



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-2023-004
Gran Área Metropolitana (Zona 1)

11 de agosto 2023



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 Criterios de la 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 |
| 2. RESULTADOS | 15 |
| 2.1 Morosidad y deudas en posibilidad de prescripción de la UEN Servicio al Cliente GAM Zona 1 y debilidades en la gestión de cobro administrativo..... | 15 |
| 2.1.1. Análisis global del pendiente acumulado a febrero 2023..... | 15 |
| 2.1.2. Débil recuperación por prevenciones de cobro | 19 |
| 2.1.3. Gestión de cobro administrativo y recuperación del pendiente para una muestra de NIS..... | 21 |
| 2.1.4. Plan de mejoras para la recuperación del pendiente sin seguimiento..... | 23 |
| 2.2 Ausencia de planificación estratégica y operativa en el subproceso de cobro administrativo de la GAM y desvinculación con los indicadores de desempeño: | 28 |
| 2.3 Inconsistencias en los mecanismos de control y medición aplicados para la gestión de cobro administrativo:..... | 35 |
| 2.4 Inconsistencias en la matriz de riesgos de la Dirección de Catastro – UEN Servicio al Cliente GAM | 38 |
| 2.5 Debilidades y omisiones detectadas en el procedimiento COM-72-02-P Cobro Administrativo y su respectiva ficha de proceso. | 41 |
| 2.5.1. Falta de claridad u omisión de información en la descripción de determinadas actividades. .. | 41 |
| 2.5.2. Ausencia de actividades significativas en el procedimiento para la ejecución efectiva del subproceso de cobro administrativo. | 43 |
| 2.5.3. Debilidades detectadas en la ficha de proceso | 44 |



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

| | |
|--|-----------|
| 2.6 Incumplimiento o ejecución parcial en las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo” llevadas a cabo por la Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM..... | 45 |
| 2.6.1. Prevenciones de cobro apartado 7.1 del procedimiento..... | 45 |
| 2.6.2. Expedientes de cobro administrativo apartado 7.2 del procedimiento..... | 47 |
| 3. CONCLUSIONES..... | 51 |
| 4. RECOMENDACIONES..... | 53 |
| 5. ANEXOS..... | 59 |



Contenido de Tablas

| | |
|-------------------|----|
| Tabla Nro. 1..... | 11 |
| Tabla Nro. 2..... | 12 |
| Tabla Nro. 3..... | 12 |
| Tabla Nro. 4..... | 16 |
| Tabla Nro. 5..... | 16 |
| Tabla Nro. 6..... | 17 |
| Tabla Nro. 7..... | 19 |

Contenido de Figuras

| | |
|---------------------|----|
| Figura Nro. 1 | 13 |
| Figura Nro. 2 | 29 |
| Figura Nro. 3 | 36 |
| Figura Nro. 4 | 36 |

Contenido de Gráficos

| | |
|----------------------|----|
| Gráfico Nro. 1 | 18 |
| Gráfico Nro. 2 | 20 |
| Gráfico Nro. 3 | 47 |



RESUMEN EJECUTIVO

¿Qué examinamos?

La Auditoría consideró como propósito evaluar la aplicación, funcionalidad y cumplimiento del subproceso COM-72-02-P “Cobro Administrativo” y su ficha de proceso, por parte de la UEN Servicio al Cliente GAM (Zona 1), así como las acciones cobratorias ejercidas antes de recurrir a la vía judicial desde la planificación, dirección, control, seguimiento y gestión documental efectuadas 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 al 28 de febrero de 2023 y se extendió en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

¿Por qué es importante?

La gestión de cobro administrativo representa un proceso relevante para la consecución de los objetivos institucionales; pues conlleva una serie de acciones, estrategias o planes que deben ser combinados para lograr que los clientes morosos cumplan con su obligación de pago. Además, debe ser efectiva ya que influye de manera sustancial en la rentabilidad y la administración del riesgo. Asimismo, un proceso de cobro administrativo deficiente provocaría la acumulación de grandes deudas, al representar menos entradas de efectivo y problemas de liquidez para la gestión Institucional.

¿Qué encontramos?

Se identificaron debilidades en la gestión de recuperación de cuentas pendientes a través de cobro administrativo, por cuanto a partir de una muestra, se evidencia que más del 50% de los casos con deudas superiores al millón de colones, no contienen apertura de expedientes y en otros casos que sí fueron creados, no han sido asignados a los analistas para la gestión cobratoria. Por otra parte, en cuanto a los tiempos que tardan por actividad o etapa, se denotan periodos que superan los 100 días naturales; aunado a lo anterior se evidencia la falta de seguimiento por parte de la administración superior al plan de mejora para la recuperación del pendiente.

La Dirección de Catastro no establece objetivos y metas a nivel del Plan Anual Operativo 2022 en relación con la gestión de cobro o recuperación de las cuentas morosas, y para el 2023 a la fecha de revisión, no se cuenta con el Plan Anual Operativo 2023. El departamento de Cobro Administrativo de la GAM carece de una planificación formal y documentada para llevar a cabo las gestiones o etapas que componen el subproceso de cobro administrativo. Aunque se establecen objetivos, metas e indicadores a nivel de las evaluaciones de desempeño en relación con la gestión de cobro, éstos no están vinculados con el plan estratégico, operativo y otros planes institucionales.



Los mecanismos de control establecidos en el departamento de cobro administrativo de la GAM son manuales, toda la gestión se consolida por mes y de forma resumida, por lo que no permite analizar la recuperación por tipo de cliente o tarifa. Los indicadores establecidos en la ficha de proceso se basan en la capacidad instalada, son conservadores, se basaron en datos únicamente de la GAM, las metas fijadas son a nivel nacional y no por sector, tipo de cliente o tarifa.

Se presentan deficiencias en el proceso de análisis de riesgos de la Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM. Se observa la ausencia de un enfoque específico a nivel de subproceso. Sólo se identifica un riesgo a nivel de cobranza, en algunos casos no existe relación de la causa de riesgo y el control asociado. Adicionalmente, se identifican inconsistencias al completar la matriz respectiva, conforme con el instructivo de trabajo CEG-12-01-I1 “Análisis del Entorno”.

Se observaron debilidades u omisiones en el procedimiento COM-72-02-P del subproceso de cobro administrativo que aplica en el ámbito nacional; no delimita tiempos y plazos en las actividades por desarrollar. Además, no detalla los controles que se deben aplicar, aspectos sobre la planificación ni demás información valiosa para el buen desarrollo de la gestión de cobro administrativo.

El departamento de cobro administrativo de la GAM incumple o cumple parcialmente tres de las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P en el apartado 7.1., así determinado mediante una muestra de 64 prevenciones de cobro.

¿Qué sigue?

Con el propósito de contribuir con las oportunidades de mejora identificadas y fortalecer el subproceso de cobro administrativo, se giraron recomendaciones a la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Subgerencia Gestión de Sistemas GAM, Dirección Sistema Comercial Integrado, Dirección de Catastro y al Sistema de Gestión de Calidad, las cuales se orientan a: la definición de procedimientos actualizados; estudio integral de la capacidad instalada; implementación de estrategias de gestión de cobro administrativo efectivas; actualización de la matriz del análisis del entorno; mejorar y automatizar mecanismos de control, entre otros. Esto, para 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.



11 de agosto del 2023
ES-009-2023
INFORME Nro.ICI-2023-004

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

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Origen de la auditoría

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 UEN Servicio al Cliente GAM (Zona 1) y Gestión de Sistemas Periféricos en las 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), 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 evaluará 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 al 28 de febrero de 2023 y se extenderá en aquellos casos en los que se considere pertinente.

El presente informe parcial corresponde a los resultados de la auditoría de carácter especial en la GAM (Zona 1).

1.5 Criterios de la 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), cédulas de cumplimiento, revisión, análisis de documentos, revisión de expedientes y análisis de bases de datos, así como métodos de muestreo y respuestas obtenidas en reuniones y entrevistas efectuadas.



1.7 Limitaciones que afectaron la ejecución de la auditoría

A continuación, se detallan las limitaciones presentadas durante la ejecución de la auditoría:

- El director de la Dirección de Catastro se acogió al derecho de jubilación a partir del 01 de junio de 2023, por lo que algunas consultas que requerían opinión o criterio de la dirección no pudieron ser evacuadas a ese nivel.
- Inexistencia de expedientes de cobro administrativo para el 63% de la muestra, representados en 27 NIS con un pendiente acumulado a febrero 2023 de ₡230.437.707, lo que imposibilita validar la gestión cobratoria.
- La Gerente General actual fue nombrada en su puesto a partir del 23 de mayo de 2023, lo que representa una limitación en cuanto a conocer la posición de la Gerencia en temas de recuperación de cuentas durante el 2022, por este motivo, la gestión o rol que desempeña la Gerencia en temas como lo es la gestión de la recuperación de cuentas pendientes se toma a partir de mayo 2023 en adelante.
- El 50% de la muestra de prevenciones son no efectivas, lo que impide validar el cumplimiento del procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo”

1.8 Aspectos de la Ley General de Control Interno N.º 8292

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 (Lgci) Nro. 8292, 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 expusieron en una conferencia virtual el día 29 de agosto de 2023, a los siguientes funcionarios:

Andrey Vila Abarca, Jessica Brizuela Corrales, ambos de la Gerencia General, Adriana Zamora Amador, de la UEN Servicio al Cliente GAM, Raquel Aglietti Díaz, de la Dirección de Catastro, unidad de Cobro Administrativo, Adilia Campos



Vargas, de la Asesoría Legal Comercial, GAM y Armando Rodríguez Angulo, de la Dirección Sistema Comercial Integrado.

Con el oficio AU-2023-00959 del 30 de agosto de 2023, se le remitió a la Gerencia General el informe borrador de esta auditoría, del cual se recibieron observaciones mediante el memorando GG-2023-02809 del 04 de setiembre de 2023 y copia de correos electrónicos remitidos por la dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM y la dirección Sistema Comercial Integrado del 13 de setiembre de 2023. En el anexo N.º 2 adjunto, se encuentra el cuadro con el análisis de dichas observaciones, algunas de las cuales fueron acogidas y tomadas en consideración en este informe final.

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

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

UEN: Unidad Estratégica de Negocio

1.11 Antecedentes

La Dirección de Catastro que pertenece a la UEN Servicio al Cliente GAM, es la responsable directa del Departamento de Cobro Administrativo de la GAM, por ende y de acuerdo con el Manual de Organización Funcional, debe administrar la cartera de clientes morosos y recuperar esas cuentas pendientes por medio del cobro administrativo.

