



20 NIS de los 207 representan el 56% de este pendiente acumulado ya que contienen deudas superiores al millón de colones. 18 de éstos, que ascienden a la suma de ¢32 millones, no evidencian en el Sistema OPEN la apertura de un expediente de cobro administrativo.



Su estado es cortado por impago⁷; se evidencia como hecho posterior que 8 de estos disminuyeron la deuda en un 7% a febrero de 2024, ya sea por cancelación o por formalización de arreglos de pago



Presentan el estado en situación correcta lo que significa que se les factura con normalidad. Además, 66 de estos aumentaron la deuda a febrero de 2024 por una suma de ¢2 millones, 40 NIS permanecieron con el mismo pendiente, y solo 36 NIS redujeron la deuda en ¢4 millones. Adicionalmente, se identifican 128 NIS que suman ¢8 millones, en los cuales el pendiente acumulado individual no supera el monto establecido de costo beneficio.

Unidad Cantonal de Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo:

- El 51% del pendiente acumulado (¢61 millones, 120 NIS) presentan una antigüedad entre 1 y 5 años; en tan solo 17 NIS se concentra el 65% del pendiente (¢40 millones), solo tres disminuyeron la deuda a febrero de 2024 y uno de ellos contiene la apertura de expediente desde setiembre de 2022.
- 35 NIS por la suma de ¢31 millones indican que su estado al 31 de octubre de 2023 es cortado por impago y 66 NIS contienen deudas que no superan el monto de costo beneficio

⁷ Cortado por impago: significa que no hay medidor y por tanto no hay servicio de suministro de agua potable no se factura.



Unidad Cantonal de Puntarenas:

- 255 NIS con una suma acumulada de ¢128 millones son los que presentan la morosidad entre 1 y 5 años y más del 30% de los clientes se clasifican en la categoría comercial.
- 33 NIS de los 255 representan el 59% (¢76 millones) de este pendiente acumulado ya que contienen deudas superiores al millón de colones. 32 de éstos, que ascienden a la suma de ¢74 millones, no evidencian en el Sistema OPEN la apertura de un expediente de cobro administrativo.
- 127 NIS con una deuda acumulada de ¢54 millones indican que su estado es cortado por impago⁸, no obstante, no presentan gestiones de cobro administrativo conforme lo cita el procedimiento COM-72-02-P.
- Del 100% de los NIS en esta antigüedad se identifican únicamente cuatro NIS con arreglos de pago por una suma de ¢89 mil. Adicionalmente, se determinan 113 NIS que suman ¢6 millones, en los cuales el pendiente acumulado no supera el monto establecido de costo beneficio por un total de ¢6 millones.

Unidad Cantonal de Quepos:

- El 40% del pendiente acumulado (¢24 millones, 56 NIS) presentan una antigüedad entre 1 y 5 años; el 79% de estos 56 NIS presentan su estado en el sistema como "Cortado por impago"; asimismo, no se evidencia la creación de expedientes de cobro administrativo en el sistema, ni formalizaciones en arreglos de pago.

Unidad Cantonal de Cóbano:

- Presenta un 54% del pendiente acumulado en esta antigüedad (entre 1 y 5 años) y sobre estas cuentas, no se identifica la apertura de expedientes de cobro administrativo. No obstante, como hecho posterior se evidencia que la unidad cantonal propició otras gestiones en pro de la recuperación, lo cual coadyubó en la disminución del pendiente hasta en un 48% a diciembre de 2023.

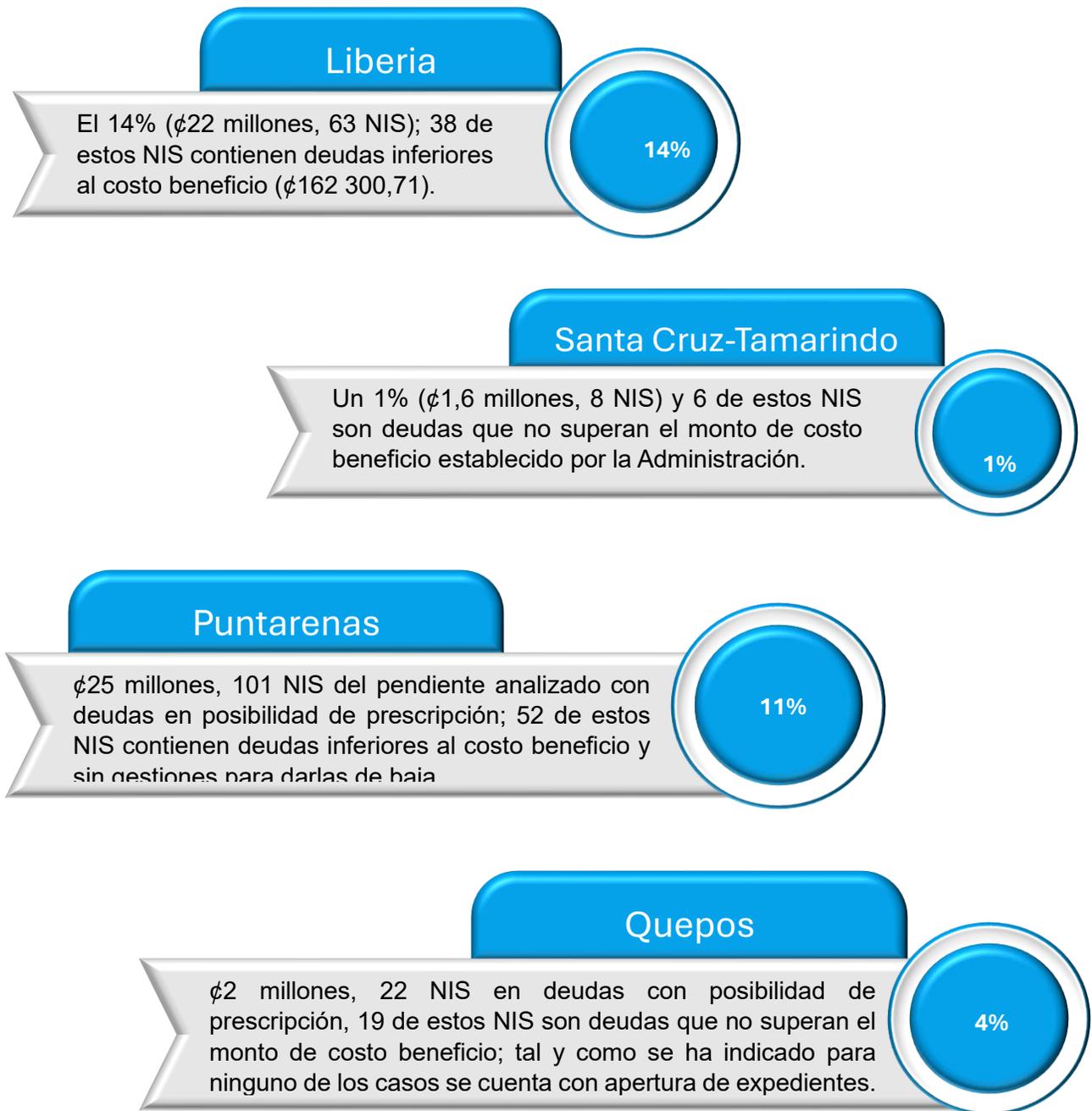
En general, se tiene que el 96% del total de NIS analizados en la cantonal de Puntarenas y el 100% de la cantonal de Quepos sin importar el pendiente y la antigüedad, no contienen la apertura de expediente de cobro administrativo a nivel del sistema OPEN, situación que imposibilita validar la efectividad y existencias de las gestiones de cobro administrativo conforme con el procedimiento. Y en lo que respecta a la cantonal de Cóbano, aún y cuando no se realizaron gestiones de cobro administrativo tal y como las

⁸ Cortado por impago: significa que no hay medidor y por tanto no hay servicio de suministro de agua potable no se factura.

cita el procedimiento, si se realizaron esfuerzos y otras gestiones que beneficiaron las arcas de la Institución.

c) Cuentas por cobrar mayor a 10 años con posibilidad de prescripción:

Se determina un porcentaje del pendiente acumulado por cada unidad cantonal a excepción de Cóbano en esta condición, por cuanto la antigüedad ya supera los 10 años, tal y como se detalla:





2.1.2 Gestión de cobro administrativo y recuperación del pendiente para una muestra de NIS

En complemento a la información desarrollada en el acápite anterior, se revisa la gestión de cobro administrativo y recuperación del pendiente obtenida para una muestra de NIS por cada Unidad Cantonal.

a) Región Chorotega

Se selecciona un muestra de 70 NIS (40 de Liberia y 30 entre Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo) que suman un pendiente acumulado a octubre de 2023 de ₡153 millones, de lo cual se desprenden los siguientes resultados:

Unidad Cantonal de Liberia:

- En 37 NIS se gestionaron aproximadamente 125 prevenciones de cobro las cuales suman ₡248 millones, suma que triplica el pendiente acumulado de esta población por cuanto existen casos en los que se gestiona la prevención en más de una ocasión y hasta siete veces por cada NIS. Ahora bien, de conformidad con lo registrado en el sistema OPEN, el 89% de las prevenciones gestionadas fueron clasificadas como no efectivas, esto quiere decir que no fueron recibidas directamente por alguna persona.
- El 25% de los NIS (10 servicios) formalizaron arreglos de pago por un monto total de ₡18,6 millones, monto que representa el 23% del pendiente de esta muestra; no obstante, siete de estos casos que suman ₡14 millones fueron anulados por incumplimiento, lo que genera que el pendiente tienda a incrementar de nuevo.
- El 90% de los NIS (36) no presentan apertura de expediente de cobro administrativo, sin embargo, como parte de la gestión cobratoria, tres cuentan con formalización de arreglo de pago vigente y 31 que representan el 78% de la muestra se suspenden por morosidad, situación que evita aumentos en el pendiente para cada uno de los servicios.
- El 15% de los servicios revisados presentan su estado en el sistema OPEN como "Situación correcta" y a pesar de mantener una deuda pendiente permanecen al día con la última facturación, lo que imposibilita la suspensión del servicio.
- Sobre estos casos, se identifican dos servicios con expediente de cobro administrativo y con demanda judicial presentada por ₡5 millones y ₡1,2 millones respectivamente desde el 2017 (demanda que se encuentra en curso); no obstante, la deuda continuó en aumento por aproximadamente 5 años más (hasta marzo de 2022) y a través de consulta en el sistema OPEN a marzo de 2024, dichas deudas ascienden a la suma de ₡9 y ₡2,4 millones respectivamente. Ahora bien, tal como se indicó en el párrafo



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

anterior, a partir de abril de 2022 los clientes mantienen al día la facturación, por tal motivo los servicios se facturan con normalidad.

Unidad Cantonal de Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo:

- De los 30 NIS examinados se determina que, durante todo el período⁹ auditado solo 10 servicios (33%) evidencian la gestión de aproximadamente 18 prevenciones de cobro¹⁰ que suman ₡41 millones; el 72% de estas prevenciones se clasificaron como no efectivas en el sistema OPEN. Sobre esta gestión, se evidencia que únicamente cuatro servicios formalizaron arreglos de pago por un monto total de ₡12 millones; no obstante, fueron anulados por incumplimiento, sin existir una recuperación efectiva.
- El 87% de los NIS (26) carecen de creación de expediente de cobro administrativo; sin embargo, como parte de la gestión cobratoria, trece de estos que corresponden al 50% se les suspende el servicio por morosidad, situación que evita aumentos en el pendiente.
- El 53% (16) de los servicios analizados que suman una morosidad de ₡38 millones a marzo de 2024, permanecen al día con la última facturación por tal motivo su estado es "Situación correcta" lo que imposibilita suspender el servicio; ahora bien, cuatro de estos cuentan con expediente de cobro administrativo, dos creados recientemente en marzo de 2024 y todos se encuentran en estado de análisis. Adicionalmente, se identifica en dos de estos servicios que, a pesar de contar con más de un recibo consecutivos sin cancelar, no se les suspende oportunamente el servicio, lo que aumenta la imposibilidad de recuperar dicho pendiente.

Se aclara que, la Dirección de Servicio al Cliente de la RCH no lleva una gestión cobratoria por tipo de cliente, sino que se basa en los montos altos (materialidad), razón por la cual el porcentaje de disminución puede verse más notorio en otros tipos de clientes que presenten mayores cuantías en sus deudas.

b) Región Pacífico Central

Se imposibilita revisar la eficacia de las gestiones cobratorias y recuperación en función de lo que establece el procedimiento para tal fin, por cuanto, el 100% de los casos seleccionados carecen de expedientes de cobro administrativo, lo que a su vez representa una limitación al alcance de las pruebas de auditoría; no obstante, se analiza el comportamiento que ha tenido la deuda a través del sistema OPEN con corte al 12 de febrero de 2024; para ello, se extrae una muestra de 85 NIS entre las tres unidades cantonales (44 Puntarenas, 31 Quepos y 10 Cóbano) que suman un pendiente

⁹ Período de enero de 2022 hasta el 31 de octubre de 2023.

¹⁰ 18 prevenciones ya que existen casos en los que se tramita más de una prevención de cobro por NIS, las cuales se pueden generar en meses distintos.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

acumulado a octubre de 2023 de ₡201 millones, suma que representa el 60% del alcance de esta auditoría, de lo cual se desprenden los siguientes resultados:

Unidad Cantonal de Puntarenas:

- El pendiente acumulado según la muestra (₡123 millones) aumentó en ₡12 millones de octubre 2023 al 12 de febrero de 2024. De este aumento se identifican 15 NIS que presentan su estado en el sistema como "Cortado por impago".
- No hay efectividad en la recuperación a través de las prevenciones de cobro, el 45% de los NIS analizados que suman una deuda de ₡49 millones, no evidencian en el sistema OPEN la generación de prevenciones de cobro durante el período auditado (2022 y 2023) y el 55% restante (₡74 millones), a pesar de contener generación de prevenciones de cobro, (entre una y hasta seis prevenciones por cliente), las mismas no fueron efectivas, por cuanto no se evidencia cancelación de la deuda o bien, tramites por arreglos de pago, por el contrario las deudas van en aumento de morosidad.
- Se identifican tres NIS a nombre de la Municipalidad de Puntarenas que presentan pendiente acumulado con antigüedades superiores al año y por más de ₡5 millones, situación que llama la atención de esta Auditoría Interna.
- No se evidencia en el 100% de los casos analizados la cancelación de la deuda o formalización de arreglos de pago.

Unidad Cantonal de Quepos:

- El pendiente acumulado de la muestra suma ₡44 millones a octubre de 2023, sobre este no ejecutaron prevenciones de cobro durante el período auditado y se determina a través de otras gestiones de cobro como lo son llamadas telefónicas, que el pendiente tuvo una disminución de tan solo ₡5 millones al 12 de febrero de 2024.
- Únicamente dos casos formalizaron arreglo de pago, ambos arreglos suman ₡2.5 millones.
- El 52% de los NIS seleccionados que suman un pendiente de ₡27 millones a octubre de 2023, aumentaron en un 23% (₡6 millones) al 12 de febrero de 2024, por tanto, son deudas que van en aumento de morosidad y por ende con posibilidad de prescripción.

Unidad Cantonal de Cóbano:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

El pendiente acumulado de la muestra suma ₡34 millones a octubre de 2023, y el 80% de los casos no contienen generación de prevenciones. No obstante, se destaca que a pesar de no contar con una gestión de prevenciones y de expedientes de cobro administrativo tal y como lo cita el procedimiento, esta Unidad Cantonal ha enfocado sus esfuerzos en otras acciones de cobro como lo son llamadas telefónicas que, aunque son actividades extra-procedimiento les ha generado resultados positivos; por cuanto, se evidencia una disminución del pendiente en un 62% al 12 de febrero de 2024 pasando de ₡34 a ₡13 millones.

De esta recuperación, tres de los casos formalizaron arreglos de pago por una suma de ₡8 millones, el restante fueron cancelaciones por parte de los clientes.

La jefe Cantonal de Cóbano mediante correo electrónico y ante consulta sobre qué otras acciones se han ejercido para la recuperación de las cuentas por cobrar morosas indica:

...se realizan visitas de campo, llamadas telefónicas a los usuarios, y desconexiones en la medida de lo posible, acciones que nos están permitiendo ir avanzando con nuestra meta que es poner las cuentas por cobrar al día...

Al respecto, la Ley General de Control Interno (Lgci) en su artículo 8, establece los objetivos del SCI, dentro de los que se destacan: proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal y garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

La Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito N.º 8422 en su artículo 3º establece que el funcionario público debe identificar y atender las necesidades prioritarias de manera planificada, regula, eficiente y continua, por lo tanto, debe administrar los recursos públicos en apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia.

Por otra parte, la norma 4.4 de control interno para el sector público “*Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información*” en lo de interés establece que la información debe comunicarse con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas. En este mismo sentido, la norma 5.6.2 “*Oportunidad*” que refiere a uno de los atributos fundamentales de la calidad de la información establece:

“Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.” (el subrayado no es parte del original)



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Ante la carencia de expedientes la Norma 4.4.1 de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en lo que respecta a la documentación y registro de la gestión institucional, dicta que los actos de gestión institucional, los resultados y otros eventos relevantes, se deben registrar y documentar en un lapso adecuado y conveniente, garantizando confidencialidad y el acceso a la información pública según corresponda.

Adicionalmente, el Reglamento para la Prestación de los Servicios de AyA, establece en el artículo 104, inciso n) que los usuarios son responsables de pagar oportunamente y en el plazo fijado; ante el incumplimiento de lo anterior, el artículo 108 señala que, la falta de pago del servicio será una de las causas para la suspensión y esta se debe hacer efectiva, antes de la siguiente facturación en caso de subsistir el incumplimiento de pago.

El Reglamento Técnico: “Prestación de los Servicios de Acueducto, Alcantarillado Sanitario e Hidrantes (AR-PSAyA-2015)” en el artículo 111 “Gestión de cobro” en lo de interés señala en el inciso b) que los prestadores están obligados a implementar una gestión eficiente de cobro y de recuperación de montos pendientes de pago.

A su vez, el Manual Institucional de Cargos del AyA (versión No. 12-23 aprobado en julio de 2023) en lo que respecta a los directores expertos de gestión de sistemas (directores Regionales), establece dentro de las actividades principales lo siguiente:

“7. Planificar, dirigir y controlar la gestión de cobro a los clientes para recuperar la facturación mensual y el pendiente de cobro en el ámbito geográfico bajo su responsabilidad, mediante el cobro administrativo donde se incluye la desconexión y reconexión de los servicios y de ser necesario la preparación de la documentación requerida para remitir la cuenta a cobro judicial.”

La débil gestión en la recuperación de cuentas pendientes a través de cobro administrativo y por ende el aumento de la morosidad se debe a distintas causas que se señalan a continuación:

La Subgerencia Gestión de Sistemas Periféricos a través de la dirección de la UEN Servicio al Cliente Periféricos mediante el memorando SG-GSP-SC-2023-00065 del 28 de abril de 2023, indica: *“la “capacidad instalada” en las Regiones (Oficinas Cantonales) no puede compararse con los recursos con que cuenta GAM para las actividades asociadas a la gestión de Cobro Administrativo, por lo que esta actividad puede catalogarse como débil en las diferentes Regiones, justamente por la carencia de personal para tal fin”.*

Asimismo, señala los siguientes motivos por los cuales la recuperación del pendiente, así como la gestión de cobro se ha visto afectada en los últimos tres años:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

- El efecto de la pandemia por COVID-19, y las directrices emanadas por la Gerencia General para dar respuesta al Decreto Ejecutivo N°. 42227-MP-S del 16 de marzo de 2020, como lo fueron: la no suspensión de los servicios de agua por morosidad, así como la facturación de forma estimada.
- Aumento en el trabajo de los funcionarios por el incremento de quejas raíz de la suspensión de lecturas.
- Traslado de personal que realizaban labores de gestión de cobro para la atención de reclamos a través de la aplicación del transitorio.
- Problemas en el sistema de facturación Instituciones OPEN, SCI, lo cual perjudica el accionar en la gestión de cobro.
- La falta de recursos humanos, de equipo, vehículos entre otros.
- Nuevos sistemas asumidos con el mismo recurso existente, entre otras.

El director de la RCH a través del memorando GSP-RCHO-2024-00865 del 22 de marzo de 2024, indica que no se cuenta con los recursos necesarios (humanos y materiales) para la gestión del subproceso de cobro administrativo. No obstante, comenta que, a nivel de la región, el subproceso de cobro administrativo lo tienen concentrado y se gestiona a través de la dirección de Servicio al Usuario de la Región Chorotega, quien coordina con las unidades cantonales en función de una estrategia de priorización de la gestión de cobro.

Entre otras cosas, señala las siguientes causas que afectan la gestión de cobro administrativo y por ende la recuperación del pendiente:

...Falta de personal y vehículos; para realizar (al 100%) actividades de; corta y reconexión, entrega de avisos, notificación de prevenciones y notificaciones de cobro, estudios catastrales.

Normativa vigente; cuando una persona nos pide un servicio nuevo y ya es cliente de AyA con otros servicios que tienen deudas, nos vemos limitados en poder condicionar el otorgamiento del nuevo servicio al pago o normalización de la deuda que nos mantiene en otros servicios.

Sistema Comercial Integrado (OPEN); actualmente requiere mejoras en confección título ejecutivo. Mejoras están en curso. Así mismo, tal y como se indicó anteriormente, en el pasado se presentaron inconvenientes relacionados con la generación de avisos y desconexiones de servicios.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Otros temas administrativos; la gestión de resoluciones de incobrabilidades (emitidas desde la administración superior) en ocasiones se realiza en varios meses.

Por su parte el director de Servicio al Cliente de la RCH mediante el memorando GSP-RCHO-2024-00808 del 15 de marzo de 2024, en lo que respecta a la identificación de las causas que limitan la gestión del cobro administrativo, coincide con las enumeradas por el director de la Región.

El director de la RPC en el memorando GSP-RPC-2023-01364 del 16 de noviembre de 2023, destaca que las oficinas cantonales de Puntarenas, Quepos y Cóbano incluyendo el resto de la región, no disponen del recurso humano para la ejecución cobratoria en forma y fondo según lo establece el procedimiento. Adicionalmente, indica las siguientes causas que afectan la gestión de cobro administrativo:

- La deuda se ha generado por factores socioeconómicos que afectan la población limitando su poder de adquisición y por ende su capacidad de pago.
- Otros factores como la “mafia hídrica”, vandalismo, fraudulencias de todo tipo y la ausencia de una ley que proteja el recurso hídrico y por supuesto un proceso de cobro debilitado por la carencia de recursos de todo tipo.
- Aunado a lo anterior la Región carece de un abogado para la atención de tramites jurídico-legales desde noviembre de 2021.

Mediante entrevistas aplicadas a los jefes cantonales se tiene que la principal causa que afecta una gestión cobratoria eficaz es la falta de recursos humanos y materiales.

En lo que respecta a la unidad cantonal de Puntarenas y con referencia a los expedientes creados desde 2016 y 2017 que no presentan movimientos, ni gestiones recientes; indica la anterior encargada del cobro administrativo mediante correo electrónico lo siguiente:

...sobre los casos que están en cobro judicial aquí en Puntarenas no hay información, porque eso se lo llevaba el Lic. Fabricio Ferrandino a San Ramon, quien enviaba la información a San Jose, por eso no hay expediente hasta donde estoy informada...

Asimismo, con respecto a las deudas pendientes que mantiene la Municipalidad de Puntarenas, señala:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

...Se hizo reunión con el alcalde de la Municipalidad de Puntarenas, para hablar como se iba a dar la cancelación de la deuda que hay de dicha institución, ya que con notificarle al usuario no se tenía ninguna repuesta al ser servicios a nombre de la municipalidad, donde se llegó a un acuerdo de ambas partes para hacer una revisión conjunta de los casos, se hicieron pruebas de abastecimiento y se hizo ver que los servicios con la deuda efectivamente eran de la Municipalidad, se acordó que ellos les iban a notificar a los usuarios de sus servicios para que hicieran arreglo de pago, sino se les iba a suspender la patente. También se gestionó y se les aplico unos servicios que se les podía aplicar prescripción. Por medio del Director Regional se le notifico mediante correo el monto de la deuda existente, para su debida cancelación.

... “los servicios que salen a nombre de la Municipalidad de Puntarenas pertenecen a ellos, de los cuales tenemos en tarifa ordinaria y reproductiva (Estadio, oficinas, plazas deportes, locales comerciales, parques y otros)”

...

Finalmente, conviene indicar que el contar con una débil gestión de cobro administrativo incide de forma negativa en la efectividad de la recuperación de cuentas con morosidades altas, lo que a su vez conlleva una serie de situaciones adversas para la institución tal y como se detallan:

- A medida que aumenta la morosidad o no se gestiona en tiempo efectivo limita la capacidad de la institución en el cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas, por cuanto esta situación impacta la liquidez.
- La poca capacidad para recuperar deudas reduce la rentabilidad, por cuanto los ingresos esperados no se materializan. Esta rentabilidad también se ve impactada con el aumento de las provisiones por incobrables.
- Otra de las consecuencias adversas es el riesgo de prescripción, ya que si las deudas no se tramitan antes de que prescriban conforme con los plazos que cita la normativa, se pierde la oportunidad de su recuperación.
- Un aumento en la morosidad genera desequilibrios en el flujo de efectivo, lo que a su vez dificulta la planificación financiera y operativa, limitando el cumplimiento de los fines institucionales.



2.2 Deficiente planificación estratégica y operativa en el subproceso de cobro administrativo.

Se procede a analizar el proceso de planificación de la gestión de cobro administrativo en relación con la recuperación de cuentas morosas de la RCH, en las cantonales de Liberia y Santa Cruz y la RPC cantonales Puntarenas, Quepos y Cóbano. Al respecto, se determinan las siguientes debilidades:

En ambas regiones no se aportan los planes operativos anuales, según la evidencia proporcionada lo que se adjuntan son archivos en relación con el control y ejecución presupuestaria, ningún dato versa sobre la gestión en la recuperación de cuentas por cobrar morosas y por ende tampoco de cobro administrativo.

Región Chorotega:

El director de Servicio al Cliente de la RCH, en entrevista aplicada el 02 de abril de 2024, menciona que participa en la elaboración del Plan Operativo Anual (PAO) de la región, pero, sólo en lo que respecta a presupuesto y ligado a contrataciones; no se toma en cuenta lo concerniente a recursos necesarios para las diversas labores que se deben ejecutar vinculadas con la gestión de cobro administrativo.

Ahora bien, el Área Administrativo-Financiero de la RCH, mediante el memorando GSP-RCHO-2024-00767 del 13 de marzo de 2024, aporta un archivo que contiene el “Plan Operativo Comercial” con visualización de los años 2022 y 2023 en cuya acción se indica “Realizar las tareas de compulsión de cobro” indicador “Periodo medio de cobro”, meta 3. Y en lo que respecta al año 2024, el plan de acción vinculado se denomina: “Gestión de la Micromedición para Sostenibilidad Financiera” con la misma acción e indicador y como meta se indica 100%. No obstante, no se evidencian indicadores relacionados con el cobro administrativo y disminución del pendiente.

Región Pacífico Central:

La Dirección Administrativo-Financiero de la RPC mediante el memorando GSP-RPC-AF-2023-00439 del 08 de noviembre de 2023, en lo que respecta a la solicitud de los PAO 2022 y 2023, anexan en su lugar los planes anuales de compras para los respectivos años y en el caso del año 2023 se proyectó una contratación de Servicios Comerciales para el proceso de cobro administrativo y judicial (contratación administrativa para la Cantonal de Puntarenas); sin embargo, manifiesta el Director de Servicio al Cliente RPC con el GSP-RPC-SC-2023-00329 de noviembre de 2023 que dicha contratación no se ejecutó debido a la no participación de proveedores.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Al igual que la RCH, se presenta el plan de acción “Plan Operativo Comercial” que dentro de las acciones para el 2023 se indica “Realizar las tareas de compulsión de cobro”, cuyo indicador es “Período medio de cobro”, meta señalada en 100%. No obstante, no se evidencian indicadores relacionados con el cobro administrativo y disminución del pendiente.

En lo que respecta a indicadores de desempeño de Capital Humano (Comunicación de objetivos y metas individuales a la persona servidora pública) de los años 2022 y 2023 no se evidencian como tal indicadores y metas en función del subproceso de cobro administrativo, dentro de la evaluación del periodo 2023, se visualiza como objetivo: “Disminución del Periodo Medio de Cobro y Pendiente” y el indicador: “Gestión en disminución del pendiente”, con una “Unidad de medida” y una “Frecuencia de medición” mensual.

De acuerdo con las entrevistas aplicadas e información solicitada a las jefaturas cantonales de Puntarenas, Quepos y Cóbano y al analizar la planificación que gira en torno al subproceso de cobro administrativo, se determina que no cuentan con un plan anual de trabajo documentado que les permita llevar a cabo este subproceso, ya que esta actividad depende de las posibilidades de la región y de las necesidades específicas de cada cantonal, que en este caso son limitados. Asimismo, no se posee la estructura adecuada que permita cumplir con el procedimiento.

Al respecto, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2021-DC-DFOE (Modificado por Resolución R-DC-073-2020 del 18-09-2020) establece dentro de las definiciones básicas:

“1.1-DEFINICIONES BÁSICAS UTILIZADAS EN ESTA NORMATIVA.

[...]

Plan anual: Instrumento formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, en el que se concreta la política de la institución a través de la definición de objetivos, metas, y acciones que se deberán ejecutar durante el año, se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan.

[...]

Asimismo, la norma 3.2, regula la planificación institucional como base para el proceso presupuestario, comprende una serie de actividades que involucran a la administración activa y otros niveles de la organización, con el fin de determinar los resultados esperados, las acciones, los medios y recursos necesarios para obtenerlos y además, señala la norma que los jefarcas, titulares subordinados y los funcionarios de las unidades



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

que intervienen en el proceso presupuestario, deben procurar para que se dé cumplimiento a la planificación anual.

En esta misma línea, el Manual de Organización Funcional del AyA actualizado a octubre 2022, establece como parte de las funciones y responsabilidades que se deben cumplir, las siguientes:

Subgerencia Gestión de Sistemas Periféricos:

“13. Formular, ejecutar, controlar y evaluar los planes operativos (...)

15. Velar porque en los planes operativos y presupuestarios de la Subgerencia se incorporen los proyectos necesarios que administren los riesgos inherentes a su gestión.”

Unidades Cantonales:

“7. Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Presupuesto de la Oficina Cantonal.”

Los Lineamientos Generales de Gestión de Desempeño de las Personas Servidoras Públicas Decreto Ejecutivo N.º 42087-MP-PLAN en su artículo 7º establece:

*“Artículo 7º-**La planificación de la evaluación del desempeño.** Consta de la definición y programación de metas y objetivos por parte de la jefatura y su comunicación a la persona servidora pública. [...] En este proceso, la jefatura deberá coordinar y acordar con la persona servidora pública considerando las funciones y responsabilidades a su cargo y el manual de puestos, favoreciendo la alineación de objetivos y metas institucionales con las actividades de la persona servidora pública.*

Las jefaturas institucionales definirán los objetivos y las metas de las personas servidoras públicas con fundamento en los siguientes instrumentos de planificación estratégica y operativa, entre las que figuran: Plan Estratégico Nacional (PEN), Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan de Inversiones Públicas (PIP), Planes Nacionales Sectoriales (PNS), Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Estratégico Municipal, Plan Operativo Anual (POA) o Plan de Trabajo Anual (PTA), según corresponda.”