El subproceso de cobro administrativo pertenece al proceso de cobranza, el cual a nivel del Sistema de Gestión de la Calidad está liderado por la Dirección de Catastro como responsable directa, incluso a nivel nacional. Dicho subproceso permanece debidamente documentado a través de un manual de procedimientos, su ficha de



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
AUDITORÍA INTERNA

proceso y diagrama de flujo, los cuales, a agosto 2023 se encuentran en proceso de actualización.

Como parte de la investigación preliminar de este estudio, no se evidencia en los últimos 5 años, la emisión de informes por parte de los entes fiscalizadores, tanto internos como externos, en relación con el cobro administrativo.

En cuanto a la estructura de la GAM, la encargada de cobro administrativo mediante entrevista aplicada el 13 de febrero de 2023, manifiesta que cuenta con una estructura conformada por 21 funcionarios incluyéndose, el detalle a saber:

| Puesto | Cantidad |
|---|----------|
| Jefatura | 1 |
| Supervisor de notificaciones y prevenciones | 1 |
| Asistentes de cobro | 2 |
| Analistas de cobro | 2 |
| Notificadores | 10 |
| Inspector de campo / estudios catastrales | 1 |
| Analista de cuentas por cobrar | 1 |
| Digitadores | 2 |
| Analista arreglos pagos virtuales* | 1 |

*Este último es una funcionaria que a solicitud superior desde pandemia está apoyando con la labor comercial de arreglos de pago virtuales por medio de correo electrónico.

Ahora bien, las cuentas por cobrar en estado de morosidad que mantiene la GAM al 28 de febrero de 2023, ascienden a la suma de ¢7.412.969.042, conformados de la siguiente manera:

Tabla Nro. 1
Composición del pendiente total GAM a febrero 2023

| Clasificación Zona | Cantidad de NIS | Pendiente acumulado a feb-23 | % del total |
|----------------------|-----------------|------------------------------|-------------|
| Zona 1 GAM | 24.052 | 3.025.553.052 | 41% |
| Zona 2 GAM | 17.600 | 2.058.811.166 | 28% |
| Zona 4 GAM | 7.884 | 1.849.917.143 | 25% |
| Zona 3 GAM | 6.271 | 478.687.681 | 6% |
| Total general | 55.807 | 7.412.969.042 | 100% |

Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI / Consulta a bases de datos

Se observa en la tabla anterior que la mayor acumulación del pendiente está en la zona 1¹ de la GAM con 24.052 NIS en estado de morosidad, que, de acuerdo con la base de datos proporcionada por la Dirección del Sistema Comercial Integrado, esta zona corresponde a la oficina comercial Autofores.

¹ Zona seleccionada en el alcance de esta auditoría.



Tabla Nro. 2
Detalle de las cuentas por cobrar (GAM) por Antigüedad

| Antigüedad | Zona 1 GAM | Zona 2 GAM | Zona 3 GAM | Zona 4 GAM | Total | % del Total |
|-----------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| De 1 a 6 meses | 847,572,774 | 537,225,693 | 187,771,025 | 227,675,010 | 1,800,244,503 | 24% |
| De 6 a 12 meses | 199,752,703 | 117,840,547 | 40,551,972 | 93,210,308 | 451,355,531 | 6% |
| De 1 a 4 años | 1,052,523,839 | 636,923,975 | 155,701,847 | 557,510,287 | 2,402,659,949 | 32% |
| De 4 a 7 años | 397,676,478 | 300,660,575 | 36,123,352 | 365,102,438 | 1,099,562,843 | 15% |
| De 7 a 10 años | 309,601,441 | 251,982,847 | 30,261,403 | 370,954,310 | 962,800,001 | 13% |
| Mas de 10 años | 218,425,817 | 214,177,528 | 28,278,081 | 235,464,790 | 696,346,216 | 9% |
| Total | 3,025,553,052 | 2,058,811,166 | 478,687,681 | 1,849,917,143 | 7,412,969,042 | 100% |

Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI / Consulta a bases de datos

Respecto a la tabla anterior, la mayor acumulación de las cuentas por antigüedad se concentra entre 1 y 7 años, representando un 47% del total del pendiente en la GAM.

Tabla Nro. 3
Pendiente de la GAM por tipo de cliente

| Tipo de Cliente | Cantidad de NIS | Pendiente a feb-23 | % del Total |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|----------------|
| Residencial | 44.394 | 4.109.031.003 | 55,43% |
| Marginales | 7.148 | 1.869.946.634 | 25,23% |
| Comercial | 3.292 | 793.725.773 | 10,71% |
| Altos Consumidores | 266 | 480.723.934 | 6,48% |
| Industrial | 408 | 71.640.653 | 0,97% |
| Especiales Otros | 148 | 23.080.146 | 0,31% |
| Altos Consum. Gobierno | 5 | 16.767.902 | 0,23% |
| Juntas de Educación | 26 | 15.760.567 | 0,21% |
| Entidades Gubernamentales | 33 | 11.418.109 | 0,15% |
| Altos Consum. Juntas de Educación | 14 | 9.791.291 | 0,13% |
| Entidades Autónomas | 17 | 4.471.570 | 0,06% |
| Instituciones Autónomas | 9 | 1.774.145 | 0,02% |
| Servicios Sociales | 17 | 1.368.555 | 0,02% |
| Proyectos Urbanísticos | 24 | 1.253.296 | 0,02% |
| Altos Consum. Autónomas | 1 | 1.128.842 | 0,02% |
| Oficiales | 4 | 1.078.860 | 0,01% |
| Subsidiado | 1 | 7.763 | 0,00% |
| Total general | 55.807 | 7.412.969.042 | 100,00% |

Comportamiento histórico del pendiente en la GAM:

Entre los periodos del 2015 y enero 2020 el comportamiento del pendiente en la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM, se mantenía en un promedio mensual de



¢4.000 a ¢5.000 mil millones, y es a partir del período 2020 que tiende a incrementar en más de un 50%, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura Nro. 1
Comportamiento histórico del pendiente en la GAM

| COMPORTAMIENTO DEL PENDIENTE GAM | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| MES | AÑO | | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Enero | ¢4,601,146,224.35 | ¢4,583,416,199.59 | ¢4,605,717,531.85 | ¢5,292,498,271.85 | ¢5,275,454,042.83 | ¢5,553,550,207.30 | ¢9,346,330,670.63 | ¢8,373,804,763.63 | ¢7,313,782,549.69 |
| Febrero | ¢4,513,970,153.19 | ¢4,549,696,443.39 | ¢4,678,430,696.42 | ¢5,317,777,418.49 | ¢5,640,581,756.97 | ¢6,208,260,749.02 | ¢9,536,394,270.07 | ¢8,345,276,091.20 | |
| Marzo | ¢4,615,918,250.86 | ¢4,615,963,282.09 | ¢4,356,457,884.17 | ¢4,989,497,957.25 | ¢5,415,173,112.57 | ¢6,770,263,406.55 | ¢8,288,362,535.61 | ¢8,396,265,214.11 | |
| Abril | ¢4,654,994,203.32 | ¢4,480,845,061.19 | ¢4,424,151,641.23 | ¢5,149,390,908.21 | ¢5,169,262,121.39 | ¢7,997,878,807.91 | ¢8,752,773,543.81 | ¢7,979,885,496.88 | |
| Mayo | ¢5,233,705,247.81 | ¢4,747,655,926.49 | ¢4,688,295,993.74 | ¢5,115,562,243.23 | ¢5,546,380,297.60 | ¢8,303,257,445.59 | ¢8,458,246,719.49 | ¢8,148,214,835.96 | |
| Junio | ¢4,959,882,999.95 | ¢4,689,187,237.15 | ¢4,511,589,817.10 | ¢4,960,831,066.60 | ¢5,402,162,939.78 | ¢9,572,102,889.06 | ¢8,009,119,165.91 | ¢8,076,087,822.92 | |
| Julio | ¢4,562,391,382.67 | ¢4,720,677,894.10 | ¢4,773,459,956.49 | ¢5,085,615,919.40 | ¢4,891,282,372.33 | ¢10,141,790,553.25 | ¢7,710,333,724.04 | ¢8,242,167,388.10 | |
| Agosto | ¢4,730,176,953.23 | ¢4,691,895,440.18 | ¢4,760,678,350.72 | ¢5,115,010,355.68 | ¢5,003,990,886.58 | ¢8,201,146,096.93 | ¢7,953,121,833.60 | ¢7,693,735,387.87 | |
| Septiembre | ¢4,529,919,343.83 | ¢4,245,977,526.74 | ¢4,638,033,454.30 | ¢5,086,698,588.62 | ¢5,762,933,965.30 | ¢8,704,238,098.97 | ¢8,909,438,142.44 | ¢7,748,195,334.08 | |
| Octubre | ¢4,393,718,599.52 | ¢4,469,122,108.75 | ¢5,016,310,499.99 | ¢5,322,885,323.68 | ¢5,955,842,424.77 | ¢8,977,007,487.77 | ¢7,929,308,058.90 | ¢7,639,666,957.21 | |
| Noviembre | ¢4,380,846,678.35 | ¢4,621,545,766.50 | ¢5,189,414,545.14 | ¢5,206,556,340.96 | ¢5,699,912,048.58 | ¢8,812,113,577.18 | ¢8,385,426,430.39 | ¢7,628,141,684.39 | |
| Diciembre | ¢4,323,931,140.48 | ¢4,480,871,307.02 | ¢5,000,856,552.27 | ¢5,261,327,244.05 | ¢5,320,047,902.94 | ¢9,470,844,794.60 | ¢8,149,886,899.68 | ¢7,760,090,800.16 | |
| Promedio | ¢4,625,050,098.13 | ¢4,574,737,849.43 | ¢4,720,283,076.95 | ¢5,158,654,303.17 | ¢5,423,585,322.64 | ¢8,226,037,842.84 | ¢8,452,395,166.21 | ¢8,002,627,648.04 | |

Fuente: memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00405 del 15 de febrero 2023, suscrito por la dirección de catastro.

Tal y como se observa en la figura anterior, el incremento sustancial en la acumulación del pendiente se da a partir del año 2020, que de acuerdo con lo indicado por la directora de servicio al cliente GAM, esta situación obedece 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.