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Conviene mencionar lo establecido en el acuerdo de Junta Directiva de AyA Nro. 2022-582, mediante el cual aprueban el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 el 21 de diciembre de 2022, que en el “por tanto”, señala:

*“**TERCERO:** Una vez refrendado el PEI 2022-2026, todas las dependencias institucionales, en coordinación con la Dirección de Planificación Estratégica, deberán ajustar en lo que corresponda, sus Planes Operativos y de Inversión y sus Presupuestos del año 2023 y siguientes, a fin de dar cumplimiento a este Plan Estratégico.”*

La Subgerente Sistemas Periféricos mediante la certificación SG-GSP-2023-00382 firmada el 13 de junio de 2023, argumenta que no se han girado instrucciones para que en la elaboración de los PAO se incorporen objetivos y metas en relación con la recuperación de las cuentas por cobrar debido a que la elaboración de estos se realiza a partir de los lineamientos establecidos por la dirección de Planificación Estratégica. Además, señala:

“[...] En este aspecto, es necesario informar que la gestión de recuperación de las cuentas por cobrar es parte de las funciones propias de las UEN de Servicio al Cliente y Oficinas Cantonales.

Estas dependencias cuentan con indicadores incorporados en el sistema del Datamart Comercial; para medir la gestión de cuentas por cobrar. Se mantiene un trabajo de revisión periódica de ellos estos, y a partir de la implementación de la gestión por procesos se han incorporado indicadores específicos para las actividades de del proceso de cobro; lo cual permitiría que a futuro se incorporen los planes de acción correspondientes a este proceso en la elaboración de los Planes Anuales Operativos.”

Por otra parte, mediante entrevistas aplicadas a funcionarios de las cantonales de Puntarenas, Quepos y Cóbano, en relación con la planificación para la gestión de cobro es manual, informal y no estructurada. Al respecto, las tres unidades cantonales coinciden en que al no contar con una estructura de cobro administrativo no se puede efectuar un plan formal documentado como tal (una planificación con metas y objetivos), se tiene problemas en la ejecución de este subproceso, por la carencia o limitaciones de la materia prima (personal, vehículos, etc.)

Ante tal situación, Una planificación deficiente que no logra alinear una lógica consecución de metas y no cuenta con objetivos claros, no promueve a corto, mediano y largo plazo el progreso institucional. Aunado a que la falta de coordinación en las actividades, estrategias y recursos no garantizan el éxito y se mantiene el riesgo de pasar



por alto aspectos relevantes, lo que resulta en procesos deficientes. Por tanto, aumenta la posibilidad de cometer errores e improvisar acciones que acrecienta la incertidumbre y posibilita la pérdida de fondos públicos.

A su vez, no asignar metas ni indicadores a los funcionarios responsables de gestión de cobro administrativo, implica un incumplimiento al bloque de legalidad relacionado con la evaluación de desempeño y se imposibilita que se mida la gestión de recuperación y se formalicen estrategias claras para la mejora continua del proceso.

2.3 Inconsistencias en los mecanismos de control y seguimiento en la gestión de cobro administrativo en la Región Pacífico Central.

Se examina que controles se han establecido por las cantonales de Puntarenas, Quepos y Cóbano, así como la Dirección Regional para la gestión y recuperación del pendiente, así como los controles en la gestión de expedientes y la supervisión ejercida. Al respecto se determinan las siguientes situaciones:

- a) En ninguna de las tres cantonales se evidencian controles relacionados con el subproceso de cobro administrativo de carácter formal ni que identifiquen mejoras, por lo que resulta complejo determinar si se pueden definir en una categoría preventiva o correctiva o si se mitigan riesgos.
- b) La información aportada por la **Cantonal de Puntarenas** corresponde a archivos en formato de hoja electrónica y no se precisa con claridad si se ejecuta algún tipo de seguimiento al respecto. Adicionalmente, se determina que parte de la información proporcionada obedece a otros subprocesos como: Cuentas Incobrables y Conexiones Fraudulentas. Lo que se adjunta en relación con el subproceso de cobro administrativo son reportes o listados en hojas electrónicas sobre las prevenciones de cobro. Estos archivos más que controles, obedecen a repositorios de información o bases de datos manuales.

En lo que respecta a la supervisión y seguimiento aplicado en la gestión de cobro administrativo, el funcionario nombrado en la jefatura con recargo menciona que en el periodo que ha estado no se ha efectuado un informe de gestión relacionado con este tema ya que desde agosto de 2023 no hay personal realizando la gestión.

- c) **Cantonal de Quepos:** Mediante entrevista aplicada el 20 de noviembre de 2023 al jefe cantonal de Quepos, menciona que los controles que ejercen es ver los indicadores de gestión y con base en eso se revisan los montos de morosidad altos y se hacen llamadas telefónicas. Por su parte, el jefe sustituto indicó respecto a este tema, que durante su gestión (de febrero 2022 a febrero 2023) no se llevaba ningún tipo de control, todo fue verbal. Como consulta adicional se le solicitó indicar si al devolver el puesto elaboró un informe de fin de gestión, para lo cual responde que no se realizó ningún informe de este tipo.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

En lo que concierne a la supervisión y seguimiento aplicado en la gestión de cobro administrativo, el jefe cantonal menciona que eso lo ve en el Datamart y da un seguimiento a los indicadores de gestión, mediante listas del pendiente enviadas por la dirección comercial en formato Excel. Indica que en el año 2023 no ha elaborado ningún informe sobre el pendiente.

- d) **Cantonal de Cóbano:** De acuerdo con la información aportada, no se evidencian informes mensuales de recuperación documentados. La jefatura cantonal de Cóbano ejecuta el seguimiento mediante los informes que se encuentran en Datamart para analizar las cuentas que se encuentran pendientes. No se adjunta evidencia de los indicadores llevados por la cantonal. Los funcionarios tienen recargo de funciones y no permite conformar un equipo exclusivo destacado para cobro administrativo. Con la base de datos de Open se procede a llamar a los usuarios y concientizarlos sobre el pendiente y brindar opciones como el arreglo de pago.

La jefe cantonal de Cóbano menciona mediante entrevista aplicada el 20 de noviembre de 2023, que lo utilizado como control es una hoja electrónica para analizar y marcar las cuentas por cobrar, las cuales se priorizan por antigüedad y por montos. En cuanto a controles sobre prevenciones de cobro, se imprimen notificaciones y permanecen en un ampo, llevan un control por mes, prácticamente es manual. En cuanto a las no efectivas, el seguimiento es mediante llamadas, dicha actividad no se encuentra evidenciada en un informe.

En lo relativo a la supervisión y seguimiento aplicado en la gestión de cobro administrativo, la jefe cantonal manifiesta que no existe un proceso de cobro administrativo como tal y no hay supervisión por ser la jefatura misma quien lleva la batuta, no genera informes al director comercial, lo que se remiten son correos con información atinente a las cuentas por cobrar.

- e) En ninguna de las tres cantonales se identifican controles específicos en cuanto a la gestión de expedientes del subproceso de cobro administrativo.
- f) El director de la Región Pacífico Central mediante el memorando GSP-RPC-2023-01364 del 16 de noviembre de 2023, indica que la Dirección de Servicio al Cliente remite a las jefaturas cantonales de la región los indicadores comerciales, por medio de los cuales cada oficina procede a revisar y actuar en consonancia con los recursos existentes para la gestión de las cuentas por cobrar. Agrega que el sistema Datamart es considerado por la Dirección de Servicio al Usuario de la RPC como una herramienta tecnológica que sule datos para la toma de decisiones según corresponda, por lo que dicho sistema se conforma como herramienta y no como un control. Sin embargo, no se refiere propiamente a los controles establecidos por la dirección regional. Así mismo, en las evidencias aportadas no se observan informes



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

de la gestión y recuperación del pendiente que hayan sido presentados a la Subgerencia Gestión de Sistemas Periféricos.

g) En cuanto a la supervisión ejercida por el director regional y el seguimiento aplicado en la gestión de cobro administrativo, con el memorando GSP-RPC-2023-01364 del 16 de noviembre de 2023 indica que se realiza de manera mensual (indicadores de gestión) y adjunta el informe GSP-RPC-SC-2023-00088 del 23 de mayo 2023: “Análisis de Indicadores de Gestión Región Pacífico Central” (abril 2023) elaborado por el director de Servicio al Cliente RPC. Del cual sobresale lo siguiente:

- La dirección regional lo aporta en noviembre de 2023, pero el análisis corresponde a datos de abril de 2023.
- En el tema de interés el único indicador asociado es “Pendiente”, no obstante, este indicador lo que detalla es el total de las cuentas por cobrar por cantonal (sin vencer, arreglos de pago y total pendiente). No se aporta información adicional que permita determinar acciones concretas para la disminución del pendiente.
- No se evidencian resultados de los indicadores que cita la ficha de proceso de cobro administrativo COM-72-02.

h) Tal y como fue mencionado en el informe parcial ICI-2023-008 “Región Huetar Caribe” la Dirección de la UEN Servicio al Cliente Periféricos con el memorando SG-GSP-SC-2023-00065 del 28 de abril de 2023, manifiesta que los seguimientos y controles que se realizan desde esa UEN en relación con la gestión de recuperación de cuentas por cobrar morosas se dan a través de estadísticas e informes disponibles en el Datamart Comercial.

Sobre este tema, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) en los incisos 4.1, 4.4, 4.4.2 y 4.5.1 establecen:

4.1 Actividades de control: El jerarca y los titulares subordinados deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control, con el fin de asegurar la operación, fortalecer el sistema de control interno y el logro de los objetivos institucionales. Además, dichas actividades deben ser dinámicas y que permitan la mejora para garantizar su efectividad.

El ámbito de aplicación de estas actividades debe ser a todos los niveles de la institución y a su vez contemplar que sean de naturaleza previa, concomitante, posterior o una conjunción de ellas.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información: Las actividades de control, deben asegurar que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad, confiable y oportuna.

4.4.2 Formularios Uniformes: El jerarca y titulares subordinados debe disponer de formularios uniformes para la documentación, procesamiento y registro de las transacciones y además asegurarse del uso correcto de tales formularios.

4.5.1 Supervisión constante: El jerarca y titulares subordinados, deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional, el cumplimiento normativo o regulatorio, así como establecer acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

Adicionalmente, el Manual Institucional de Cargos del AyA (versión No. 12-23 aprobado en julio de 2023) en lo que respecta a los directores expertos de gestión de sistemas (directores Regionales), establece dentro de las actividades principales que dichos directores deben controlar la gestión de cobro en cuanto a la recuperación del pendiente y a su vez, deben realizar evaluaciones periódicas para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Lo que refiere a una supervisión y control constante.

En virtud de lo anterior, en estas cantonales de la RPC el control no es visualizado como una herramienta para analizar los resultados que generan las diversas actividades y aportar elementos suficientes para la toma de decisiones correctivas en procura de una mejora continua. Aunado a que en el caso del subproceso de cobro administrativo no se cuenta con una estructura para ejecutar las actividades de manera continua y que permita mantener controles efectivos, por lo que se han enfocado en actividades de otros subprocesos.

En lo concerniente a la falta de controles para la gestión de expedientes, se aporta información por parte de las jefaturas cantonales¹¹, donde coinciden en que la confección de expedientes no se ha efectuado por la falta de personal, además del recargo de funciones y es por esta razón que no existen controles sobre la gestión de los expedientes.

Por otra parte, y en cuanto al tema de seguimiento, el director de la UEN Servicio al Cliente Periféricos con el memorando SG-GSP-SC-2023-00065 del 28 de abril de 2023, indica que se realizan reuniones semanales donde ocasionalmente se tratan temas de gestión de cobro y recuperación del pendiente, pero no existe un comité formalmente constituido para el análisis y seguimiento de las cuentas por cobrar.

¹¹ Puntarenas, Quepos y Cóbano.



En entrevista efectuada el 15 de febrero de 2023 al director de la UEN Servicio al Cliente Sistemas Periféricos ante consulta concerniente a su relación con las regiones y el liderar la gestión de cobro administrativo, expresa que ostenta una injerencia funcional hacia las regiones, no es directamente de estructura, por lo tanto, no es un jefe directo; el jefe de cada director regional es la Subgerencia de Sistemas Periféricos al igual que esa dirección todos le reportan a esta subgerencia. Las UEN son de apoyo hacia la subgerencia y coordinación con las direcciones regionales; en el caso específico de esta dirección, la relación ha sido más inmediata con los directores de Servicio al Cliente de cada regional y el jefe directo de ellos (el director regional). La gestión de cobro administrativo está a cargo de los jefes cantonales, las directrices pueden venir de la Dirección de Sistemas Periféricos o del director regional hacia ellos, también se pueden dar directrices generales desde la UEN de Servicio al Cliente. Se reconoce que la gestión de cobro administrativo es uno de los puntos débiles que se tienen en las regiones, en comparación con la estructura que, si se tiene en la GAM, inclusive son muy pocos casos los que se han tramitado para cobro judicial. En cuanto a la emisión de informes con alguna periodicidad respecto a la gestión de cobro administrativo, menciona que no se han emitido como tal.

En función de lo planteado, es conveniente indicar que un control demanda analizar los resultados que generan las distintas actividades para garantizar la calidad y efectividad de los procesos, contribuyendo con fundamentos suficientes para la toma de decisiones preventivas y correctivas en procura de una mejora continua. La falta de controles efectivos podría generar escasez de calidad al no lograr prevenir, detectar ni corregir errores, lo que conlleva a la afectación en la confiabilidad de la información, ineficacia en las operaciones y dificultad en la toma de decisiones.