Respecto a la gestión de cobro administrativo para la recuperación de las cuentas morosas, se detalla lo siguiente:

- Se realizan prevenciones de cobro a toda cuenta que supere los ¢1.000,00, no obstante, por la capacidad instalada no se puede prevenir al 100%. Al mes se ejecutan un promedio 5.000 prevenciones de cobro.
- Las aperturas de expediente para cobro administrativo se realizan a partir de deudas que superen el monto establecido por incobrabilidad² (costo/beneficio), que conforme con el memorando GG-2022-03005 del 01 de agosto de 2022 suscrito por la Gerencia General es de ¢162.300,71. Esta etapa del subproceso conlleva a un trámite más detallado, siendo que los expedientes y toda la gestión desarrollada son la base para interponer el cobro judicial.

Problemas en la recuperación del pendiente:

Mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00979 del 21 de abril de 2023, suscrito por el director de catastro, manifiesta:

² El artículo 123 del Reglamento para la Prestación de los Servicios del AyA, establece que el AyA podrá declarar incobrables cuentas que no hayan sido posible recuperar a través de cobro administrativo y que atiendan la relación costo/beneficio, que serían servicios con deudas que no sobrepasen el monto aprobado y oficializado por la Gerencia General.



Las acciones de recuperación del pendiente se han visto afectadas a lo largo de los años, por causas tales como: inclusión de oficio de nuevos servicios, problemas de mantenimiento de las conexiones, deudas en riesgo social, deudas en zonas peligrosas, servicios suspendidos en condición fraudulenta, impacto del IVA, aumento de tarifas, afectación por la continuidad del servicio, afectación en la operativa de suspensión y reconexión, servicios que no se suspenden por años, casos con facturaciones estimadas, falta de herramientas para gestionar el cobro administrativo, problemas con el Sistema Comercial OPEN, directrices emitidas producto de la pandemia generada por el covid-19 y la afectación económica que ha tenido la población a causa de este virus.

Por otra parte, la 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) establece:

“[...]

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 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 la 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 2022 era de ₡6.868.164.414, con un aumento respecto al año anterior de ₡720.345.622.

2. RESULTADOS

2.1 Morosidad y deudas en posibilidad de prescripción de la UEN Servicio al Cliente GAM Zona 1 y debilidades en la gestión de cobro administrativo.

2.1.1. Análisis global del pendiente acumulado a febrero 2023

Se analiza el comportamiento de todo el pendiente de cobro y la morosidad para los clientes comerciales, altos consumidores e industriales de la zona 1 de GAM a febrero 2023 y se determinan los siguientes resultados:

a) Pendiente acumulado:

El pendiente acumulado a febrero 2023 para la población seleccionada es de ₡838 millones, suma que representa el 28% del total del pendiente de la zona 1 GAM. Ahora bien, si se analiza el comportamiento por rangos de montos, se tiene que más del 60% de ese pendiente, se concentra en los 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 febrero 2023 por rangos

| Rangos | Tipos de Clientes | Cantidad de NIS | Total Pendiente | % |
|------------------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-------------|
| Mayores a 1 millon | | 162 | 579.246.717 | 69% |
| | Comercial | 126 | 302.688.446 | 52% |
| | Altos Consumidores | 30 | 264.863.656 | 46% |
| | Industrial | 6 | 11.694.615 | 2% |
| Entre ¢500.000 y ¢1.000.000 | | 151 | 105.185.351 | 13% |
| | Comercial | 112 | 78.579.195 | 75% |
| | Altos Consumidores | 24 | 16.976.755 | 16% |
| | Industrial | 15 | 9.629.401 | 9% |
| Entre ¢162.301 y ¢500.000 | | 357 | 102.378.365 | 12% |
| | Comercial | 275 | 78.328.015 | 77% |
| | Industrial | 49 | 14.104.871 | 14% |
| | Altos Consumidores | 33 | 9.945.479 | 10% |
| Costo Beneficio | | 1.576 | 51.428.469 | 6% |
| | Comercial | 1.387 | 44.695.608 | 87% |
| | Industrial | 157 | 5.591.523 | 11% |
| | Altos Consumidores | 32 | 1.141.338 | 2% |
| Total general | | 2.246 | 838.238.902 | 100% |

Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI / Consulta a bases de datos

Del cuadro anterior se desprende que en el 7% del total de NIS (162), se concentra la mayor acumulación del pendiente. Además, según verificación efectuada en el sistema OPEN-SCI, 127 de éstos no evidencian la apertura de expedientes de cobro administrativo. No obstante, se observa como hecho posterior que, a junio 2023, 34 de estos NIS cancelaron la deuda, o bien, realizaron arreglos de pago. Los restantes 93 NIS (por la suma de ¢226 millones) permanecen en estado pendiente y con deudas que van en aumento de morosidad y por tanto podrían llegar a prescribir o ser declaradas incobrables.

Del análisis anterior, se detalla la información por tipo de cliente:

Tabla Nro. 5
Pendiente acumulado a febrero 2023 por tipo de cliente

| Tipo de Cliente | Cantidad de NIS | Total Pendiente | % |
|----------------------|-----------------|--------------------|-------------|
| Comercial | 1.900,00 | 504.291.264 | 60% |
| Altos Consum. | 119,00 | 292.927.228 | 35% |
| Industrial | 227,00 | 41.020.410 | 5% |
| Total general | 2.246,00 | 838.238.902 | 100% |

Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI



b) Análisis del Pendiente por antigüedad

Se identifica que el mayor porcentaje de la deuda está en las cuentas que presentan una antigüedad entre 1 y 4 años, el detalle por saber:

Tabla Nro. 6
Análisis del pendiente acumulado a febrero 2023 por antigüedad

| Antigüedad | Comercial | Altos Consum. | Industrial | Total | % |
|----------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|
| 1 a 6 meses | 134.965.451 | 88.230.259 | 16.544.152 | 239.739.861 | 29% |
| 6 a 12 meses | 51.694.912 | 25.365.794 | 3.010.388 | 80.071.094 | 10% |
| 1 a 4 años | 258.477.475 | 136.204.653 | 15.296.042 | 409.978.170 | 49% |
| 4 a 7 años | 33.900.280 | 35.633.464 | 1.302.158 | 70.835.902 | 8% |
| 7 a 10 años | 12.947.726 | 5.316.235 | 1.407.544 | 19.671.505 | 2% |
| Más de 10 años | 12.305.420 | 2.176.823 | 3.460.126 | 17.942.369 | 2% |
| Totales | 504.291.264 | 292.927.228 | 41.020.410 | 838.238.902 | 100% |

Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / cuentas por cobrar por antigüedad

Con respecto a la morosidad de 1 a 4 años, sobresale lo siguiente:

- < El 21% (467) de los NIS son los que presentan esta morosidad.
- < 25 NIS de los 467 representan el 56% de ese pendiente acumulado, ya que contienen deudas superiores a los $\text{¢}3$ millones de colones para una suma total de $\text{¢}227.5$ millones. 20 de éstos, que ascienden a la suma de $\text{¢}146$ millones, no evidencian en el Sistema OPEN-SCI la apertura de un expediente de cobro administrativo. Y como hecho posterior, se verifica que a junio del 2023 solo tres de estos registros realizaron arreglo de pago o cancelación de la deuda.
- < 349 NIS con una deuda acumulada de $\text{¢}239$ millones, indican que su estado es cortado por impago³ y aproximadamente el 92% de éstos no cuentan con expediente.
- < 110 NIS con deuda acumulada de $\text{¢}170.5$ millones presentan el estado “en situación correcta”, lo que significa que se les factura con normalidad, el 90% de éstos no contienen apertura de expediente y tres casos que representan el 62% de esa deuda facturan consumo de pozo⁴

³ Cortado por impago significa que no hay medidor y por tanto no hay servicio de suministro de agua potable y por ende no hay facturación.

⁴ Cuando el consumo que se cobra corresponde a pozo, lo que se factura es el servicio de alcantarillado sanitario y de acuerdo con el artículo 109 del Reglamento para la Prestación de los Servicios de AyA, el servicio de alcantarillado sanitario no puede ser suspendido por facturación no cancelada por un tema de salud pública.



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

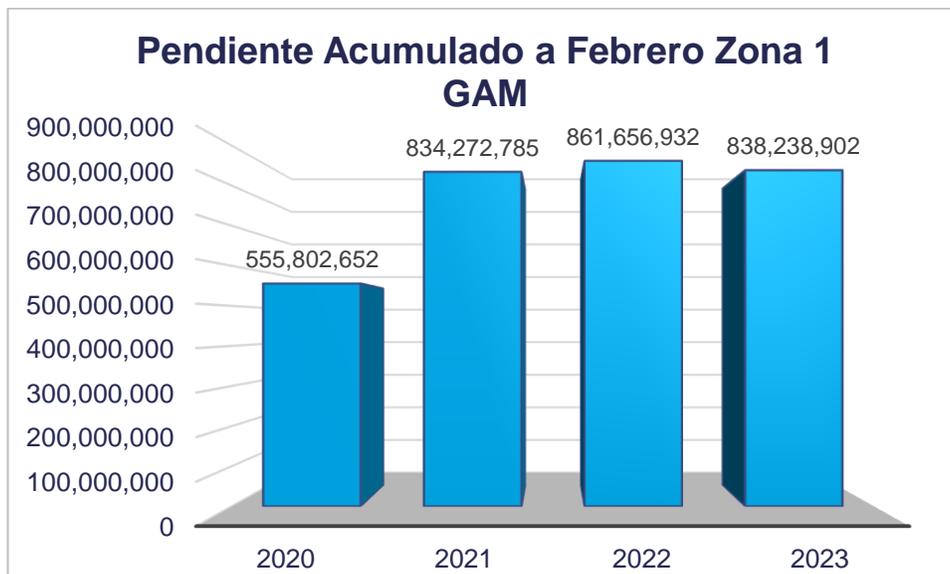
En esta condición se determina un porcentaje del 2% (¢17.9 millones) del pendiente acumulado a febrero 2023, distribuido en 60 NIS. Solo se identifica un NIS con una deuda superior al millón de colones, mismo que no contiene expediente de cobro administrativo en el sistema OPEN-SCI. Sobre el restante se identifican 10 NIS con deudas que van desde los ¢530.000 hasta los ¢728.100, algunas de las cuales se encuentran en cobro judicial.