2.4 Inconsistencias en la matriz de riesgos

Se revisan las matrices de riesgos de las Regiones Chorotega y Pacífico Central proporcionadas por la Encargada de la Unidad de Control Interno y al respecto se observan las siguientes situaciones:

- a) Errores en la elaboración de la matriz que no están conforme lo establece el instructivo CEG-12-01-11 “Análisis del Entorno”:
 - > No existe una relación lineal del proceso de cobranza con las columnas siguientes, lo que imposibilita determinar cuáles son los eventos o causas de riesgo que afectan dicho proceso de cobranza y cuales sus mecanismos de control. Como se observa en la siguiente imagen:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

Dependencia	Objetivo	Proceso	Subproceso	Sujeto Interesado o Interno o Externo	Proximidad	Efecto en el sujeto interesado	Influencia en la dependencia	Responsabilidad Formal	Causas de Riesgo (Familia de causas)	Evento o causa que afecta el proceso	Riesgos	Valoración inherente	Control por evento o causa específica	Mitigación de controles	Áreas de Impacto (Consecuencias)	Categoría de Riesgo	Valoración Controlada		
																	I Seguimiento	II Seguimiento	III Seguimiento
	Se debe indicar el nombre de la Dependencia	Se debe indicar el o los procesos en que participa la Dependencia	Se debe indicar el o los subprocesos en que participa la Dependencia	Se debe indicar el sujeto interesado con quien tiene relación la Dependencia	Se debe indicar el nivel de interacción de la Dependencia con el sujeto interesado	Se debe indicar el efecto negativo causado por las operaciones de la Dependencia en el sujeto interesado.	Se debe indicar la capacidad del sujeto interesado de afectar a la Dependencia	Se debe indicar si existe alguna responsabilidad o compromiso con el sujeto interesado.	Se debe indicar el nombre de la familia de causas que afecta al objetivo	Se debe describir el evento o causa que afecta los procesos en que participa	Se debe indicar simultáneamente el riesgo que puede afectar el cumplimiento del objetivo	Se debe indicar el resultado de la valoración inherente (Riesgo para, sin ningún control)	Se debe indicar el mecanismo de control que se utiliza para mitigar el evento o causa que afecta el proceso	Se debe indicar la que mide el control puede ser: Probabilidad, Probabilidad-Impacto, Probabilidad-Impacto	Se debe indicar la o las áreas de impacto (consecuencia) que pueden verse afectadas por el riesgo	Se debe indicar el nombre de la familia de categoría de riesgo que afecta al objetivo	Se debe indicar el resultado de la valoración		
		72- Cobranza							Comportamiento Humano	Falta de pago			Estadística de reclamos por tipo	Probabilidad	Evaluación del desempeño institucional				
		73- Servicio al Usuario							Comportamiento Humano	Satisfacción de usuarios			Programa de suspensión y reconexión de servicios	Impacto/Probabilidad	Monitoreo del entorno				
	Garantizar, facilitar y operacionalizar un servicio de calidad a los clientes	71- Facturación		Usuarios	Alta	Negativo/Reversible	Capacidad de afectar	Si hay	Ambiente legal/Comportamiento Humano	Lectura de hidrómetros	Insatisfacción del Usuario	Moderado / 6	Plan de mantenimiento correctivo y preventivo de hidrómetros	Impacto/Probabilidad	Cumplimiento legal y técnico	Riesgo Estratégico, Riesgo Tecnológico, Riesgo Financiero, Riesgo	BAJO	BAJO	BAJO / 4.20

Tal y como se evidencia, al trazar una línea sobre el proceso de cobranza no se identifica una relación directa entre la causa de riesgo y control asociado. Se detalla solo un evento o causa que afecta el proceso “Falta de Pago” y en el control asociado para su mitigación se indica “Estadística de reclamos por tipo”.

- No se detallan los subprocesos relacionados al proceso de cobranza. Además, solo se indica un sujeto interesado y un área de impacto.
- Se indica más de una categoría de riesgo por fila.

b) Sólo se identifica un riesgo a nivel de cobranza y es “insatisfacción del usuario”, riesgo que no presenta una relación directa con el proceso antes citado.

El artículo 14 de la Lgci incisos a), b), c) y d), norma la responsabilidad que tienen los titulares subordinados del AyA para administrar los riesgos.

Sobre este particular, los puntos 3.1, 3.2 y 3.3 de las Ncisp del componente “Valoración del riesgo”, norman lo correspondiente a la responsabilidad de la Junta Directiva y los titulares subordinados en cuanto a la valoración del riesgo (3.1), el Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) (3.2) y la vinculación con la planificación institucional (3.3). En cuanto a esta norma 3.3, es clara en indicar:

3.3. Vinculación con la planificación institucional

[...] los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

[...]

Adicionalmente, la Instrucción de trabajo “Análisis del Entorno”, código CEG-12-01-I1, versión 02, la cual rige a partir del 22 de junio de 2023, en lo que interesa, establece los siguientes pasos:

“indicar los procesos y subprocesos en que participa, indicar las causas de riesgo (familia de causas), indicar el evento o causa que afecta el proceso, indicar los riesgos de la dependencia, indicar el mecanismo de control para mitigar el evento o causa, Indicar las áreas de impacto (consecuencias) e indicar la familia de categoría de riesgo”

En lo que respecta a las causas identificadas se tiene, la Encargada de la Unidad de Control Interno con el memorando PRE-UCI-2023-00122 del 9 de agosto de 2023, indica:

[...]

Es importante hacer la observación que con el tema de los subprocesos, en reunión con las Encargadas del Sistema Gestión de la Calidad se nos informó que estos están en proceso de formulación por lo que era importante considerar para la administración del SEVRI a nivel institucional, llegar al nivel de procesos.

[...]

La Dirección de Servicio al Cliente de la RCH mediante correo electrónico enviado el 18 de abril de 2024 en lo de interés señala:

- No hay una relación directa lineal en el llenado de la matriz, en apariencia se realizó sin contemplar dicha relación lineal, aunque se encuentre en un orden distinto, la información consignada si corresponde a los subprocesos analizados, es un tema de forma y no de fondo.
- Asimismo, los datos que se anotan en la matriz corresponden con los que actualmente se tienen en el sistema B-RACE: no obstante, la persona que los completó omitió ligar la información de manera horizontal.
- Se establece un único riesgo ya que se debió estandarizar a nivel nacional y por el área al que pertenece corresponde el de “Insatisfacción del usuario”, el cual tiene siete controles asociados a los tres procesos, dentro de ellos cobranza; no obstante, es criterio de este director que se debe definir un riesgo por cada proceso.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

La Dirección de Servicio al Cliente de la RPC mediante correo electrónico enviado el 14 de enero de 2024, indica que de acuerdo con lo que citan los procedimientos “Suspensión y Reconexión de Servicios Morosos (COM 72-06-P)” y “Cobro Administrativo (COM-72-02-P)”, el riesgo identificado que se relaciona con la efectividad de ambos procedimientos es la falta de pago por parte de los clientes y que la falta de recursos se considera en su opinión como una debilidad.

Además, señala que el incremento del pendiente o la deuda es la causa/resultado de la limitada gestión cobratoria debido a la carencia de recursos; no obstante, lo antes acotado no se encuentra dentro de la matriz de análisis del entorno.

Por otra parte, y ante la consulta del por qué señalan como riesgo relacionado con cobranza la “insatisfacción del usuario”, manifiesta:

“El incumplimiento por parte de nuestra institución en lo relacionado a su Misión y Visión acarrearía un impacto negativo directo en el desarrollo socioeconómico de la nación, redundado en la “Insatisfacción del Usuario”, con consecuencias inimaginables para la estabilidad social, política y económica de la nación.”

Adicionalmente, se consulta a la encargada de la Unidad de Control Interno Institucional si los mandos superiores han recibido capacitación en temas de riesgos y al respecto mediante correo electrónico recibido el 15 de enero de 2024, indica:

“Hemos procurado a través de los años ir capacitando al menos a directores y designados, inclusive hemos hecho videos explicativos para promover el autoaprendizaje. Recordemos que también el marco orientador y los procedimientos son instrumentos que pueden utilizar para autocapacitarse.”

Ante lo expuesto, es importante acotar que, una evaluación de riesgos deficiente limita la identificación, valoración y gestión de los riesgos potenciales que pueden significar un impacto en la eficiencia y eficacia de las cantonales, dificultando la identificación temprana de posibles amenazas y la implementación de medidas de control adecuadas (predictivas, preventivas o correctivas); lo que a su vez disminuye las posibilidades de alcanzar los objetivos e impulsar la mejora en la recuperación de los saldos pendientes.



2.5 Debilidades y omisiones detectadas en la elaboración, capacitación y funcionalidad del procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”

En lo que respecta a la funcionalidad, capacitación y participación en la elaboración del procedimiento de cobro administrativo, tanto en la RCH, como en la RPC se identifican las siguientes situaciones:

- a) Ambas regiones no cuentan con una estructura de cobro administrativo (con la cantidad de puestos que describe la ficha del proceso en cuanto a los recursos requeridos); no obstante, se hace la salvedad que, en la RCH el procedimiento COM-72-02-P Cobro Administrativo se lidera por parte de la Dirección de Servicio al Cliente, la cual cuenta con una estructura de tres funcionarios (incluido el director) que mediante una “Estrategia de Priorización de la Gestión de Cobro”¹², priorizan los servicios con deudas de mayores rangos, esto, para aumentar la productividad en cuanto a la recuperación del pendiente y optimizar los recursos disponibles, sin embargo, ante la falta de recursos no es posible abarcar la actividad al 100% en los demás servicios.
- b) Ninguna de las cantonales auditadas, participaron en la elaboración de la primera versión (marzo 2021) del procedimiento de cobro administrativo como tal. El director de Servicio al Cliente de la RCH manifiesta que su participación se limitó a dos sesiones de trabajo, las cuales fueron relacionadas con el análisis de variables e indicadores de la ficha de proceso; no obstante, el aporte fue más de forma que de fondo.
- c) Desde que se divulgó el procedimiento COM-72-02-P en marzo 2021, ninguna de las regiones recibió capacitación formal sobre su aplicación.

En referencia a los incisos b) y c), ya se habían girado recomendaciones en el primer informe parcial de este estudio (ICI-2023-004) el cual fue emitido el 19 de setiembre de 2023. Ahora bien, como parte del primer seguimiento de recomendaciones efectuado entre abril y mayo de 2024, se evidencia que el procedimiento de cobro administrativo ya fue actualizado y empezó a regir a partir del 2 de abril de 2024; además, se constata que en dicha actualización participaron al menos un funcionario de cada regional. Lo que continúa pendiente de ejecutarse es la capacitación de esta nueva versión.

Al respecto, las Ncisp (N-2-2009-CO-DFOE) establece dentro de los requisitos de las actividades de control “la documentación”, la cual señala que toda actividad debe documentarse, estar disponible en forma ordenada. Además, deben ser de conocimiento y comunicarse por escrito en términos claros y específicos a cada funcionario relacionado.

¹² Este tema fue abordado en el punto 1.12 de este informe “Aspectos Positivos”.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

A su vez, en la norma 2.4 que refiere a la idoneidad del personal, se indica la importancia de la capacitación, para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control, esa actualización o capacitación se deberá hacer en la cantidad que se estime suficiente para el logro de los objetivos.

Ahora bien, es el mismo procedimiento denominado CEG-11-03-P Procedimiento: Elaboración y control de la información documentada el que norma:

*“5.4 Encargado de proceso: **es responsable de la participación en el desarrollo y el control de la documentación, así como asegurar que este procedimiento se esté aplicando a cabalidad.** El enlace de Calidad debe apoyar y dar seguimiento al cumplimiento de los lineamientos y plazos establecidos para el subproceso de elaboración y control de información documentada. Puede asistir al encargado de proceso en las actividades relacionadas a la coordinación para la aprobación de los documentos. (El subrayado es nuestro) ...*

*...7.25. Ejecuta divulgación respectiva El Encargado del proceso realiza la divulgación de la información documentada y procede a ejecutar el plan de capacitación a los funcionarios involucrados. **El encargado de proceso tiene 22 días hábiles para realizar esta capacitación y debe conservar evidencia que compruebe su realización.** En acatamiento en lo dispuesto por la Ley y Reglamentos vigentes, el Archivo Nacional propone a las instituciones la confección de Tablas de Plazo de Conservación de Documentos”. (El subrayado es nuestro).*

En función de lo planteado, la Dirección Servicio al Cliente de la RCH identifica como causas que limitan la gestión de cobro administrativo, la falta de personal y vehículos y estos se han solicitado a través de un estudio de cargas de trabajo realizado por esta región; no obstante, tal y como así lo indica el Director Regional mediante el memorando GSP-RCHO-2024-00865 del 22 de marzo de 2024, no se ha recibido respuesta en relación con este tema.

Por otra parte, en relación con la participación en la elaboración del procedimiento COM-72-02-P en la primer versión de marzo de 2021 señala el director de Servicio al Cliente que la participación fue limitada debido a cuestiones de agenda o por tener que ausentarse y agrega que últimamente el director de la UEN Servicio al Cliente Periféricos insiste que los directores de la parte comercial de las regiones deben estar presentes en la elaboración de procedimientos para que se tomen en cuenta las particularidades de cada región. El involucramiento de todas las regiones es reciente y enfocado en actualizaciones.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

En lo que respecta a la RPC, las tres cantonales coinciden en que no existe una estructura o un equipo conformado exclusivamente para el Subproceso “Cobro Administrativo”, ni la cantidad de puestos que describe la ficha del proceso en recursos requeridos para cumplir al 100%, la capacidad instalada actual es insuficiente. Es un tema que ya se conoce, se ha conversado de manera verbal, mediante correos electrónicos, no obstante, no se han tomado acciones al respecto. Por cada cantonal se tiene:

Cantonal de Puntarenas, la jefatura comercial indica que las gestiones ejercidas para contar con los recursos necesarios han sido verbales y mediante correos electrónicos, las acciones tomadas posteriormente se desconocen. En cuanto a la estructura, la jefatura cantonal indica mediante el memorando GSP-RPC-PU-2023-00253 del 21 de abril de 2023, que la conformación del equipo de cobro administrativo contaba con una encargada y un notificador, sin embargo, la funcionaria encargada, a partir de agosto 2023, pasó a laborar al centro técnico. Sobre este tema, el director regional con el memorando GSP-RPC-2024-00196 del 31 de enero de 2024, señala que no existe plaza vacante en la Cantonal de Puntarenas, por tanto, coordinó con la Dirección Jurídica y se capacitó mediante un programa intensivo por dos semanas a dos funcionarios en gestión de cobro administrativo, judicial y gestión para la desconexión de conexiones ilícitas y fraudulentas.

En lo que respecta a la **Cantonal de Quepos**, el jefe cantonal menciona que el tema ya es conocido, se ha conversado con la jefatura comercial y el director regional, también se han enviado correos electrónicos y memorandos solicitando los recursos. Comenta el jefe de la cantonal que este tema es a nivel institucional, administrativo y gerencial, el cual aún persiste y no se han obtenido resultados o respuestas.

En lo que concierne a la **Cantonal de Cóbano**, la jefe cantonal menciona que no cuenta con funcionarios destacados en cobro administrativo. En cuanto a la necesidad de recursos, menciona que no ha comunicado por escrito dicho requerimiento y agrega que esta situación es conocida.

Por su parte, la dirección de servicio al usuario de la región mediante el memorando GSP-RPC-SC-2023-00318 del 24 de noviembre de 2023, proporciona la evidencia (informes, memorandos, correos) que sustenta las acciones ejercidas desde esta dirección, en relación con las limitaciones existentes en las cantonales para la atención del cobro administrativo, rendición de cuentas, gestión de cobro administrativo, entre otras; no obstante, el problema persiste.

El director regional mediante el GPC-RPC-2023-01364 del 16 de noviembre de 2023, destaca que las oficinas cantonales de Puntarenas, Cóbano y Quepos (incluyendo el resto de la RPC), no disponen de la estructura organizativa descrita en la ficha de proceso de cobro administrativo; por tal motivo, la principal razón para ejecutar las responsabilidades asignadas en forma y fondo es la limitación de recursos (humanos, vehículos y otros). Respecto a este tema, si se ha realizado acciones para contar con los recursos, se adjunta un total de trece documentos con fechas que van desde el 2021



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

hasta el 2023, relacionados con las necesidades de personal. De los cuales según el director regional se está a la espera de acciones concretas y palpables por parte de los superiores.

En lo que respecta a la ausencia de un abogado para el trámite de expedientes de cobro y las gestiones efectuadas por la Dirección Regional para evidenciar la necesidad de suplir este recurso, el cual tuvo interrupción desde noviembre de 2021; la Dirección Jurídica mediante el memorando PRE-J-2023-01409 del 27 de abril de 2023 argumenta que no es viable por las siguientes razones:

“[...]

- 1. La abogada asignada a la Región fue reubicada a otra área de la Dirección Jurídica con el fin de minimizar los riesgos asociados a la investigación penal en curso.*
- 2. La Dirección Jurídica no cuenta con ninguna plaza disponible en este momento para asignar a otro abogado a esta Región.*
- 3. Desde el 9 de noviembre del 2021 todos los temas legales de la Región son atendidos desde la Sede por medio de las áreas especializadas en cada materia, lo cual mediante una adecuada coordinación no ha generado ninguna distorsión en la atención oportuna de cada gestión.*
- 4. Debido a la problemática conocida que se generó en el año 2021 y a los efectos que continúan, consideramos conveniente a los intereses institucionales y a la seguridad jurídica de los actos administrativos que, por el momento, se continúe con el control de legalidad desde la Dirección Jurídica en la Sede.”*

En cuanto a las capacitaciones, la Oficina de Gestión de la Calidad una vez aprobado y cargado en el sitio de Sharepoint el procedimiento correspondiente al proceso COM-72 Proceso de Cobranza; indica que se debe capacitar a todos los usuarios de estos procedimientos a nivel nacional, de manera que se asegure su entendimiento y aplicación en todo el Instituto. No obstante, la directora de la UEN Servicio al Cliente GAM menciona que éstas se brindan cuando así se solicitan por parte del interesado.

Ante las situaciones descritas, conviene mencionar que la falta de personal en las zonas periféricas aunado al recargo de funciones y la capacitación inadecuada ejercen un impacto negativo en la productividad y en la dinámica de trabajo en general. Por ende, la institución se debilita estratégicamente al verse limitadas las oportunidades de evolución de las unidades cantonales regionales.



2.6 Incumplimiento o ejecución parcial en las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”.

Se valida el cumplimiento de las actividades que establece el procedimiento COM-72-02-P en los apartados: 7.1 “Previsiones y/o notificaciones” (gestión de prevenciones de cobro) y 7.2 “Expedientes de cobro administrativo” para una muestra de clientes¹³ y NIS seleccionados. Por cada región y cantonal auditada se obtuvieron los siguientes resultados:

2.6.1 Prevenciones de cobro apartado 7.1 del procedimiento.

a) Actividad 7.1.1 “Extrae servicios con pendiente”

Región Pacífico Central: Las unidades cantonales de Puntarenas y Cóbano cumplen parcialmente con esta actividad, por cuanto, no es una programación que se realice de forma diaria o constante, no se está dedicado al 100% en este proceso, ya que se realiza conforme con las posibilidades de cada cantonal. En lo que respecta a la Unidad Cantonal de Quepos, se incumple con esta actividad, ya que durante el período 2022 y 2023 no se realizaron prevenciones de cobro; situación expuesta por el jefe Cantonal mediante el memorando GSP-RPC-Q-2023-00246 del 29 de noviembre de 2023.

b) Actividad 7.1.3 “Programa ruta de distribución”:

Región Chorotega: Las unidades cantonales de Liberia y Santa Cruz no poseen una programación de rutas para las prevenciones de cobro. La prioridad es generar las prevenciones de los servicios que presenten mayor importe de deuda.

Región Pacífico Central: Se determina incumplimiento por parte de la Unidad Cantonal de Quepos al no ejecutar prevenciones durante el período auditado, por cuanto y según lo manifiesta el jefe cantonal, existe limitación de personal y de vehículos.

c) Actividad 7.1.4 “Entrega prevenciones y/o notificaciones”:

Región Chorotega: Conforme con una muestra de 49 prevenciones de cobro de la cantonal de Liberia y 23 de Santa Cruz, se obtienen los siguientes resultados:

- Tres prevenciones de Liberia y 14 de Santa Cruz no fueron aportadas, 37 y tres respectivamente resultaron "No Efectivas"; asimismo, nueve de Liberia y seis de Santa Cruz fueron "Efectivas" (recibidas por alguna persona). No obstante, de estas últimas, en la totalidad de los casos no se anota en el documento físico: el parentesco, ni las características físicas de la persona que recibe, lo cual incumple con el anexo 10.1.6 y 10.1.7.

¹³ Clientes residenciales con tarifa empresarial, comerciales e industriales.



- El 100% de las prevenciones examinadas tanto en la cantonal de Liberia como de Santa Cruz, no cumple con el inciso 10.1.9 anexo al procedimiento COM-72-02-P, en el cual se deben anotar las características del inmueble (tipo de construcción, color, verificación de rótulos, verjas, tapia, entre otras señas que distinga el inmueble).
- En 35 prevenciones de Liberia no se anota el nombre completo del notificador, en dos no se escribe del todo y en 40 prevenciones no se registra la hora de entrega, En cuanto a Santa Cruz dos de nueve, no anotan el nombre del notificador, la firma, ni la hora de entrega; lo cual incumple el inciso 10.1.4 del procedimiento.
- De 46 prevenciones examinadas en Liberia, 44 (96%) no contienen la firma del notificador.

Región Pacífico Central: Se imposibilita validar el cumplimiento de la Cantonal de Quepos, por cuanto no se ejecutaron prevenciones durante el período auditado; en cuanto a la cantonal de Puntarenas y Cóbano, se revisa una muestra de 51 y 12 prevenciones de cobro respectivamente, se obtienen los siguientes resultados:

- Tres prevenciones de Puntarenas y una de Cóbano no fueron aportadas, cuatro en ambas cantonales resultaron "No Efectivas" y 44 y siete respectivamente fueron "Efectivas" (recibidas por alguna persona). No obstante, de estas últimas según el documento físico, se incumple con los apartados 10.1.6 y 10.1.7 del anexo (parentesco y características físicas de la persona que recibe).
- De las prevenciones examinadas, el 90% y el 100% de Puntarenas y Cóbano respectivamente no cumple con el inciso 10.1.9 del anexo al procedimiento de cobro administrativo, el cual establece anotar las características del inmueble (tipo de construcción, color, verificación de rótulos, verjas, tapia, entre otras señas que distinga el inmueble).
- El 100% de las prevenciones revisadas de la cantonal de Cóbano, no consignan la fecha de la entrega por parte del notificador y en el 50% no se anota por parte del notificador la hora de entrega.

d) Actividad 7.1.5 “Sella y clasifica prevenciones y/o notificaciones”:

El 100% de las prevenciones de ambas regiones incumplen con lo estipulado en el inciso 7.1.5 del procedimiento de cobro administrativo, ya que no se visualiza sello ni se anota de forma manual, la clasificación entre “efectivas” o “no efectivas”. Se aclara que esta clasificación ya fue modificada en la actualización al citado procedimiento, el cual debe ejecutarse de conformidad con lo indicado.



e) Actividad 7.1.7 “Actualiza en Sistema Comercial”:

En lo que respecta a la información que contiene el Sistema OPEN, en la mayoría de las prevenciones examinadas provenientes de las Unidades Cantonales auditadas de ambas regiones, se obtiene:

- Liberia (78%) y Santa Cruz (77%), se observaron inconsistencias. En primera instancia, en algunos casos de la cantonal de Liberia, al efectuar la "Consulta de Notificación de Cobro" los datos no fueron ingresados (aunque las prevenciones fueron generadas). En lo que concierne a la cantonal de Santa Cruz, algunas prevenciones físicas que en apariencia indican "entregado", en el sistema se clasifican como "no efectivas". Misma situación ocurrió en una de las prevenciones físicas de la Cantonal de Liberia. En ambas cantonales se presentaron casos donde el nombre del notificador no coincide con el anotado en el documento físico.
- El 100 % de las prevenciones revisadas provenientes de las Unidades Cantonales de Puntarenas y Cóbano, se observaron inconsistencias. Al efectuar la consulta en el sistema los datos no fueron ingresados (aunque las prevenciones fueron generadas). Conviene indicar, que de las prevenciones en las que sí fueron ingresados los datos por parte de la Cantonal de Puntarenas, se pudo constatar que el nombre del notificador no coincide con el anotado en el documento físico.

Por otra parte, en los casos que la prevención física es "efectiva", en el sistema se observa como "no efectiva". Esta particularidad se mostró en el 100% de los casos de Cóbano y en el 50% de los correspondientes a Puntarenas.

En uno de los casos de la Cantonal de Puntarenas, el nombre del cliente de la prevención generada en el sistema no coincide con la prevención física. En otros dos casos de esta misma cantonal, en la prevención física, se indica que se deja en la recepción y no se firma, lo cual no quiere decir que es requisito la firma para que sea efectiva por cuanto fue recibida por una persona. Sin embargo, en el Open SCI, se indica que la prevención fue “no efectiva” porque “Recibe, pero no quiso dar datos”.

2.6.2. Expedientes de cobro administrativo apartado 7.2 del procedimiento COM-72-02-P.

Región Chorotega: Se valida el cumplimiento del procedimiento COM-72-02-P "Cobro Administrativo" en su apartado 7.2 (gestión de expedientes) para una muestra de 70 NIS¹⁴ entre las Unidades Cantonales de Liberia y Santa Cruz y la Agencia de

¹⁴ 40 NIS de la cantonal de Liberia con un pendiente acumulado de ¢81 millones y 30 NIS entre la Cantonal de Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo con una deuda de ¢72 millones.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Tamarindo que suman un pendiente acumulado entre las tres de $\text{¢}153$ millones al 31 de octubre de 2023, al respecto se determinan los siguientes resultados:

- a) No existe creación de expedientes de cobro administrativo para el 90% de la muestra de Liberia (36 NIS) y para el 87% de la muestra entre Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo (26 NIS), lo que imposibilita validar el cumplimiento del apartado 7.2 del citado procedimiento.
- b) Respecto a los casos restantes que si cuentan con la apertura de expedientes (cuatro de Liberia y Cuatro de la Agencia de Tamarindo); se obtiene:
 - Dos casos de Liberia corresponden a expedientes creados en enero del 2017 y con demanda judicial presentada en diciembre de 2017, período en el cual no se encontraba vigente el procedimiento COM-72-02-P, motivo por el cual no se puede validar el cumplimiento en la gestión de los expedientes para estos casos; sin embargo, aún y cuando presentan demanda judicial, las carpetas digitales no contienen la evidencia del título ejecutivo; asimismo, no se ha actualizado el estado en el sistema OPEN y tampoco se evidencia en dicho sistema la emisión del título ejecutivo.
 - Los seis expedientes restantes (dos de Liberia y cuatro de Tamarindo) incumplen con el apartado 7.2 del procedimiento COM-72-02-P "expedientes de cobro administrativo" en las siguientes actividades:
 - **Actividad 7.2.2 "Genera Orden de estudio catastral"**: Por ejemplo: no se evidencia en la carpeta del expediente la impresión de las pantallas del sistema OPEN con los datos generales del servicio y la deuda del cliente, no se imprime el listado de servicios colindantes, así como tampoco la orden de servicio para el estudio catastral, en algunos casos se adjunta en su lugar una imagen con la pantalla de la orden de servicio; sin embargo, no es la orden impresa.
 - **Actividad 7.2.3 "Realiza estudio catastral"**: en términos generales, sin evidencia de la boleta de inspección de campo, no se adjuntan fotos de los inmuebles, croquis, ubicación de google maps.
 - **Actividad 7.2.5 "Genera boleta catastral"**: Tres expedientes sin evidencia de la boleta catastral.
 - **Actividad 7.2.6 "Depura cuenta"**: dos expedientes no evidencian la asignación a alguna persona a nivel del sistema OPEN para la depuración de la cuenta, tampoco se adjunta a la carpeta digital del expediente la impresión del análisis de la cuenta por cobrar.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

- **Actividad 7.2.8 "Asigna analista"**: un expediente de Liberia y Dos de Tamarindo, incumplen con esta actividad a nivel del sistema OPEN.
 - **Actividad 7.2.9 "Genera e imprime prevención o notificación"**: en un caso de Liberia se adjunta en la carpeta digital del expediente una prevención de cobro en formato pdf sin completar y sin firma, lo que impide verificar su validez y entrega al cliente.
 - **Actividad 7.2.16 "Actualiza información de expediente"**: Los expedientes no se actualizan en el sistema OPEN, dentro de las faltas se tiene: estado sin actualizar, casos que cuentan con prevenciones de cobro no se detallan en la pantalla respectiva.
- El 100% de los expedientes revisados carecen de foliatura.

Región Pacífico Central: Se imposibilita validar el cumplimiento del apartado 7.2 del procedimiento de cobro administrativo en lo que respecta a la gestión de expedientes, por cuanto se determina para una muestra de 85 NIS (44 Puntarenas, 31 Quepos y 10 Cóbano) que dichas unidades cantonales no cuentan con expedientes de cobro administrativo, lo que evidencia la ausencia de una gestión documental en este aspecto. Lo anterior a su vez representó una limitación al alcance para la ejecución de la prueba de esta auditoría.

Adicionalmente, de los casos solicitados se identifican cuatro NIS correspondientes a la Cantonal de Puntarenas que a nivel del sistema OPEN muestran creación de expediente; no obstante, datan del 2016 y 2017, se encuentran en proceso de cobro judicial y no presentan ningún movimiento ni gestiones recientes.

Al respecto, el procedimiento COM-72-02-P de cobro administrativo vigente en el período auditado, establece las siguientes actividades que se deben llevar a cabo para la gestión de las prevenciones de cobro:

“[...]

7.1.1. Extrae servicios con pendiente

El encargado del subproceso, jefatura o bien el supervisor de notificadores procede con la extracción de servicios con pendiente en el rango de montos que requiera hacer la gestión de cobro...

7.1.3. Programa ruta de distribución

El supervisor prepara las rutas de prevención y/o notificación, acorde a las cantidades a ejecutar por cada notificador; Una vez listos los grupos, los entrega al notificador para que sean llevadas a los domicilios respectivos, realizando registro de la cantidad asignada.



7.1.4. Entrega prevenciones y/o notificaciones

[...]

Una vez que llega al domicilio indicado en la prevención o notificación y entrega documento a la persona, solicitándole el nombre completo, número de cédula, firma y parentesco en caso de que quién reciba no sea el señalado en el comunicado. Además, se debe anotar la hora de entrega y las características del inmueble y principales rasgos de la persona según detalle del anexo 10.1.

Si la persona no quiere recibir el documento o bien no se encuentran personas en el domicilio correspondiente, se debe proceder conforme lo indicado en el anexo 10.1.

[...]

7.1.5. Sella y clasifica prevenciones y/o notificaciones

Al finalizar la entrega de prevenciones y/o notificaciones, el notificador sella esta documentación entre efectiva y no efectiva, en caso de no disponer de sello lo anota manualmente y lo resalta con marcador.

[...]

7.1.7. Actualiza en Sistema Comercial

El analista de cobro ingresa información de prevenciones y notificaciones efectivas y no efectivas en el Sistema Comercial, (...)

Se marca la prevención o notificación que se le va a ingresar la información, y se presiona el botón editar, luego se selecciona la fecha de envío de la prevención o notificación, la fecha en que fue entregada en el domicilio, se marca si fue efectiva o no efectiva y se selecciona el nombre del notificador.

Si la prevención o notificación no fue efectiva se elige el motivo del rechazo y se presiona la opción guardar.

Si la prevención o notificación fue efectiva se presiona la opción detalle para ingresar los datos de la persona que recibió el comunicado y la referencia de domicilio donde se dejó, se presiona la opción aceptar y luego guardar.

[...]"

Cabe resaltar, que el anexo del procedimiento COM-72-02-P establece información que se debe anotar en las prevenciones y notificaciones:



“10.1. Información que se debe anotar en las prevenciones y notificaciones

[...]

10.1.4. Ambas prevenciones/notificaciones (original y copia) deben incluir la fecha, hora, sello de notificador (En caso de que el sello no esté funcionando correctamente deberán anotar el nombre y apellidos).

10.1.5. Se debe anotar claramente el nombre, apellidos y número cédula de quien recibe (este espacio debe ser llenado por el notificador, el usuario SOLAMENTE firma).

10.1.6. Indicar el parentesco de quien recibe (hijo, hermano, sobrino, tío, etc.) o bien si es inquilino, amigo, empleado, etc.

10.1.7. Indicar las características de la persona que recibe: género, estatura, color de piel, color de cabello, contextura, edad promedio.

[...]