Adicionalmente, si se consideran las cuentas por cobrar pendientes con antigüedades que superan los siete años; se tendría un 4% (¢37.6 millones) del total del pendiente con posibilidad de prescripción. Todas las facturas que presentan un vencimiento superior a los 10 años son cuentas que según la normativa y por fecha se encuentran prescritas, las cuales no se pueden declarar como tal hasta contar con la solicitud por parte del cliente, o bien, por resolución judicial.

d) Aumento en el pendiente acumulado comparativo 4 años:

Se compara el pendiente acumulado a febrero de cada año y por cuatro años para la población de clientes seleccionados en la muestra (clientes comerciales, altos consumidores e industriales de la zona 1 GAM) y se determina que la mayor variación o aumento se produce en el año 2021, el cual representó un aumento del 50% con respecto al pendiente acumulado a febrero de 2020, y a partir del año 2021 se ha mantenido constante, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico Nro. 1
Pendiente Acumulado a Febrero Zona 1 GAM
Períodos 2020 al 2023



Fuente: Dirección Sistema Comercial Integrado / OPEN, SCI



2.1.2. Débil recuperación por prevenciones de cobro

La gestión de recuperación del pendiente a través de las prevenciones de cobro es una de las primeras actividades que forman parte del subproceso de cobro administrativo, en virtud de lo anterior y con base en los archivos de control proporcionados por el Departamento de Cobro administrativo; se analiza la recuperación obtenida por la GAM de forma consolidada⁵ y al respecto se determinan los siguientes resultados:

- ◀ Las prevenciones de cobro se realizan de forma diaria, no obstante, por la capacidad instalada de personal no se puede prevenir el 100%.
- ◀ Conforme con el archivo obtenido mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00982 del 21 de abril de 2023, suscrito por la Encargada de cobro administrativo de la GAM, se detalla la gestión realizada y los montos recuperados en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 7
Resultados gestión de prevenciones de cobro 2022, enero y febrero 2023

| Periodo | Monto en Prevenciones | | | | | Porcentaje de: | | |
|-------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|---|--|---|
| | Total generadas | Efectivas recibidas | No efectivas dejadas en propiedad | No efectivas sin entrega | Monto recuperado | Prevenciones recibidas vs total generadas | Prevenciones dejadas en propiedad vs total generadas | Efectividad en recuperación (monto recuperado vs total generadas) |
| ene-22 | 1,134,896,613 | 526,106,491 | 309,596,327 | 299,193,795 | 82,397,758 | 46% | 27% | 7% |
| feb-22 | 411,173,709 | 180,239,829 | 156,945,497 | 73,988,384 | 39,034,396 | 44% | 38% | 9% |
| mar-22 | 1,478,368,682 | 471,927,597 | 535,752,532 | 470,688,553 | 77,766,981 | 32% | 36% | 5% |
| abr-22 | 1,090,335,171 | 508,789,807 | 360,723,469 | 220,821,895 | 75,950,616 | 47% | 33% | 7% |
| may-22 | 1,241,825,123 | 446,213,492 | 394,305,694 | 401,305,936 | 72,149,933 | 36% | 32% | 6% |
| jun-22 | 1,594,450,058 | 741,897,902 | 550,292,585 | 302,259,571 | 122,983,627 | 47% | 35% | 8% |
| jul-22 | 1,477,716,715 | 531,942,181 | 571,792,810 | 373,981,724 | 101,976,399 | 36% | 39% | 7% |
| ago-22 | 1,888,758,812 | 906,152,932 | 503,842,900 | 478,762,979 | 128,370,525 | 48% | 27% | 7% |
| sep-22 | 1,699,900,324 | 582,938,729 | 605,179,913 | 511,781,682 | 102,630,428 | 34% | 36% | 6% |
| oct-22 | 1,121,554,738 | 431,745,688 | 341,706,997 | 348,102,053 | 131,096,365 | 38% | 30% | 12% |
| nov-22 | 1,865,479,308 | 838,326,663 | 494,110,019 | 533,042,626 | 218,708,884 | 45% | 26% | 12% |
| dic-22 | 1,638,582,481 | 726,039,786 | 488,450,793 | 424,091,902 | 89,767,543 | 44% | 30% | 5% |
| Total 2022 | 16,643,041,734 | 6,892,321,099 | 5,312,699,535 | 4,438,021,101 | 1,242,833,454 | 41% | 32% | 7% |
| Promedio | 1,386,920,145 | 574,360,092 | 442,724,961 | 369,835,092 | 103,569,455 | 41% | 32% | 8% |
| ene-23 | 1,217,824,110 | 204,676,103 | 339,640,578 | 673,507,429 | 52,808,057 | 17% | 28% | 4% |
| feb-23 | 1,200,865,606 | 319,661,028 | 511,497,809 | 369,706,769 | 34,063,473 | 27% | 43% | 3% |
| Total | 2,418,689,717 | 524,337,131 | 851,138,388 | 1,043,214,198 | 86,871,530 | 22% | 35% | 4% |

Fuente: anexo 3 y 4 del memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00982

Respecto a la tabla anterior se concluye:

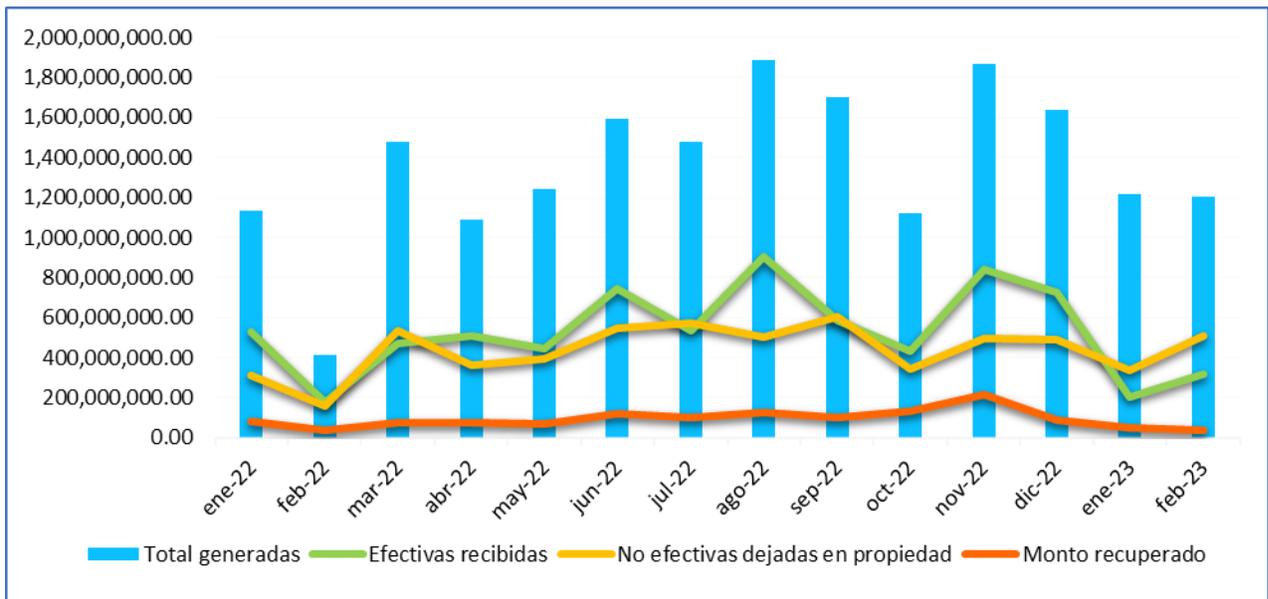
- a) En el período 2022 se generaron en total 57.968 prevenciones de cobro por la suma de ¢16.643 millones, el 41% de éstas fueron prevenciones recibidas por el cliente y el 32% no recibidas pero dejadas en la propiedad; entre ambas gestiones se logra recuperar al menos un 7% (¢1.243 millones).

⁵ El análisis se realiza con base en resultados consolidados que contemplan todas las zonas de la GAM, por cuanto el archivo de gestión de prevenciones de la GAM presenta resultados globales.

- b) Ahora bien, si esta recuperación mensual por prevenciones se compara con el pendiente acumulado de la GAM también de forma mensual, representa en promedio una recuperación del 1% del total histórico acumulado.
- c) En cuanto al 2023 se tiene que entre enero y febrero se generaron 7.481 prevenciones de cobro que suman ₡2.419 millones, el 22% fueron recibidas por el cliente y el 35% no efectivas dejadas en la propiedad, de toda la gestión en prevenciones se logra recuperar ₡86 millones un 4% del total generado.
- d) Entre enero y febrero del 2023, la recuperación por prevenciones de cobro no representa ni el 1% del total del pendiente en la GAM, el promedio de recuperación en estos dos meses oscila en ₡43 millones y en el 2022 el promedio de recuperación para el mismo período fue de ₡60 millones, situación que denota una baja en la gestión por prevenciones de cobro entre dichos períodos.

Se muestra gráficamente y para una mejor visualización el comportamiento de las prevenciones de cobro:

Gráfico Nro. 2
Efectividad en la recuperación de prevenciones



Fuente: anexo 3 y 4 del memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00982



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

Con respecto a la información desarrollada en el acápite anterior, se extrae una muestra⁶ de 43 NIS que suman un pendiente acumulado a febrero 2023 de ¢368.790.077, suma que representa el 74% de la población de clientes seleccionados para esta auditoría, con la finalidad de validar las gestiones de cobro administrativo y la recuperación del pendiente.

La Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM, presenta una débil gestión en la recuperación de cuentas pendientes a través de cobro administrativo, por cuanto y a partir de la muestra seleccionada, se determinan las siguientes situaciones:

- a) Inexistencia de expedientes de cobro administrativo para el 63% de la muestra, representados en 27 NIS con un pendiente acumulado a febrero 2023 de ¢230.437.707, lo que imposibilita validar la gestión cobratoria. Sobre estos casos, se realiza una revisión de la deuda a nivel del sistema OPEN con corte al 19 de julio de 2023 y se obtiene:
 - ◀ El 65% del pendiente acumulado que corresponde a ¢149.5 millones son deudas con antigüedades entre 1 y 4 años.
 - ◀ Solo siete casos de los 27, disminuyeron la deuda en ¢24 millones al 19 de julio de 2023, ya sea por cancelación, rectificación de facturas, o bien, formalización de arreglos de pago; cuatro de éstos presentan su estado en el sistema en "Situación Correcta", lo que significa que se les factura el servicio con normalidad, los restantes se encuentran cortados por impago.
 - ◀ Cuatro NIS aumentaron la deuda de ¢142 millones en febrero 2023 a ¢152 millones al 19 de julio de 2023; el 92% de este pendiente se concentra en dos NIS, ambos con estado en "situación correcta" y sin poder cortar el servicio, ya que corresponden a consumo por pozo⁷ de agua. De estos dos casos sobresale lo siguiente:
 - El primer NIS presenta una deuda acumulada a julio 2023 de ¢118.6 millones, de este pendiente ¢3.2 millones ya fueron tramitados para cobro judicial (corresponden a ocho recibos que presentan una antigüedad entre 7 a 10 años). Sobre el restante de facturas vencidas, no se evidencia trámite de cobro administrativo, ni apertura de un expediente nuevo.