10.1.9. Anotar las características del inmueble:

10.1.9.1. Qué tipo de construcción hay: casa, edificio, oficinas, taller supermercado, restauran, etc.

10.1.9.2. Color del inmueble.

10.1.9.3. Si la construcción tiene algún rótulo con el nombre anotar el mismo.

10.1.9.4. Señalar si posee verjas y/o tapia y el color.

10.1.9.5. Cualquier otra seña importante que distinga el inmueble de los demás.

[...]

Adicionalmente, se señala en el apartado 7.2 de dicho procedimiento todas las actividades que se deben llevar a cabo para la gestión de expedientes de cobro administrativo, que a la letra dice:

[...]

7.2.1. Extrae Servicios con pendiente...

7.2.2. Genera orden de estudio catastral - registral...

7.2.3. Realiza estudio catastral...

7.2.4. Actualiza orden...

7.2.5. Genera boleta catastral y expediente...

7.2.6. Depura cuenta...

7.2.7. Determina si es en zona de riesgo social...

7.2.8. Asigna analista...

7.2.9. Genera e imprime prevención o notificación...



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

- 7.2.10. *Busca otras direcciones del propietario...*
 - 7.2.11. *Notifica por edicto...*
 - 7.2.12. *Da plazo para recurso...*
 - 7.2.13. *Gestiona llamada telefónica...*
 - 7.2.14. *Confecciona y envía título ejecutivo para firma...*
 - 7.2.15. *Prepara y envía expediente para cobro judicial...*
 - 7.2.16. *Actualiza información de expediente...*
- [...]"

Por otra parte, la Ley del Sistema Nacional de Archivos No. 7202 entre sus artículos 2, 3 y 4, se establecen que los entes públicos están supeditados a las regulaciones que se emitan en la presente Ley; además, se señala que todos documentos textuales, manuscritos o impresos, gráficos, audiovisuales que por su contenido sirvan como testimonio y reflejen el desarrollo de la realidad costarricense, se consideraran de valor científico cultural y por tanto deben ser custodiados en los diversos archivos administrativos en este caso que tenga la institución y de acuerdo con un cumplimiento de plazos.

En este mismo sentido y en cuanto a la gestión documental, la Norma Técnica Nacional – 001 emitida por el Archivo Nacional de Costa Rica establece en el punto 5 los “Lineamientos para la Conformación de Expedientes Administrativos”, dentro de los cuales se citan: características del expediente administrativo, aspectos esenciales para su conformación, acceso, seguridad, secuestro de expedientes, instrumentos de control, expedientes electrónicos y expedientes híbridos. Dichos aspectos son de aplicación obligatoria para todos los entes públicos, para que dentro de su marco normativo se implemente todas las disposiciones señaladas.

Otro aspecto para considerar importante es el Instructivo para la elaboración de "Tablas de Plazos de conservación de Documentos y/o Valoraciones Parciales" emitido por la Dirección General del Archivo Nacional. En su introducción se señala:

“... La tabla de plazos de la institución es la suma de las tablas que, en cada oficina, elabore el encargado de archivo, la secretaria, o quien corresponda, con la ayuda y el visto bueno del jefe de cada unidad.

...

Se recomienda hacer las tablas de plazos desde la fase de gestión; no esperar a que la acumulación de documentos sea un problema en las oficinas o en los archivos centrales.”

Ahora bien, En lo que respecta al cumplimiento parcial del procedimiento de Cobro Administrativo COM-72-02-P por parte de las Unidades Cantonales de Liberia y Santa Cruz, se identifican las siguientes causas:



En cuanto a la falta de una programación de rutas para la generación de las prevenciones de cobro, tanto la jefatura comercial de la Cantonal de Liberia como de la Cantonal de Santa Cruz, manifiestan como causa la limitante de recursos (humanos y vehículos).

Por otra parte, de las prevenciones de cobro no proporcionadas por Liberia, indica la jefe comercial, que no fueron aportadas, por cuanto estas prevenciones se ubican en los expedientes de cobro judicial que se encuentran abiertos y se encuentran en custodia de la Dirección de Servicio al Cliente de la RCH. En el caso de la Cantonal de Santa Cruz, el jefe comercial señala que no fue posible disponer de las prevenciones de cobro físicas, por motivo que no fueron localizadas en el lugar de archivo.

En lo que concierne al incumplimiento o cumplimiento parcial del anexo 10.1 contenido en el procedimiento de Cobro Administrativo, las jefaturas comerciales de las cantonales de Liberia y Santa Cruz, mencionan las siguientes causas:

- Liberia, argumenta que al consultar a los funcionarios involucrados en el proceso, dicha información no es recopilada por distintos factores, como lo son la falta de recursos, los usuarios no atienden al llamado y no salen e incluso hasta falta de voluntad por parte de quien recibe la notificación, situación que los limita desde un inicio. Manifiestan que el volumen de su trabajo diario es considerable, razón por la cual con la voluntad de lograr cumplir con las ordenes de trabajo que se les entrega, el tiempo para completar dichos datos no les ha rendido y únicamente brindan prioridad a datos como: firma, nombre y número de cedula de identidad de quien recibe la notificación.
- Cantonal de Santa Cruz, la jefatura comercial menciona que los incumplimientos presentados se deben a que los notificadores no tenían el conocimiento que se debía cumplir sobre esos puntos. Agrega, que por lo general se llenan los espacios que la misma notificación de Prevención de Cobro indica: recibido, cédula, firma, hora (información de la persona). Además, no se cuenta con otro espacio donde se pueda especificar los puntos con los que se debería cumplir. El único espacio es el apartado de observaciones, que es sólo una línea y no conoce si existe algún formulario, donde se pueda ir completando los puntos del COM-72-02-P.

Ahora bien, sobre el incumplimiento del apartado 7.1.5 “Sella y clasifica las prevenciones y/o notificaciones”, las jefaturas comerciales de las cantonales de Liberia y Santa Cruz enuncian siguientes causas:

- Cantonal de Liberia: La jefatura comercial menciona que esta acción no se ha realizado debido a que se ha brindado prioridad a la inclusión de la información a nivel de OPEN SCI; sin embargo, se procederá con las gestiones correspondientes a fin de subsanar.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

- > Cantonal de Santa Cruz: El jefe comercial señala que no se tenía conocimiento que se debían sellar para indicar si fueron efectivas o no efectivas. Sin embargo, a la hora de resolver en el sistema OPEN, se clasifican según resultado.

La falta de actualización de datos de algunas prevenciones de cobro generadas en el sistema Open, en el caso de la Cantonal de Liberia la Jefe Comercial menciona lo siguiente:

“Actualmente esta Unidad Cantonal de Liberia posee aproximadamente 619 prevenciones de cobro que se encuentran pendientes de ingresar, los cuales ya se encuentran siendo gestionadas a fin de completar la información respectiva a nivel de sistema OPEN SCI, situación que ha sido demorada debido a la alta demanda de atención que gestiona la Unidad Cantonal (con el recurso limitado que ya se ha mencionado y reiterado anteriormente), pues al día de hoy se gestionan más de 22,000 servicios que mes a mes requieren de diversas atenciones, dentro de ellas relecturas, cortas, reconexiones, revisiones, entre otras que requieren seguimiento diario; sin embargo, como se ha indicado previamente, nos encontramos en el proceso de ingreso de dichas prevenciones.

Ahora bien, en cuanto a que el nombre del notificador a nivel de sistema no coincide con el anotado en el documento físico, obedece a que en la Unidad Cantonal de Liberia se han jubilado funcionarios y por ende se ha generado el ingreso de nuevos funcionarios que vienen a cubrir las plazas vacantes, razón por la cual a nivel de sistema a la fecha no se encuentran actualizados los funcionarios de nuevo ingreso que deberían de estar enlistados para seleccionarlos como notificadores; sin embargo, de inmediato hemos iniciado las acciones necesarias a fin de corregir dicha situación, ante lo cual ya se ha enviado la solicitud de inclusión de los funcionarios faltantes al día de hoy, con la valiosa colaboración de la Dirección de Servicio al Usuario de la Región Chorotega.”

Sobre este mismo tema y en lo que respecta a la Unidad Cantonal de Santa Cruz, el jefe comercial señala que, para ese año, sólo disponía de cuatro compañeros para realizar la facturación de lectura, relecturas, desconexiones, reconexiones y otras actividades. Agrega que, por alguna incapacidad, vacaciones, o bien otra situación, se envió a notificar a otro compañero que no estaba registrado como notificador, para seguir con el proceso de notificación y recuperación del pendiente.

El no contar con la apertura de expedientes para el 90% y 87% de los casos de Liberia y Santa Cruz respectivamente obedece a lo siguiente:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

La Dirección de Servicio al Cliente quien lidera el sub proceso de cobro administrativo, como parte de la recuperación del pendiente estableció una estrategia de priorización de la gestión de cobro, esta estrategia según el análisis efectuado se define por montos altos y no por tipo de clientes, esta caracterización puede influir en que existan muchos clientes que aún no hayan sido canalizados por esta priorización; además, la falta de personal es una de las limitaciones que generan no poder atacar un mayor porcentaje del pendiente y por ende realizar más aperturas de expedientes de cobro administrativo.

Por otra parte, mediante entrevista aplicada el 2 de abril de 2024 indica:

... de 70 expedientes (que ustedes nos pasaron con esa muestra aleatoria y con las consideraciones que usted me dice) de 70 hay 42 que están cortados, esta corta para mí es valiosa porque es gestión, 42 de 70 tenemos un 60% de esa muestra cortada, ¿qué significa tenerlo cortado? ... significa que sí hubo gestión.

...Entonces, se tiene la estrategia, pero no vamos avanzando al ritmo que quisiéramos, precisamente por falta de recursos, esa es la razón. En algunos casos también es un cliente que tal vez teníamos en arreglo de pago y ahí lo teníamos y le dimos seguimiento, pero de repente no se pudo cortar y se anuló el arreglo de pago y nos volvió a la pirámide otra vez y hay que volverlo a gestionar. Honestamente, esas son las causas, sí se hace gestión, pero no al nivel, ¿por qué no le hemos llegado? porque hemos ido avanzando de arriba para abajo ...

En referencia al incumplimiento del apartado 7.2 del procedimiento COM-72-02-P, se identifica como causas la existencia de casos en los cuales una vez el expediente creado, el cliente interpone reclamo, lo que suspende la gestión cobratoria para atender dicho reclamo; también, en uno de los casos el cliente realiza cancelación de una parte de la deuda y sobre la otra parte genera un reclamo, o bien se realizan arreglos de pago. En virtud de lo anterior, se tiene que a pesar de que el 100% de los casos solicitados en la muestra no contienen apertura de expedientes, si se han realizado gestiones cobratorias y dentro de estas se han suspendido servicios por morosidad con el fin de evitar aumento en el pendiente.

Las causas identificadas por la Región Pacífico Central en cuanto al incumplimiento del procedimiento de Cobro Administrativo COM-72-02-P actividad 7.1 "Prevenciones y/o notificaciones", son las siguientes:

La jefatura cantonal de Quepos señala que, debido a la falta de personal y el recargo de funciones, no ha sido posible realizar prevenciones de cobro y confecciones de expedientes. Adicionalmente, indica que el personal debe ser capacitado. Ante esta



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

limitante, las actividades como: programación de rutas para distribuir prevenciones de cobro, archivo de prevenciones de cobro y reprogramación de las no efectivas, no se puedan llevar a cabo al 100%.

Por otra parte, en lo que se refiere a la generación y ejecución de las prevenciones de cobro de las Unidades Cantonales de Cóbano y Puntarenas, con los memorandos GSP-RPC-CO-2023-00211 del 29 de noviembre de 2023 y GSP-RPC-PU-2023-00790 del 04 de diciembre de 2023, respectivamente, responden de forma similar. Las jefaturas cantonales manifiestan que las causas por las cuales se cumple parcialmente con esta actividad, es por la falta de personal y de equipo (vehículos). Por su parte, la jefe comercial de la cantonal de Puntarenas en entrevista aplicada el 21 de noviembre de 2023, en lo que respecta a la aplicación del procedimiento COM-72-02-P, menciona que dicho procedimiento cita toda una estructura con la que no se cuenta.

Respecto a no contar con una programación como tal de rutas, las causas según lo indicado por las jefaturas cantonales responden a la carencia de personal en ambas unidades cantonales y en el caso de Puntarenas se adiciona la existencia de sectores conflictivos.

En lo que concierne al incumplimiento o cumplimiento parcial del anexo 10.1 contenido en el procedimiento de Cobro Administrativo, referente a la actividad 7.1.4 “Entrega prevenciones y/o notificaciones”, las jefaturas cantonales de Cóbano y Puntarenas señalan desconocimiento del anexo por parte de los compañeros que realizan las notificaciones (funcionarios polifuncionales) y argumentan haber realizado una reunión para explicarles el procedimiento correcto. En el caso específico de los funcionarios de Cóbano manifiestan que en la notificación no se solicita esta información y no existe un espacio para poder ingresar tanto detalle.

Ahora bien, en lo que respecta al incumplimiento del apartado 7.15 “Sella y clasifica las prevenciones y/o notificaciones”, ambas jefaturas cantonales de Cóbano y Puntarenas mencionan que al no contar con personal que se encargue del cobro administrativo, no les es posible cumplir con este apartado y que a pesar de esta situación, realizan un gran esfuerzo para recuperar las cuentas por cobrar.

En lo que respecta a la falta de actualización de datos de las prevenciones en el sistema Open, mencionan que no cuentan con personal especializado o dedicado al proceso de cobro administrativo, las notificaciones que se realizan efectivas o no efectivas en el sistema Comercial no se ingresan porque no se cuenta con una persona específica para eso. En el caso particular de la Cantonal de Puntarenas, agrega que los funcionarios que ejecutaban estas funciones, unos se han pensionado, otros han fallecido y por esta razón se solicitó a la Dirección mediante documento GSP-RPC-PU-2024-00065 la actualización en OPEN de los perfiles.



Por último, es conveniente considerar, lo manifestado en las entrevistas aplicadas el 20 y 21 de noviembre de 2023 a funcionarios de las Cantonales de Puntarenas y Quepos en cuyo caso argumentan que no se capacitó a los funcionarios para la aplicación del procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”.

En cuanto el incumplimiento del apartado 7.2 “expedientes de cobro administrativo” de la RPC se tiene que, los tres jefes cantonales mediante entrevistas aplicadas en noviembre de 2023 manifiestan que, la confección y gestión de expedientes de cobro administrativo no se ha realizado por cuanto no se cuenta con el personal requerido y capacitado, así como la falta de recursos materiales para ejercer estas funciones; se carece de toda la estructura que cita el procedimiento.

La gestora encargada del cobro administrativo de Puntarenas indica con respecto los casos que presentan creación de expedientes que datan de los años 2016 y 2017 y que se encuentran en cobro judicial, lo siguiente:

... sobre los casos que están en cobro judicial aquí en Puntarenas no hay información, porque eso se lo llevaba el Lic. Fabricio Ferrandino a San Ramon, quien enviaba la información a San Jose, por eso no hay expediente hasta donde estoy informada...

Dadas las circunstancias que anteceden en torno a los apartados 7.1 y 7.2, se desprende que el incumplimiento de actividades que cita un procedimiento aumenta el riesgo de errores, se pueden producir atrasos, duplicaciones, omisiones de trabajo o un mal funcionamiento de los sistemas, lo que a su vez impacta negativamente la eficiencia, eficacia y calidad de la operativa de un proceso o subproceso y esto conlleva a una pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos financieros; por ende, afecta el cumplimiento normativo y el control interno de la institución.

Es fundamental cumplir con los procedimientos establecidos para garantizar el logro de los objetivos y mantener un entorno de trabajo confiable y eficiente.