⁶ Para la selección de la muestra se tiene una población total de 115 NIS conformados por clientes comerciales, altos consumidores e industriales que presentan deudas por más de un millón de colones y con antigüedades superiores los seis meses que suman un pendiente acumulado de ¢500.683.009,04.

⁷ Cuando el consumo que se cobra corresponde a pozo, lo que se factura es el servicio de alcantarillado sanitario y de acuerdo con el artículo 109 del Reglamento para la Prestación de los Servicios de AyA, el servicio de alcantarillado sanitario no puede ser suspendido por facturación no cancelada por un tema de salud pública.



- El segundo NIS de febrero a julio de 2023 cambió de nombre y la deuda asciende a la suma de ¢21 millones.

- b) Dieciséis NIS (37% de la muestra) que suman una deuda acumulada a febrero 2023 de ¢138.352.371 cuentan con expediente de cobro administrativo; no obstante, 11 de éstos a pesar de contar con expediente, a la fecha de revisión (19 de julio de 2023) no se han asignado a los analistas para la debida gestión de cobro administrativo.

- c) Se evidencia una débil gestión en la recuperación a través de prevenciones de cobro para los 16 expedientes analizados, por cuanto se determina que, se generan en promedio seis prevenciones por NIS, existiendo casos sobresalientes con más de 10 y hasta 15 documentos de prevención generados por NIS y solo tres de estos casos gestionaron arreglo de pago, el restante son deudas que permanecen sin recuperación.

- d) Los plazos para el cumplimiento de cada etapa de la gestión de cobro administrativo son muy variables, no se delimitan, ni se cuenta con un promedio estandarizado por actividad. Sobre este particular, se realiza un análisis de tiempos en días naturales por cada etapa para los 16 NIS que cuentan con expediente de cobro administrativo y se determina lo siguiente:
 - ◀ El tiempo transcurrido entre realizar el estudio catastral y generar la orden de servicio oscila entre cero hasta 28 días naturales, generando un promedio de 14 días naturales por cada caso.

 - ◀ Diez días naturales es el promedio que se tarda entre generar la orden de servicio y crear la boleta catastral, sobresaliendo un caso con 47 días transcurridos.

 - ◀ El tiempo que tarda el Departamento de Cobro Administrativo de la GAM desde que inicia el estudio catastral hasta la creación del expediente oscila entre 6 a 271 días naturales, con un promedio de 132 días por NIS.

 - ◀ Tres casos de expedientes tardaron 231, 153 y 136 días, respectivamente, en ser asignados a los analistas desde que fueron creados, un caso tardó 20 días y otro cero días, lo que quiere decir que en el momento que se creó el expediente fue asignado.

 - ◀ Sobre los expedientes que a la fecha de revisión de esta auditoría (19 de julio de 2023) no habían sido asignados a ningún analista, se evidencia que seis de éstos mantienen un tiempo entre los 162 a los 240 días naturales sin asignar desde que fueron creados. Llama la atención a la Auditoría Interna que, sobre estos casos se identifica como hecho posterior y tras consultas realizadas por este órgano fiscalizador a la Encargada de Cobro



Administrativo, que dichos expedientes fueron asignados a nivel de sistema el 31 de julio de 2023.

- ◀ De los 16 expedientes solo tres casos han sido transferidos a cobro judicial y el tiempo que se tardaron en trasladarlos (desde la creación del expediente hasta el memorando de traslado) 350, 57 y 22 días naturales respectivamente.
 - ◀ Existencia de un caso que desde que inició el estudio catastral a la fecha de revisión (19 de julio de 2023) han transcurrido 555 días naturales y aún se encuentra en estado de análisis, no ha sido trasladado para cobro judicial.
- e) Tres expedientes de la muestra se encuentran en cobro judicial y en dos de éstos, se evidencia que la información de los abogados y del proceso judicial se encuentra en blanco, en la consulta de “Mantenimiento de Expedientes” en el sistema OPEN.

2.1.4. Plan de mejoras para la recuperación del pendiente sin seguimiento

La Gerencia General mediante el memorando GG-2023-01301 del 27 de abril de 2023, informa a la Auditoría Interna que en el año 2021 y conforme con el marco de la comisión de equilibrio financiero estableció un plan de mejoras para la recuperación del pendiente, dentro del que se contemplaron acciones relacionadas con el cobro administrativo y judicial. Del cual se desprende lo siguiente:

Para cada acción establecida, no se señala una fecha de ejecución, en su lugar se indica que el plazo es “corto”.

Parte de las acciones establecidas son: revisar cargas de trabajo y reubicar personal o bien, contratar plazas y asignar, gestionar el uso de la herramienta “Datum” y por último se establece para la Junta Directiva y la Gerencia General que se deben realizar las acciones necesarias para que el proyecto de ley Nro. 21802⁸, presentado por AyA ante la Asamblea Legislativa, respecto a condonación de deudas sea aprobado.

En virtud de lo anterior y mediante el memorando AU-2023-00928 del 22 de agosto de 2023, se solicita certificar el estado actual de cada una de las acciones propuestas el seguimiento realizado por parte de la Gerencia General, así como el estado del Proyecto de Ley Nro. 21802. Al respecto con el memorando GG-2023-02708 del 24 de agosto de 2023, la Gerencia General manifiesta:

“[...] Como bien se le indicó a la Auditoría Interna, mediante el memorando No. GG-2023-01301 de fecha 27 de abril del 2023, dicho plan fue generado en el marco de la Comisión de Equilibrio Financiero en el año 2021, siendo

⁸ El 06 de marzo de 2020 se publica en la Gaceta el Proyecto de Ley Nro. 21802: “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” Estas suman en total ₡ 1,009,925,699.35 (₡405,870,612.88 para la GAM y ₡604,055,086.47 Periféricos); generadas hasta la fecha del 31 de marzo del 2019; según fuente del Datamart Comercial brindado por la Dirección Sistema Comercial Integrado.



que no se tiene información sobre el seguimiento y el estado actual de las acciones contenidas en éste.

Cabe señalar, que este asunto será comunicado a la persona que asuma el cargo de Gerente General, para lo que corresponda.

Por otra parte, en lo referente al estado del proyecto de Ley No. 21802, presentado por AyA, 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”, el mismo se encuentra sin aprobar en la Asamblea Legislativa.”

La Ley General de Control Interno 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.

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)

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.

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:

Respecto a los casos de cobro administrativo sin expediente, mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01852 del 18 de julio de 2023, la encargada de cobro administrativo de la Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM, manifiesta lo siguiente:

“[...] se indica que los casos que no se ha generado expediente de cobro administrativo obedece a un tema de capacidad instalada; ya que la gestión



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS AUDITORÍA INTERNA

cobratoria, cuando se hace apertura de expedientes, según cada caso conlleva diferentes etapas [...]

Producto estas etapas también se pueden presentar diferentes variables o factores tales como: requerimientos de inspección por paja fija, inspección por facturas estimadas, solicitud de suspensión, documentación registro de la propiedad, atención de reclamos, revocatorias y/o apelaciones, [...], entre otros; lo cual da como resultado que esta gestión de gestión de expedientes sea muy elaborada, minuciosa y en algunos casos muy extensa.

De ahí que, dada la complejidad de esta gestión, esta oficina no tiene capacidad de gestionar en un solo grupo la totalidad de casos que tengan deudas; por lo que, los expedientes se van gestionando poco a poco. [...].

Por otra parte, tampoco es conveniente abrir masivamente la totalidad de expedientes a los casos con deudas, ya que mientras puedan ser asignados a un analista; producto de la gestión de prevención, podrían cancelar deuda o bien realizar arreglo de pago. Incluso, si dejan esos expedientes abiertos y en espera de asignación pueda que la documentación de estudio catastral-registral, análisis de la cuenta u otros documentos se desactualicen ya sea por cambio de propietario, incremento de la deuda y otros factores; y al momento de asignarlos haya que hacerles nuevamente toda esta documentación.”

En cuanto al atraso en las gestiones cobratorias, o bien, expedientes creados y sin asignar, mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01933 del 26 de julio de 2023, la encargada de Cobro Administrativo, indica:

“[...] la gestión de expedientes es una de las gestiones más minuciosas y variables de toda la gestión cobratoria. Puesto que, para poder tramitar el expediente para la gestión de cobro judicial se requiere notificar al propietario o los propietarios del inmueble; lo cual no siempre es factible por motivo de que no siempre los dueños habitan en las propiedades abastecidas por el servicio con pendiente o incluso muchas veces éstos se niegan a dar datos e incluso a recibir documentación y por lo tanto se deben hacer el máximo posible de gestiones para lograr notificar al o los propietarios registrales.

Sumada a esta situación, desde el año 2018 no se tiene acceso a ninguna herramienta de base de datos (como por ejemplo Equifax) que facilite direcciones y/o teléfonos de personas físicas y jurídicas, las únicas fuentes de información que disponemos son: Sistema Comercial OPEN, página del Registro Civil (que no tiene direcciones), página del Registro Nacional (que lo que brinda son propiedades), Google maps (que sólo ubica empresas o lugares marcados) y eventualmente alguna documentación del expediente de cobro aportada por el interesado (reclamos, revocatorias, apelaciones, etc.). No obstante, la información de estas fuentes es muy limitada y no siempre se consiguen otras direcciones de los propietarios.



Adicionalmente como parte de la preparación del expediente se deben considerar tareas tales como: solicitud de gestión social (para casos ubicados en zonas catalogadas de riesgo social o peligrosas, solicitud de suspensión del servicio (en caso de que no se corte), gestión telefónica, solicitud de documentación de fraudes (cuando se ha detectado alguna conexión fraudulenta), solicitud de documentación de reclamos presentados en otras áreas o incluso consulta si ya fueron resueltos por ejemplo casos que están en la ARESEP, digitalización de documentación que sólo está en físico, trámite de documentación registral certificada, confección y solicitud de firma de título ejecutivo y finalmente preparación de documentación para envío de expediente para cobro judicial.

En esta etapa del proceso, también pueden surgir otras variables como atención de consultas, reclamos, revocatorias y/o apelaciones, recurso de nulidad, amparo, solicitud de informes técnicos a otras áreas, [...], entre otros; lo cual da como resultado que esta gestión de gestión de expedientes sea muy elaborada, minuciosa y en algunos casos muy extensa.

De ahí que, dada la complejidad de esta gestión, esta oficina no tiene capacidad de gestionar en un solo grupo la totalidad de casos (expedientes) que tengan deudas. Por tanto, se van asignando poco a poco; ya que, en la actualidad para esta gestión solamente se dispone de dos (2) analistas y cada uno tiene asignados (en proceso de gestión) 94 y 81 expedientes respectivamente”

Respecto a la débil recuperación a través de la gestión por prevenciones de cobro, la encargada de cobro administrativo de la GAM, mediante correo electrónico del 15 de agosto de 2023 indica que, la efectividad en las prevenciones es muy relativo, se dan casos en los cuales no se pueden entregar por diferentes motivos: el servicio se encuentra en zonas peligrosas, propiedades sin localizar, documentos no recibidos directamente por el propietario y por lo tanto, se hacen entregas no efectivas dejadas en puerta, o bien, con alguna otra persona que no corresponde al dueño del inmueble.

Asimismo, señala:

“[...] la prevención se debe enviar física ya que eventualmente ésta se utilizaría como mecanismo de interrupción de prescripción de la deuda (en caso de que el cliente la solicite) o bien como medio para certificar las diversas gestiones cobratorias realizadas para efectos de incobrabilidad por costo-beneficio o bien como sustento para el expediente de cobro administrativo-judicial”.

En entrevista aplicada el 03 de mayo de 2023 a la encargada de cobro administrativo⁹, se consulta si se delimitan tiempos por cada etapa de la gestión de cobro administrativo para obtener una recuperación oportuna; además, cómo se evalúa el cumplimiento de esos tiempos.

⁹ A través de la plataforma “Teams”



Al respecto manifiesta, que se conocen tiempos por un tema histórico, por tanto, no existe documentación formal para tal fin. Se cuenta con tiempos aproximados, pero cada caso puede presentar diversas variables, algunas no controlables que ocasionan aumento en los plazos. Asimismo, indica que el proceso de cobro administrativo es sumamente versátil porque todos los casos son muy diferentes, algunos trámites se logran generar con agilidad y otros requieren plazos más prolongados.

En este mismo sentido la directora de la UEN Servicio al Cliente GAM, mediante correo electrónico del 11 de agosto de 2023, indica respecto a la no delimitación de plazos lo siguiente:

“[...] para la gestión de estas cuentas, el área de Catastro cuenta con una capacidad instalada limitada, que podría resumir como la cantidad de recursos: personal, vehículos (en buen estado) presupuesto y sistemas de información disponibles.

De esta forma y en las condiciones actuales, [...] se requiere un aumento en la capacidad instalada actual, mediante incremento de recursos indicados. Lo anterior se encuentra circunscrito a las posibilidades de incremento presupuestario, que como es conocido, está limitado a nivel institucional.”

Por otra parte, y con respecto al tema de los pozos de agua, el cual es un servicio que no se puede cortar, la Encargada del Área de Grandes Clientes mediante reunión efectuada el 10 de mayo de 2023, indica lo siguiente:

*“[...] El tema de pozos para realizar cortas es complejo y no se puede cortar, ya que por un lado la red de alcantarillado no se puede desconectar y por reglamento lo que es alcantarillado por un tema de Salud no se puede cortar. Otro aspecto es que los pozos se encuentran dentro de las propiedades, razón por la cual el medidor se debe instalar adentro, entonces si no dejan ingresar a la propiedad para tomar lectura se factura con estimaciones y eso se sigue facturando de esa manera hasta que permitan el ingreso también.
[...]*

En resumen, la facturación de pozos es algo que incrementa, no se puede dejar de facturar y tampoco se puede suspender”.

En referencia a los casos que se trasladaron a cobro judicial y que mediante consulta realizada en el sistema OPEN en “mantenimiento de expedientes”, no existe información al respecto por cuanto se encuentra en blanco, la encargada de la Asesoría Legal Comercial GAM, por medio de correo electrónico del 10 de agosto de 2023 manifiesta lo siguiente:

“[...] esta oficina presenta un déficit de personal, especialmente de requerir 5 abogados más para atender todas las funciones del área, según el estudio de cargas de trabajo que la Gerencia General realizó a la Dirección Jurídica en el año 2021. Considero, que debido a las cargas de trabajo, el excompañero ..., no incorporó en su momento estos datos.



[...]"

Contar con una débil gestión de cobro administrativo a nivel de la GAM, incide de forma negativa en la efectividad de la recuperación de cuentas con morosidades altas. Lo que a su vez conlleva a 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 objetivos institucionales.

2.2 Ausencia de planificación estratégica y operativa en el subproceso de cobro administrativo de la GAM y desvinculación con los indicadores de desempeño:

La Subgerencia de Gestión de Sistemas GAM mantiene al 28 de febrero de 2023 un pendiente acumulado de ₡7.413 millones y de esta suma ₡3.025 millones corresponden a la morosidad de la zona 1 GAM (zona que pertenece al alcance de esta auditoría conformada por Autofores). En virtud de lo anterior y por la materialidad que representa para la institución la recuperación de este pendiente, se procedió a indagar sobre el proceso de planificación en la gestión de cobro administrativo en relación con la recuperación de cuentas morosas de la UEN Servicio al Cliente GAM, desde la estrategia hasta su vinculación con el plan anual operativo. Al respecto se determinan las siguientes debilidades:

- a) Ausencia de un Plan Estratégico Institucional en el período 2022. Dicho plan que abarca los períodos del 2022 al 2026 fue aprobado hasta diciembre 2022, el cual rige a partir del 2023.
- b) En revisión al PEI no se identifican objetivos específicos concretos que versen sobre una gestión efectiva en la recuperación de cuentas morosas. Al respecto y mediante reunión efectuada con la Gerencia General el 13 de junio de 2023, indica que a partir de su nombramiento como Gerente (23 de mayo de 2023) lo que se dispone a nivel del PEI es el eje estratégico 3: "Eficiencia en la gestión empresarial"



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS AUDITORÍA INTERNA

y dentro de este eje se detalla en uno de los objetivos específicos: “asegurar una adecuada gestión comercial”; para ello se crearon de manera independiente, acciones enfocadas al tema de morosidad y se giraron instrucciones a las subgerencias y direcciones correspondientes para elaborar un plan de acción. No obstante, a la fecha de revisión y mediante el memorando UEN-SC-GAM-2023-00204 del 15 de junio de 2023, suscrito por la directora de la UEN Servicio al Cliente GAM, se evidencia que el plan de acción propuesto está pendiente de ser sometido a consideración de las distintas áreas involucradas, por tanto, se encuentra sin validar y sin plazos (**Ver anexo Nro.1**).

Además, la Gerencia General menciona que cada una de las subgerencias y direcciones son las responsables de velar que en los planes correspondientes, se incorporen las acciones necesarias para el cumplimiento del PEI.

- c) La Gerencia General mediante el memorando GG-2022-02361 del 17 de junio de 2022, aprueba objetivos de calidad para un horizonte de ejecución de los años 2022 y 2023, con el fin de responder a temas estratégicos y objetivos específicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026. Respecto al proceso de cobranza el objetivo aprobado es: “Recuperar al menos un 5% el monto adeudado por los usuarios por concepto de facturación a diciembre 2023.” Además, se establecen cinco acciones que se deben emprender para su cumplimiento, tal y como se detalla a continuación:

Figura Nro. 2 Objetivo de calidad del proceso de cobranza

| Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) Sistema de Gestión de la Calidad Objetivos de Sistema de Gestión de la Calidad Código: CEG-11-01-F4 / Versión: 02 | | | | |
|--|---|--|-----------------|--------------|
| Plan de trabajo para el logro de los objetivos de calidad | | | | |
| Objetivo: | Recuperar al menos un 5% el monto adeudado por los usuarios por concepto de facturación a diciembre 2023. | | | |
| Nº | Acción propuesta | Responsables de la implementación | Fecha de inicio | Fecha de fin |
| 1 | Ejecutar un promedio mensual de 5,000 suspensiones de servicios | Douglas Mora Chavarría Gustavo Cuadra Berrocal Eduardo Solano Campos | 01/04/2022 | 31/12/2023 |
| 2 | Realizar un promedio mensual de 5500 prevenciones de cobro administrativo | Raquel Aglietti Díaz Eduardo Solano Campos | 01/04/2022 | 31/12/2023 |
| 3 | Gestionar un promedio mensual de 5 expedientes de cobro administrativo en formalización de arreglo de pago | Raquel Aglietti Díaz Eduardo Solano Campos | 01/04/2022 | 31/12/2023 |
| 4 | Gestionar un promedio mensual de 3 expedientes de cobro administrativo en cancelación de la totalidad de la deuda | Raquel Aglietti Díaz Eduardo Solano Campos | 01/04/2022 | 31/12/2023 |
| 5 | Gestionar y remitir para cobro judicial un promedio mensual de 7 expedientes en proceso de cobro administrativo | Raquel Aglietti Díaz Eduardo Solano Campos | 01/04/2022 | 31/12/2023 |

Fuente: Dirección de Catastro, UEN Servicio al Cliente Sistemas GAM.



Con respecto al objetivo y acciones propuestas en la figura anterior, se identifican las siguientes situaciones:

- El objetivo de calidad y acciones propuestas, no se realizan bajo un análisis del comportamiento histórico o con estadísticas reales.
- El objetivo es planteado para el cumplimiento en el ámbito nacional y no por zonas o tipos de clientes.
- Se presentan resultados trimestrales que solo contemplan datos de la GAM, sin embargo, conviene mencionar que la medición es nacional.