En el caso de las cantonales y su limitación de recursos, la sobrecarga laboral podría afectar de manera significativa el aumento de niveles de agotamiento físico y mental. Se pierde la calidad y consistencia en las operaciones, lo que a su vez afectaría la satisfacción del cliente y el consecuente riesgo de imagen.

3. CONCLUSIONES

3.1 La RCH en sus cantonales de Liberia, Santa Cruz y la Agencia de Tamarindo presenta con base en una muestra de NIS una leve disminución (hasta de un 5%) en la



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

cartera pendiente entre los meses de octubre de 2023 a marzo de 2024, esta situación obedece a una estrategia de priorización en la gestión de cobro la cual se basa en los montos altos y no por tipo de clientes, de ahí que el resultado para la población analizada no es el óptimo; no obstante, se ven los esfuerzos realizados para lograr una mayor productividad en dicha recuperación. Por otra parte, la capacidad operativa para atender dicho subproceso es limitada. Además, se evidencia que más del 87% de los casos con deudas superiores a ₡800 mil no contienen apertura de expedientes, en este mismo sentido también se determina una débil la recuperación a través de las prevenciones de cobro.

La RPC en sus cantonales Puntarenas y Quepos presenta una débil gestión en la recuperación de cuentas pendientes a través del subproceso de cobro administrativo, no se cuenta en la actualidad (marzo 2024) con una estructura o área de cobro administrativo, ni personal con las competencias necesarias dedicado a esta actividad al 100%. Además, se evidencia a partir de una muestra de NIS que el 100% de los casos con deudas superiores a ₡500 mil no contienen apertura de expedientes, en este mismo sentido también se determina una débil gestión en la recuperación a través de las prevenciones de cobro. En lo que respecta a la cantonal de Cóbano, se evidencia una recuperación efectiva en el pendiente analizado, no obstante, esta recuperación se realiza a través de otras actividades que no cita el procedimiento de cobro administrativo.

3.2 En la RCH, el PAO se confecciona en forma conjunta y se vincula en un solo archivo con PEI, POI, PAO a nivel nacional. Se aportan “Cuadros Guía de Seguimiento Ejecución y Evaluación Chorotega” en cuyos casos, no se evidencia en sus contenidos ninguna vinculación con la gestión de recuperación del pendiente y cobro administrativo. El “Plan Operativo Comercial” con visualización años 2022 y 2023, no evidencia indicadores relacionados con el cobro administrativo y disminución del pendiente.

En la RPC el PAO es regional y no por cantonal. Para el PAO e informes de ejecución, se anexan en su lugar los planes anuales de compras para los años 2022 y 2023. En el caso del 2023, se proyectó una contratación de Servicios Comerciales para el proceso de cobro administrativo y judicial para la Cantonal de Puntarenas que no se ejecutó debido a la falta de participación de proveedores.

En el plan de acción “Plan Operativo Comercial” 2023, no se evidencian indicadores relacionados con el cobro administrativo y disminución del pendiente.

En lo que respecta a la planificación que gira en torno al subproceso de cobro administrativo, se determina que no cuentan con un plan anual de trabajo documentado ni cronogramas que les permita llevar a cabo este subproceso. Esta actividad depende de las posibilidades de la región y de cada cantonal, que en este caso son limitadas.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

3.3 La información aportada por las cantonales de Puntarenas, Quepos y Cóbano no evidencia controles de carácter formal que identifiquen las mejoras, por lo que resulta complejo determinar si se pueden definir en una categoría preventiva o correctiva o si se mitigan riesgos. Asimismo, no se mencionan controles específicos relacionados con la gestión de expedientes del subproceso de cobro administrativo. Se remite documentación que hace referencia a otros subprocesos.

3.4 La matrices de riesgos de las RCH y RPC no están conforme con la instrucción de trabajo “Análisis del Entorno”, código CEG-12-01-11 ya que presenta errores en su elaboración.

3.5 En las cantonales de la RPC no se cuenta con un equipo de trabajo exclusivo para atender el subproceso de cobro administrativo COM-72-02-P, por lo que no se cumple con la cantidad de puestos que describe la ficha del proceso en cuanto a los recursos requeridos. No se participó en la elaboración del procedimiento publicado en marzo de 2021, ni hubo una capacitación de índole formal.

En lo que respecta a la RCH, si bien es cierto, no se cuenta con la cantidad de puestos que describe la ficha de proceso para atender la gestión del subproceso de cobro administrativo, la actividad se concentra a nivel de región a través de la Dirección de Servicio al Cliente y en función de la estrategia de priorización de la gestión de cobro, lo cual ha permitido gestionar las cuentas por cobrar con buenos resultados en función optimizar los recursos con los que cuentan y a pesar de que en esta región no se brindó capacitación de índole formal.

Asimismo, se valora en gran medida las acciones ejecutadas por esta región por su visión, dar un paso más allá y proponer su estrategia al centralizar y concentrar la gestión de cobro administrativo como un todo y en tratar de maximizar la recuperación del pendiente, a pesar de las limitaciones de recursos que poseen en igualdad de condiciones respecto a las demás regiones, lo cual amerita ser valorado como un ejemplo a seguir.

3.6 En general para las Unidades Cantonales auditadas se comprueba un cumplimiento parcial del apartado 7.1 “Prevenciones y/o notificaciones” del procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”, en virtud que para las prevenciones examinadas, provenientes de estas cantonales, se evidencia la falta de ejecución o ejecución parcial de algunas de sus actividades, entre éstas: la 7.1.4 “Entrega prevenciones y/o notificaciones”, en actividades contenidas en el anexo 10.1: “Información que se debe anotar en las prevenciones y notificaciones”; la 7.1.5 “Sella y clasifica prevenciones y/o notificaciones” y la 7.1.7 “Actualiza en Sistema Comercial”. Ahora bien, en el caso de la Cantonal de Quepos, se imposibilitó validar el cumplimiento de dicho apartado, por cuanto, durante el período 2022-2023 no se generaron prevenciones de cobro.



En lo que respecta a las unidades cantonales de Liberia y Santa Cruz, así como la Agencia de Tamarindo, en más del 80% de las muestras seleccionadas no cuentan con expedientes de cobro administrativo y las cantonales de Puntarenas, Quepos y Cóbano en el 100% por lo que se imposibilita validar el cumplimiento del apartado 7.2 del procedimiento COM-72-02-P que cita todas las actividades relacionadas con la gestión de expedientes. Y en los casos que si se cuenta con expediente (RCH) se incumple con algunas de las actividades que regulan la conformación de los expedientes.

3.7 Con el presente informe la Auditoría Interna agrega valor, por dar recomendaciones que mejoran los procesos, el sistema de información y el sistema de control interno.

4. RECOMENDACIONES

De conformidad con el artículo 12 inciso c) de la Ley General de Control Interno, No. 8292, se emiten las siguientes recomendaciones que se deberán cumplir dentro del plazo conferido. El incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad.

La Auditoría Interna se reserva la posibilidad de verificar la efectiva implementación de las recomendaciones, así como valorar si pudiera existir responsabilidad, en caso de incumplimiento injustificado, según lo normado en el artículo 39 de la Ley General de Control Interno N. 8292.

Para el cumplimiento de las recomendaciones se deberá atender lo solicitado en el oficio AU-2021-083 del 15 de febrero del 2021, en cuanto a remitir la certificación de cierre o de su avance.

Adicionalmente, para este informe parcial aplican las recomendaciones citadas en los anexos 1 y 2 de este informe, mismas que deben ser atendidas de manera conjunta y que fueron comunicadas en los informes ICI-2023-004 el informe parcial de GAM y el ICI-2023-008 informe parcial de la Región Huetar Caribe. Aunado a estas recomendaciones se debe cumplir con las siguientes:

Al Licenciado Fernando Araya Araya, director de la Región Pacífico Central o a quien ocupe el cargo:

4.1 Hasta tanto no se elabore la estrategia de recuperación del pendiente a nivel institucional. Realizar un análisis general de todo el pendiente que mantenga la Región Pacífico Central (en todas sus cantonales) y elaborar en conjunto con el Director de Servicio al Cliente de la región y los jefes cantonales una estrategia para su recuperación en donde también se contemple un análisis costo beneficio y el nivel de riesgo.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

Remitir a la Auditoría Interna el análisis efectuado y la estrategia de recuperación planteada de la Región Pacífico Central, con el detalle de los responsables y plazos propuestos. (Hallazgo 2.1)

4.2 Girar instrucciones a los jefes cantonales de la Región Pacífico Central, para que, en adelante en la formulación del Plan Anual Operativo y el Presupuesto de cada cantonal, se incorporen objetivos y metas que tengan relación directa con la recuperación de las cuentas por cobrar morosas, lo cual debe estar debidamente vinculado con los objetivos estratégicos institucionales y la evaluación del desempeño, entre otros planes que correspondan. Lo anterior, también aplica, para las fases de ejecución, control y evaluación del Plan Anual Operativo y Presupuesto. Proporcionar a la Auditoría Interna el documento que compruebe las instrucciones enviadas y aportar el Plan Anual Operativo 2025 con las mejoras propuestas y su vinculación con los planes de acción de desempeño. (Hallazgo 2.2)

4.3 Revisar, optimizar y actualizar la definición de los objetivos, metas e indicadores en función del subproceso de cobro administrativo, establecidos en la evaluación del desempeño por cada jefe Cantonal de la Región Pacífico Central; así como, para el director de Servicio al Cliente de la Región. Remitir a la Auditoría Interna por cada funcionario la matriz con los indicadores que se aprobaron para la evaluación de desempeño del 2025, debidamente vinculadas con el Plan Anual Operativo del 2025. (Hallazgo 2.2)

4.4 Revisar, analizar y corregir en coordinación con la Unidad de Control Interno, la valoración de riesgos de las cantonales a su cargo; de manera tal, que al completar la matriz del análisis del entorno, se realice el análisis de riesgos por cada proceso con sus respectivos subprocesos de forma lineal, coherente y pertinente; además, considerar las inconsistencias detectadas por la Auditoría Interna; lo anterior, de conformidad con el marco normativo (“Marco Orientador”, “Procedimiento Valoración y seguimiento” CEG-12-01-P e “Instrucción de trabajo” CEG-12-01-I1). Tomar en consideración a los jefes cantonales y a los funcionarios que podrían estar involucrados en el subproceso. Remitir a la Auditoría Interna, las matrices de riesgos actualizadas y aprobadas. (Hallazgo 2.4)

4.5 Hasta tanto se ejecute la recomendación 4.8 del “Informe Parcial ICI-2023-008 Región Huetar Caribe Cantonales Limón, Guácimo y Pococí” (relacionada con la modificación del formato de la prevención de cobro), realizar las siguientes acciones:

- a) Implementar un mecanismo alternativo para que las prevenciones de cobro sean completadas de conformidad con lo que cita el procedimiento de cobro administrativo.
- b) Girar instrucciones a todas las jefaturas cantonales, para que se instruya a los notificadores y se cumpla al 100% con el llenado de este documento.
- c) Establecer algún mecanismo de control para validar el cumplimiento de las disposiciones emitidas.



Remitir a la Auditoría Interna los mecanismos implementados tanto para el llenado de los documentos de prevención de cobro, como para el control aplicado en validar su cumplimiento; asimismo, la instrucción girada a las jefaturas cantonales y a su vez las comunicadas a los notificadores; además, una certificación de que los documentos se llenan en forma íntegra y completa con toda la información necesaria y establecida en la normativa vigente. (Hallazgo 2.6.1)

4.6 Instruir a los jefes cantonales de toda la Región Pacífico Central para que inicien con la conformación de expedientes de cobro administrativo en apego con la normativa técnica y legal vigente. En caso de ser necesario, coordinar con la encargada del proceso de cobranza a nivel institucional para la retroalimentación requerida. Remitir a la Auditoría Interna una certificación del cumplimiento de la recomendación con las acciones ejercidas por parte de cada jefatura cantonal con corte al 31 de diciembre del 2024. (Hallazgo 2.6.2)

Al Licenciado Eliécer Robles Vargas director de la Región Chorotega o a quien ocupe el cargo:

4.7 Girar instrucciones a los jefes cantonales de la Región Chorotega, para que, en adelante en la formulación del Plan Anual Operativo y el Presupuesto de la región, se incorporen objetivos y metas que tengan relación directa con la recuperación de las cuentas por cobrar morosas, lo cual debe estar debidamente vinculado con los objetivos estratégicos institucionales y la evaluación del desempeño, entre otros planes que correspondan. Lo anterior, también aplica, para las fases de ejecución, control y evaluación del Plan Anual Operativo y Presupuesto. Proporcionar a la Auditoría Interna el documento que compruebe las instrucciones enviadas y aportar el Plan Anual Operativo 2025 con las mejoras propuestas y su vinculación con los planes de acción de desempeño. (Hallazgo 2.2)

4.8 Revisar, analizar y corregir en coordinación con la Unidad de Control Interno, la valoración de riesgos de las cantonales a su cargo; de manera tal, que al completar la matriz del análisis del entorno, se realice el análisis de riesgos por cada proceso con sus respectivos subprocesos de forma lineal, coherente y pertinente; además, considerar las inconsistencias detectadas por la Auditoría Interna; lo anterior, de conformidad con el marco normativo (marco orientador, “Procedimiento Valoración y seguimiento” CEG-12-01-P e “Instrucción de trabajo” CEG-12-01-11). Tomar en consideración a los jefes cantonales y a los funcionarios que podrían estar involucrados en el subproceso. Remitir a la Auditoría Interna, las matrices de riesgos actualizadas y aprobadas. (Hallazgo 2.4)

4.9 Hasta tanto se ejecute la recomendación 4.8 del “Informe Parcial ICI-2023-008 Región Huetar Caribe Cantonales Limón, Guácimo y Pococí” (relacionada con la modificación del formato de la prevención de cobro), realizar las siguientes acciones:



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA

- a) Implementar un mecanismo alternativo para que las prevenciones de cobro sean completadas de conformidad con lo que cita el procedimiento de cobro administrativo.
- b) Girar instrucciones a todas las jefaturas cantonales, para que se instruya a los notificadores y se cumpla al 100% con el llenado de este documento.
- c) Establecer algún mecanismo de control para validar el cumplimiento de las disposiciones emitidas.

Remitir a la Auditoría Interna los mecanismos implementados tanto para el llenado de los documentos de prevención de cobro, como para el control aplicado en validar su cumplimiento; asimismo, la instrucción girada a las jefaturas cantonales y a su vez las comunicadas a los notificadores; además, una certificación de que los documentos se llenan en forma íntegra y completa con toda la información necesaria y establecida en la normativa vigente. (Hallazgo 2.6.1)

Al Licenciado Edgar Chacón Villalobos, director de Servicio al Cliente de la Región Chorotega o a quien ocupe el cargo:

4.10 Revisar, analizar e implementar las acciones necesarias para que la conformación de los expedientes de cobro administrativo se realice en apego a lo que norma el procedimiento de Cobro Administrativo COM-72-08 para tal fin e instruir al personal a cargo de este subproceso para su cumplimiento; en caso de ser necesario, coordinar con la encargada del proceso de cobranza a nivel institucional para la retroalimentación requerida.

La recomendación anterior, también aplica para la nueva actualización del Procedimiento de Cobro Administrativo, por lo que se deben ajustar las acciones a la nueva versión de dicho procedimiento, tomar en consideración al menos la siguiente normativa:

- ✓ La Norma Técnica Nacional - 001 "Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos".
- ✓ Instructivo para la elaboración de "Tablas de Plazos de Conservación de Documentos y/o Valoraciones Parciales".
- ✓ Entre otra normativa que se considere pertinente.