Los resultados de la GAM durante los cuatro trimestres del 2022 presentan porcentajes de recuperación del 11%, 10%, 13% y 14%, respectivamente, y en el 2023 el primer trimestre arroja un resultado en la recuperación global del 13%. Estos resultados contemplan la recuperación a través de otros subprocesos y no sólo de cobro administrativo, aun así, lo anterior denota que con solo los resultados de la GAM, se sobrepasa el objetivo planteado y aprobado, por lo que se evidencia un porcentaje subestimado y muy conservador, el cual no exige una mejora en la gestión de recuperación de cuentas morosas.

d) El Plan Anual Operativo de la Dirección de Catastro¹⁰ del 2022, no contiene objetivos y metas que posean relación con la administración de la cartera morosa o la recuperación del pendiente.

e) La matriz de vinculación de planes de la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM correspondiente al 2022, no detalla ningún tipo de información en lo que corresponde al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, al Plan Estratégico Institucional y al Plan Operativo Institucional, la información se encuentra en blanco; razón por la cual no se identifican objetivos ni metas en relación con el tema objeto de estudio. En dicha matriz se señala la siguiente nota:

“No se indican metas en el POI ya que en el programa 2 no tenemos objetivos e iniciativas en el PEI”.

f) A la fecha de la solicitud de información (02 de mayo de 2023), la Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM no cuenta con el Plan Operativo Anual del 2023, según se indica mediante el memorando UEN-SC-GAM-2023-00140 del 04 de mayo de 2023, se encuentra en construcción.

g) La Dirección de Catastro no cuenta con una planificación anual de trabajo documentada para llevar a cabo el subproceso de cobro administrativo, lo que se realiza es un “barrido general” alrededor de toda la GAM y este puede abarcar tanto clientes empresariales como no empresariales. Sobre este tema se identifica lo siguiente:

¹⁰ La Dirección de Catastro es la Encargada del Departamento de Cobro Administrativo de la GAM.



- La gestión de cobro administrativo se ejecuta de forma general y no por tipo de cliente, por lo que no existe una diferenciación para clientes empresariales (El proceso de cobro administrativo para clientes empresariales en GAM no presenta ningún tratamiento diferente con respecto al resto de clientes).
 - La priorización para la gestión de cobro o apertura de expedientes se realiza conforme a la selección de casos que determine la Encargada de Cobro Administrativo. Esta selección debe basarse en el monto de costo beneficio¹¹ establecido por la administración en adelante; sin embargo, por la capacidad instalada actual, no se abarca el 100%, se prioriza por montos¹² materiales y esta priorización no se encuentra documentada.
 - No existe un cronograma con responsables y plazos, sino, en el momento que se seleccionan y asignan los casos, se inicia el proceso y este avanza conforme cada etapa.
 - No se tienen establecidos de manera documentada los plazos o tiempos que se deben cumplir por cada etapa del proceso de cobro administrativo.
 - No se planifica el requerimiento de necesidades tanto en recursos humanos como materiales. Al respecto y de acuerdo con la entrevista aplicada a la encargada de cobro administrativo, no se ha realizado un estudio o análisis de la capacidad instalada para poder abarcar la demanda actual del pendiente, el último estudio relacionado con este tema se elaboró en el 2013.
- h) De conformidad con las situaciones descritas en los incisos anteriores, llama la atención a esta Auditoría Interna que tanto la Dirección de Catastro, como la Encargada de Cobro Administrativo de la UEN Servicio al Cliente GAM, mantienen establecidos dentro de la evaluación del desempeño del período 2023, objetivos, indicadores y metas en función de la gestión de cobro y recuperación del pendiente, aún sin contar con esta definición de objetivos y metas desde la planificación operativa, así como la vinculación con otros planes a nivel institucional. Al no existir esta definición en los planes (inclusive desde la estrategia hasta la operatividad) se carece de una alineación o vinculación con los objetivos y metas institucionales.

En relación con este tema, las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE (Modificado por Resolución R-DC-073-2020 del 18-09-2020), establece dentro de las definiciones básicas, las siguientes:

¹¹ El artículo 123 del Reglamento para la Prestación de los Servicios del AyA, establece que el AyA declarará incobrables todas aquellas cuentas que no hayan sido posible recuperar a través de cobro administrativo y que atiendan la relación costo/beneficio, que serían servicios con deudas que no sobrepasen el monto aprobado y oficializado por la Gerencia General. El cual y conforme con el memorando GG-2022-03005 del 1 de agosto del 2022 suscrito por la Gerencia General se actualiza y oficializa el importe en ₡162.300,71.

¹² En entrevista realizada manifiesta la Encargada de Cobro Administrativo de la GAM que se seleccionan montos del millón en adelante.



**“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”*

Por su parte, la norma 2.1.4 regula:

“2.1.4 Vinculación con la planificación institucional. *El Subsistema de Presupuesto debe sustentarse en la planificación institucional para que responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción. Los programas que conforman el presupuesto institucional, deben reflejar fielmente las metas, objetivos e indicadores contemplados en la planificación anual y ésta debidamente vinculada con la planificación de mediano y largo plazo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los planes sectoriales y regionales en los que participa la institución; es decir el presupuesto es la expresión financiera del plan. [...] El Subsistema de Presupuesto debe brindar los insumos necesarios para retroalimentar la planificación institucional, aportando los elementos que requieran el jerarca y los titulares subordinados, según su ámbito de competencia, para revisar, evaluar y ajustar periódicamente las premisas que sustentan los planes institucionales y su vinculación con el presupuesto.”*

Además, la norma 3.2 señala:

“3.2 La planificación institucional como base para el proceso presupuestario. *El proceso presupuestario deberá apoyarse en la planificación de corto plazo, la cual comprende una serie de actividades administrativas que involucran al jerarca y titulares subordinados, y a otros niveles de la organización, quienes determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, las acciones, los medios y los recursos necesarios para obtenerlos, considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con la ciencia, la técnica y el marco jurídico y jurisprudencial aplicable. Los jefes, titulares subordinados y los funcionarios de las unidades que intervienen en las fases del proceso presupuestario, deberán procurar que se orienten a dar 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 deben cumplir tanto la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM como la UEN Servicio al Cliente GAM, lo siguiente:



“Velar porque en los planes operativos y presupuestarios se incorporen los proyectos necesarios que administren los riesgos inherentes a su gestión.

Formular, ejecutar, controlar y evaluar los planes operativos.”

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.” (el subrayado no es parte del original)

Por último, es conveniente acotar 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 tercer “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 Gerencia General en reunión efectuada el 13 de junio de 2023 con las Subgerencias de Sistemas GAM y Periféricos y las Direcciones de las UEN´s Servicio al Cliente, manifestó que lo establecido desde su posición o función es el Plan Estratégico Institucional y conforme al eje estratégico 3, se incluyen acciones enfocadas a la reducción de la morosidad, ahora bien, de acuerdo con la cadena de resultados el PEI contempla un alcance macro y es a partir de éste que le corresponde a las subgerencias y direcciones desglosar cada una de las acciones específicas en los planes que correspondan (POI, PTA, entre otros).

Por otra parte, el Plan Estratégico Institucional que corresponde al período 2022-2026, fue comunicado a las dependencias hasta el 22 de diciembre de 2022.



En virtud de lo anterior, mediante la certificación SG-GSP-2023-00382 del 13 de junio de 2023, la Subgerente de Sistemas Periféricos, quien asumió el puesto de la Subgerencia de Sistemas GAM, manifiesta lo siguiente:

“Debido a que la elaboración de los Planes Anuales Operativos se realiza a partir de los lineamientos establecidos por la Dirección de Planificación no se han girado instrucciones al respecto

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 éstos, 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. [...]

Así las cosas, la Dirección de Catastro no definió en el plan anual operativo 2022, objetivos y metas en relación con la recuperación de las cuentas por cobrar morosas, esto, por cuanto y según manifiesta la directora de la UEN Servicio al Cliente GAM mediante memorando UEN-SC-GAM-2023-00144 del 10 de mayo de 2023, que para el año 2022 el PAO está basado exclusivamente en la ejecución presupuestaria¹³. Además, menciona que en la actualidad los indicadores se gestionan por medio del área de Cobro Administrativo, los cuales se establecen en la ficha de proceso COM-72-02.

En el memorando citado en el párrafo anterior se indica que no se cuenta con el plan anual operativo 2023, en virtud que no se han emitido por parte de la Dirección de Planificación Estratégica los lineamientos y guías. Al respecto, el 12 de mayo de 2023 a través de la plataforma “Teams” la Encargada de Planeamiento Operativo manifiesta: *“No se ha emitido aún, estamos trabajando en ello para variar los POI 2023”*

En cuanto a los objetivos de calidad planteados y al no contar con los resultados en el ámbito nacional se indica que, la Dirección de Catastro desde el 07 de mayo de 2021 mediante memorando UEN-SCCAT-GAM 2021-01377, solicitó a la Administración Funcional del OPEN la inclusión de indicadores en el Datamart Comercial y así disponer de la información consolidada; sin embargo, manifiestan que, a la fecha, no se ha obtenido respuesta.

¹³ No define objetivos y el indicador cita: “% Ejecución presupuestaria” y como tarea se indica: controlar la ejecución del presupuesto destinado para la efectiva actualización del catastro y la gestión de cuentas por cobrar.



En virtud de lo anterior y mediante el memorando GG-SCI-2023-00358 del 30 de mayo de 2023, la Dirección del Sistema Comercial Integrado, indica:

[...] con respecto a la solicitud planteada en el párrafo anterior, no se atendió en su oportunidad, debido a que no se contaba con el contrato de Mantenimiento de la herramienta de inteligencia de negocio Datamart, el contrato de mantenimiento dio inicio el 24 de noviembre de 2021; se tenía que atender una serie de actualizaciones y levantamiento de procesos producto del ciberataque sufrido en el año 2021 ya que el Datamart fue uno de los sistemas satélites afectados, así como el Archivo Histórico entre otros; asimismo se ha tenido que atender solicitudes del ente regulador Aresep para los reportes de Calidad por lo cual no se ha contado con todos los indicadores solicitados.

[...]

Algunos de los requerimientos se están analizando y se espera estén listos en julio 2023.

La falta de planificación desmejora el nivel organizacional, funcional y operacional al no permitir coordinar actividades, estrategias y recursos que garanticen el éxito, lo que genera deficiencia en los procesos. Además, no permite tener claras las acciones a seguir y los plazos que se deben cumplir, posibilita la pérdida en la recuperación de fondos públicos, así como una incorrecta asignación de los recursos, ambiente de incertidumbre y por ende aumento en los riesgos.