Remitir a la Auditoría Interna una certificación del cumplimiento de la recomendación con las acciones ejercidas. (Hallazgo 2.6.2)



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
AUDITORÍA INTERNA**

**Licda. Pamela Castro Quirós
Auditora Encargada**

**Licda. Fiorella Varela Hernández
Ejecutiva Experta**

**Máster. Karen Espinoza Vindas
Auditora Interna**



5. ANEXOS

Anexo N.º1 Detalle de recomendaciones del informe ICI-2023-004

“Al Ingeniero Alejandro Guillén Guardia, Presidente Ejecutivo o quien ocupe el cargo:

4.1 Revisar el estado del Proyecto de Ley Nro. 27802 denominado “Ley de Condonación de Deudas con Antigüedad Igual o Superior a los Diez Años por Concepto de Servicios de Agua Potable, Alcantarillado Sanitario, Cargos Varios, Hidrantes y Multas, Facturados en Tarifa Domiciliar” y solicitar la intervención de la Junta Directiva de AyA para que se dé seguimiento y sea promovido ante el plenario Legislativo. (...)

A la Ingeniera Alejandra Mora Segura, Gerente General o quien ocupe el cargo:

4.3 Revisar y actualizar el plan de mejoras para la recuperación del pendiente propuesto en el año 2021; además, contemplar la situación actual del proceso y las debilidades detectadas en informe de Auditoría ICI-2023-004, a su vez, establecer fechas de ejecución y seguimiento para su debido cumplimiento. (...)

4.4 Partiendo del pendiente total acumulado de la GAM a febrero 2023 que asciende a la suma de ₡7.413 millones. Someter a revisión y actualización el objetivo de calidad propuesto respecto al proceso de cobranza que cita: “Recuperar al menos un 5% el monto adeudado por los usuarios por concepto de facturación a diciembre 2023”; con el propósito de realizar un análisis histórico del comportamiento en la recuperación de las cuentas morosas, contemplar a nivel de la estrategia y de la planificación anual, metas e indicadores que superen ese porcentaje establecido, lo cual debe ser categorizado por zona o región de manera tal, que se pueda medir de forma separada y no solo a nivel nacional. Considerar como parte del análisis, la capacidad requerida para mejorar los indicadores y las acciones propuestas. (...)

la Ingeniera Lucía Yglesias González, Subgerente Gestión de Sistemas GAM o a quien ocupe el cargo:

4.6 Realizar un estudio de tiempos por cada una de las macro actividades y etapas que conforman el subproceso de cobro administrativo, los factores que inciden en el tiempo y capacidad de trabajo para cada situación específica identificada; de manera tal que este estudio permita, analizar deficiencias, identificar obstáculos, priorizar tareas, mejorar la planificación y la productividad, establecer expectativas claras, medir el desempeño, ajustar, oficializar e implementar normativa interna que regule los plazos por cada actividad, según las características particulares realizadas en la gestión de cobro administrativo. Remitir a la Auditoría Interna el estudio de tiempos, aprobado y las acciones implementadas para su cumplimiento.

Al Licenciado Armando Rodríguez Ángulo, director del Sistema Comercial Integrado o quien ocupe el cargo:

4.10 Informar a la Auditoría Interna si el requerimiento solicitado por la Dirección de Catastro mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM 2021-01377 del 07 de mayo de 2021 respecto a “Solicitud de indicadores Datamart Comercial” se encuentra debidamente recibido y conceptualizado para el desarrollo en dicha herramienta. En caso de estar en proceso, proporcionar a la Auditoría Interna un plan de acción formalizado, con los responsables y fechas de cada actividad, en coordinación con la Dirección de Sistemas de Información. A su vez, una certificación de la Dirección de Catastro con la recepción a satisfacción del requerimiento de usuario final. (...)



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

A la Ingeniera Adriana Zamora Amador, directora de Servicio al Cliente GAM (Dirección de Catastro o quien ocupe el cargo) en Coordinación con el Sistema de Gestión de Calidad:

4.11 Revisar, analizar y actualizar el procedimiento COM-72-02-P y su respectiva ficha de proceso, de acuerdo con los vacíos y omisiones detectadas por esta Auditoría Interna. Asegurarse de que los pasos y requisitos necesarios sean claramente definidos y documentados de conformidad con las mejores prácticas y los requisitos legales que correspondan y se consideren e incorporen medidas de control previo, concomitantes y posteriores durante todo el proceso, de manera tal, que permitan la identificación y corrección de desviaciones de forma oportuna, tomar en consideración las condiciones aplicables para cada región, para que de esta forma, sean consideradas en la actualización que se está emprendiendo. Una vez actualizado, proceder con la capacitación formal a las unidades encargadas de su ejecución.

Remitir a la Auditoría Interna el procedimiento COM-72-02-P, así como los documentos relacionados (ficha de proceso, formularios e instructivos de trabajo) actualizados, debidamente aprobados y publicados. Además, aportar evidencia de la capacitación realizada. (...)

A la Ingeniera Adriana Zamora Amador, directora de la UEN Servicio al Cliente GAM (Dirección de Catastro o quien ocupe el cargo):

4.12 Analizar en coordinación con la Dirección del Sistema Comercial Integrado los mecanismos de control elaborados de forma manual sobre la gestión del pendiente y gestión de los expedientes, de manera tal que se puedan mejorar, automatizar y contar con reportes específicos que garanticen fidelidad e integridad de los datos. En caso de requerir mejoras a nivel del Sistema OPEN o reportes adicionales, solicitarlo mediante requerimiento para su debida atención. Dentro de la automatización se contemple al menos lo siguiente:

- ✓ Controles que midan la gestión del pendiente y la recuperación en cada una de las etapas de forma detallada: por zona, tipo de cliente o tarifa.
- ✓ Control de prevenciones detallado y consolidado, por zona, tipo de cliente o tarifa, donde la información del mes que se revise sea coincidente entre ambos controles.
- ✓ Generación de reportes que muestren la gestión de la recuperación a través de cobro administrativo por cada etapa de manera tal que se consideren como insumo para la elaboración de los informes mensuales de gestión.

Remitir a la Auditoría Interna el requerimiento solicitado y las acciones por ejecutar. (...)

4.13 Revisar, analizar y actualizar en coordinación con los responsables en cada región y con la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad, los indicadores de calidad de la ficha de proceso COM-72-02, de manera tal, que se establezcan indicadores y metas por zona, tipo de cliente o tarifa y no como un resultado global o nacional; además, que insten a una mejora en la recuperación de las cuentas por cobrar. El análisis efectuado debe contemplar como mínimo:

- ✓ La periodicidad en que serán revisados los indicadores.
- ✓ El comportamiento histórico del pendiente por zona.
- ✓ El histórico en la recuperación por zona.
- ✓ Análisis de cada entorno y sus necesidades para cumplir con las metas.



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

Una vez efectuado el análisis y propuesta la modificación de indicadores, someter a aprobación y publicación a través del Sistema de Gestión de la Calidad. Proporcionar a la Auditoría Interna el informe con el análisis concluido, la ficha de proceso actualizada, la comunicación a las áreas involucradas, así como la publicación en la Intranet. (...)"



Anexo N.º2
Detalle de recomendaciones del informe ICI-2023-008

A la Ingeniera Alejandra Mora Segura, Gerente General o quien ocupe el cargo:

4.1 En correlación con la recomendación 4.2 del informe parcial de auditoría ICI-2023-004 “Auditoría de Carácter especial para evaluar el subproceso COM-72-02 Cobro Administrativo, Gran Área Metropolitana (Zona 1)” remitido con el AU-2023-01053 del 19 de setiembre de 2023 y considerando la reorganización institucional, incorporar en el estudio integral de la capacidad instalada no solo a la GAM, sino a todas las regiones de los sistemas periféricos y sus unidades cantonales para atender la demanda actual del pendiente acumulado a nivel institucional, de manera tal que se logre una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar morosas.

Asimismo, tomar como insumo las estrategias de recuperación de las cuentas morosas que presenten las Subgerencias Gestión de los Sistemas GAM y Periféricos, para que de esta manera se presente un solo documento ante la Junta Directiva para conocimiento. Remitir a la Auditoría Interna las evidencias de lo antes descrito, así como la remisión del documento final a la Junta Directiva.

Al Ingeniero Sergio Núñez Rivera, Subgerente Gestión de Sistemas Periféricos en coordinación con las Direcciones Regionales y el Ingeniero Eduardo Solano Campos, director de la UEN Servicio al Cliente Periféricos, o a quienes ocupen tales cargos:

4.2 Partiendo de las cuentas por cobrar en estado de morosidad que presentan los sistemas periféricos, elaborar una estrategia de recuperación del pendiente acumulado por región; de manera tal que dicha estrategia sea un insumo para la Gerencia General, ante el estudio integral de la capacidad instalada que se tiene por desarrollar para la atención de la recuperación de cuentas morosas. Dicha estrategia debe basarse bajo un análisis histórico y el volumen actual de los servicios que se presentan por cada región, la necesidad cuantificada de los recursos humanos y materiales para la atención de la demanda actual; considerar al menos lo siguiente:

- La valoración de una estructura de cobro administrativo por cada región, que permita centralizar las funciones para la gestión cobratoria de todas las unidades cantonales y estas puedan ser ejecutadas en su totalidad por un equipo de trabajo completo.
- El tratamiento del pendiente por tipos de clientes, antigüedad de lo adeudado y materialidad. Es importante que existan actividades de gestión de cobro diferentes para los clientes comerciales e industriales.
- Indicadores mensuales y anuales para la gestión de cobro administrativo de la regional y de cada cantonal, conforme sus características y recursos.
- Adicionar a la estrategia el plan de acción, con las actividades, fechas y responsables.
- Presentar la estrategia a la Gerencia General para su aprobación y esta a su vez debe ser elevada a la Junta Directiva para conocimiento. (...)

Al Ingeniero Sergio Núñez Rivera, Subgerente Gestión de Sistemas Periféricos o a quien ocupe el cargo:

4.3 Solicitar a las direcciones regionales, en coordinación con las jefaturas cantonales y la dirección de la UEN Servicio al Cliente Periféricos, la elaboración de un plan de trabajo anual documentado para llevar a



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO

AUDITORÍA INTERNA

cabo el subproceso de cobro administrativo (que sea una práctica de aplicación permanente), en el que se contemple al menos:

- ✓ *Definición de metas y objetivos de la planificación.*
- ✓ *Periodicidad del plan.*
- ✓ *Fijar plazos y responsables (Cronograma).*
- ✓ *Identificar obstáculos.*
- ✓ *Análisis de requerimientos.*
- ✓ *Asignación de recursos.*
- ✓ *Criterios para la apertura de expedientes.*
- ✓ *Priorización de montos debidamente documentado.*
- ✓ *Planes de acción.*
- ✓ *Y cualquier otra que se considere pertinente. (...)*

4.4 Girar instrucciones a los directores regionales, para que, en adelante en la elaboración de los PAO de cada región, se incorporen objetivos y metas que tengan relación directa con la recuperación de las cuentas por cobrar morosas, lo cual debe estar debidamente vinculado con los objetivos estratégicos institucionales y la evaluación del desempeño, entre otros planes que correspondan. Proporcionar a la Auditoría Interna el documento que compruebe las instrucciones enviadas y aportar el Plan Anual Operativo 2024 con las mejoras propuestas y su vinculación con los planes de acción de desempeño desde la Subgerencia y todo el personal relacionado con la gestión de cobro. (...)

Al Ingeniero Eduardo Solano Campos, director de la UEN Servicio al Cliente Periféricos en coordinación con las direcciones regionales comerciales, la Ingeniera Adriana Zamora Amador, directora de la UEN Servicio al Cliente GAM, y la Ingeniera Raquel Aglietti Díaz, como encargada del proceso de cobranza o a quienes ocupen el cargo:

4.5 Analizar en conjunto con la recomendación 4.12 establecida en el informe parcial ICI-2023-004 de la GAM (Zona 1) para que esta sea desarrollada a nivel institucional y no solo a nivel de GAM, contemplar controles de naturaleza previa, concomitante y posterior; e incluir dichos controles tanto en el Procedimiento de Cobro Administrativo COM-72-02-P como en su ficha de proceso, para que sean estandarizados y de acatamiento obligatorio en el ámbito institucional. Remitir a la Auditoría Interna el análisis efectuado y las acciones por ejecutar.

4.6 Establecer controles internos, mecanismos de rendición de cuentas y monitoreo para garantizar que cada funcionario asuma su responsabilidad, se detecten y corrijan posibles incumplimientos a tiempo. Esto puede incluir revisiones periódicas, la implementación de acciones correctivas, preventivas y planes de mejora. Remitir a la Auditoría Interna la evidencia de los controles y mecanismos establecidos, así como la fecha de aplicación.

Al Ingeniero Eduardo Solano Campos, director de la UEN Servicio al Cliente Periféricos y a la Ingeniera Adriana Zamora Amador, directora de la UEN Servicio al Cliente GAM en coordinación con la Ingeniera Raquel Aglietti Díaz como encargada del proceso de cobranza o a quienes ocupen el cargo:

4.7 Una vez actualizado el procedimiento COM-72-02-P en cumplimiento a la recomendación 4.11 del informe parcial ICI-2023-004 Gran Área Metropolitana (Zona 1), ejercer las gestiones que correspondan para brindar una capacitación adecuada a los funcionarios sobre el procedimiento actualizado, elaborar un programa y cronograma de capacitación en las unidades pertinentes de todas las regiones, asegurarse que comprendan las actividades y los pasos requeridos, para ello, se debe proporcionar una orientación clara y documentos de referencia que faciliten su seguimiento, fomentar una comunicación abierta y bidireccional



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO AUDITORÍA INTERNA

para abordar cualquier duda o inquietud relacionada con el cumplimiento del procedimiento, esto, con el objetivo de asegurar cambios oportunos a partir del proceso de reorganización que se está realizando en la institución. (...)

Al Ingeniero Eduardo Solano Campos, director de la UEN Servicio al Cliente Periféricos y a la Ingeniera Adriana Zamora Amador, directora de la UEN Servicio al Cliente GAM, en coordinación con la Ingeniera Raquel Aglietti Díaz como encargada del proceso de cobranza y el Licenciado Armando Rodríguez Angulo, director de la Dirección del Sistema Comercial Integrado, o a quienes ocupen tales cargos:

4.8 Revisar, analizar y valorar la modificación del formato de la prevención de cobro, de manera tal que se estime la inclusión de más detalle en el documento de prevención, como lo es el recuadro de la información a completar por el notificador, es decir, espacio para anotar todas las especificaciones que señala el anexo 10.1 del procedimiento COM-72-02-P, asimismo, crear los campos donde se ingresan los datos en las pantallas de Open. Una vez actualizado el formulario y los campos en el sistema OPEN, comunicar a las unidades que intervienen en el proceso, de manera tal que sean de aplicación permanente y obligatoria. (...)

A la Ingeniera Raquel Aglietti Díaz como encargada del proceso de cobranza en coordinación con la Licenciada Ada Vargas García, dirección Servicios de Apoyo (Gestión Documental e Información) o a quienes ocupen el cargo:

4.13 En complemento de la recomendación 4.11 y 4.12 del informe ICI-2023-004 Gran Área Metropolitana (Zona 1) revisar, analizar y ajustar como parte del proceso de actualización del procedimiento COM-72-02-P para que dentro de las actividades por desarrollar se cumpla con la normativa de la gestión documental, considerar al menos:

- ✓ La Norma Técnica Nacional - 001 "Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos".*
- ✓ Manejo en cuanto a la gestión documental respecto a las prevenciones de cobro (estandarización en formularios y controles).*
- ✓ Instructivo para la elaboración de "Tablas de Plazos de Conservación de Documentos y/o Valoraciones Parciales".*
- ✓ Entre otra normativa que se considere pertinente. (...)*