2.3 Inconsistencias en los mecanismos de control y medición aplicados para la gestión de cobro administrativo:

- a) El departamento de cobro administrativo de la GAM elabora reportes mensuales con los resultados de la gestión de cobro administrativo, tanto de la recuperación del pendiente como para la gestión de expedientes. Estos mecanismos se registran de forma manual mediante archivos en formato de Excel, los cuales son propensos a errores humanos por la alta manipulación de datos y con base en estos archivos o bases de datos manuales, es que se elaboran los informes mensuales sobre la gestión y recuperación de las cuentas por cobrar para la toma de decisiones.
- b) Los mecanismos de control y medición del subproceso indicados en el inciso anterior, no se realizan por tipo de cliente, se resume toda la gestión por mes y para todos los clientes, lo que imposibilita efectuar un análisis de la gestión específicamente para clientes empresariales.
- c) Indicadores de calidad: la ficha de proceso COM-72-02 cuenta con dos indicadores para medición del subproceso de cobro administrativo¹⁴, sobre la revisión a este control, se determina:

¹⁴ El responsable a nivel nacional del subproceso de cobro administrativo es la Dirección de Catastro, quien debe consolidar los resultados nacionales de los indicadores de calidad.



Figura Nro. 3
Indicadores de medición del subproceso de cobro administrativo

| 10. MEDICIÓN DEL PROCESO | | | | |
|--|------|------------------------|--|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | META | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | FUENTE DE DATOS | FORMULA PARA CÁLCULO DE LA META |
| Porcentaje de pendiente gestionado | 60% | Mensual | Control Manual / Sistema de información Discovery / Datamart | Monto prevenido / Monto pendiente |
| Porcentaje recuperación por prevenciones efectivas | 20% | Mensual | Control Manual / Sistema de información Discovery | Monto pendiente recuperado / Monto pendiente prevenido efectivo |

Fuente: ficha de proceso COM-72-02

- No se aporta el análisis que realizó la Administración para la determinación de las metas fijadas.
- No se fijan metas de forma separada, ya sea por región o por tipo de cliente según las condiciones de cada sector, las metas se fijan a nivel nacional, por lo que su medición debe ser integral. No obstante, la Dirección de Catastro no cuenta con los resultados de forma consolidada, éstos se conservan solo a nivel de la GAM, lo que imposibilita medir el cumplimiento de metas.
- Los resultados proporcionados por la GAM solo muestran el porcentaje obtenido por cada mes, no se detalla un análisis de dichos resultados, acciones y conclusiones tomadas al respecto.
- Si los resultados de los indicadores se analizan de forma separada, se comprueba que las metas fijadas están subestimadas, ya que sólo la GAM presenta meses en los que los resultados sobrepasan el porcentaje de dichas metas, o bien, están por encima del 50%. El detalle por saber:

Figura Nro. 4
Resultados de los indicadores de calidad de la GAM

Periodo 2022:

| SUBPROCESO | COM72-02 COBRO ADMINISTRATIVO | |
|----------------------|------------------------------------|--|
| | Indicador | Indicador |
| | Porcentaje de pendiente gestionado | Porcentaje recuperación por prevenciones efectivas |
| Meta nacional | 60% | 20% |

Resultado GAM

| | | |
|------------|-----|-----|
| Enero | 15% | 16% |
| Febrero | 10% | 22% |
| Marzo | 21% | 16% |
| Abril | 19% | 15% |
| Mayo | 16% | 16% |
| Junio | 25% | 17% |
| Julio | 22% | 19% |
| Agosto | 29% | 14% |
| Septiembre | 24% | 18% |
| Octubre | 18% | 30% |
| Noviembre | 26% | 26% |
| Diciembre | 48% | 12% |

Periodo 2023:

| SUBPROCESO | COM72-02 COBRO ADMINISTRATIVO | |
|----------------------|------------------------------------|--|
| | Indicador | Indicador |
| | Porcentaje de pendiente gestionado | Porcentaje recuperación por prevenciones efectivas |
| Meta nacional | 60% | 20% |

Resultado GAM

| | | |
|---------|-----|-----|
| Enero | 30% | 26% |
| Febrero | 18% | 11% |

Fuente: memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00982 del 21 de abril de 2023



La LGCI norma en su artículo 16 que el AyA deberá contar con sistemas de información que le permitan tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada.

La norma 4.4 Ncsp, establece la exigencia de confiabilidad de la información y en lo de interés señala:

[...] El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del SCI y sobre el desempeño institucional [...]

A su vez, dichas Ncsp respecto a la calidad de información, en la norma 5.6, establece que la Junta Directiva de AyA y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

La encargada de Cobro Administrativo mediante entrevista aplicada el 13 de febrero de 2023, menciona que los controles o mecanismos elaborados en formato “Excel” se establecen como una forma más ágil para obtener los resultados de manera resumida. Además, comenta que en el Sistema OPEN se puede visualizar toda la gestión que se ha efectuado por cada NIS.

En lo que respecta a los indicadores de calidad establecidos en la ficha de proceso actual COM-72-02 manifiesta la encargada de cobro administrativo mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01353 del 1° de junio de 2023, lo siguiente:

[...] Actualmente el registro de resultado de estos indicadores se lleva en una hoja electrónica (Excel); en la imagen se muestra la información disponible de la GAM. Al respecto es importante indicar que estos indicadores en los próximos días estarán en proceso de revisión como parte de la actualización del procedimiento, ficha y flujograma; del equipo de trabajo integrado tanto por personal de GAM como de Periféricos. [...]

Asimismo, en reunión efectuada el 1° de junio de 2023 con la directora de la UEN Servicio al Cliente GAM y la encargada de cobro administrativo, manifiestan que los indicadores se establecieron en el 2021, como trabajo inicial de todo el proceso de



calidad y que los porcentajes se fundamentaron en la capacidad instalada e información documental de la GAM, además fueron conservadores ya que había mucha incertidumbre por efectos de la pandemia. Asimismo, se menciona que los resultados de los indicadores no se consolidan a nivel nacional, ya que este tipo de control no lo manejan de forma manual las regiones y se está a la espera de que esta información para los indicadores sea incluida en la herramienta del Datamart Comercial¹⁵.

Adicionalmente, señala la directora de la UEN Servicio al Cliente GAM en reunión efectuada el 13 de junio de 2023 en conjunto con la Gerencia General que, la única herramienta disponible en la actualidad para medir la gestión de cobro es el Datamart Comercial y lo que genera es información global, de ahí que se cuenta con mediciones integrales y no específicas.

Los mecanismos de control o medición manuales posibilitan la generación de información errónea, ya que existe un alto porcentaje de manipulación de los datos, presencia de controles desactualizados, omisión o modificación de datos, lo cual afecta la confiabilidad y oportunidad de la información y por ende la toma de decisiones, que podrían generar deficiencias en el proceso.

Establecer indicadores y metas de calidad dónde el resultado se mida solo a nivel nacional, imposibilita determinar el estado del desempeño o cumplimiento individual, sea por sector, zonas o tipos de clientes, así como la falta de determinación de oportunidades o exigencias de mejora de forma separada.

2.4 Inconsistencias en la matriz de riesgos de la Dirección de Catastro – UEN Servicio al Cliente GAM

Se procedió a revisar la matriz de riesgos (análisis del entorno) de la Dirección de Catastro¹⁶, proporcionada por la Unidad de Control Interno mediante el memorando PRE-UCI-2023-00025 del 13 de febrero de 2023, con la finalidad de identificar y analizar los riesgos asociados al subproceso de cobro administrativo de la GAM. Al respecto se identifican las siguientes situaciones:

- a) Los riesgos identificados están en función del proceso de cobranza y no a nivel de subprocesos.
- b) La matriz contiene una columna denominada “Subproceso”; no obstante, no se señala el de cobro administrativo, en su lugar se indica “Área Servicios Inactivos”.
- c) Sólo se identifica un riesgo a nivel de cobranza y es “*el incremento en las cuentas por cobrar*”.

¹⁵ Datamart Comercial: es una herramienta tecnológica de inteligencia de negocio. La cual presenta reportes de alto nivel tipo **dashboard** que permiten acceder a información resumida del sistema comercial.

¹⁶ La Dirección de Catastro pertenece a la UEN Servicio al Cliente GAM y tiene a cargo el Departamento de Cobro Administrativo de la GAM.



- d) Para cada sujeto interesado interno o externo, se relacionan los mismos eventos o causas que afectan el proceso y la misma categoría de riesgo (para todos se indica “Riesgo Operativo”).
- e) En la columna de evento o causa que afecta el proceso, se indica más de un evento por fila, situación similar sucede con las áreas de impacto, se señala más de un área por línea. Lo anterior, en contraposición de lo que establece el instructivo CEG-12-01-I1 “Análisis del Entorno”.
- f) Para mitigar el riesgo únicamente se indican tres controles: verificación de servicios inactivos, eliminación de conexiones fraudulentas y registro de catastro de servicios. No se identifica una relación directa entre la causa de riesgo y el control asociado. Además, en entrevista realizada entre el 13 y 14 de febrero 2023 a las partes involucradas, se indicaron más controles que los detallados en la matriz supra citada.

El artículo 14 de la Lgci, norma la responsabilidad que tienen los titulares subordinados del AyA de:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar”.*

Sobre este particular, las normas 3.1, 3.2 y 3.3 de Ncsip “Valoración del riesgo”, en lo de interés señalan:

[...]

3.1. Valoración del Riesgo

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.

3.2. Sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI)

[...]



El SEVRI [...], debe someterse a las verificaciones y revisiones que correspondan a fin de corroborar su efectividad continua y promover su perfeccionamiento.

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

Por otra parte, la Instrucción de trabajo “Análisis del Entorno”, código CEG-12-01-11, 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 cuanto a la falta de desarrollar el análisis de riesgos a nivel del subproceso de cobro administrativo y con respecto a los tres controles que se detallan en la matriz, la Dirección de Catastro, mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01223 del 17 de mayo de 2023, manifiesta:

*[...]
Esto es porque el análisis de riesgos se realiza de manera integral, según el mapa de procesos; en este caso del Proceso Cobranza.”
[...]
Se citan esos controles ya el SEVRI está diseñado bajo la estructura de la Dirección de la UEN y Dirección de Catastro. Por lo que, los controles para temas de las cuentas por cobrar están incorporados en la matriz de la Dirección de la UEN Servicio al Cliente”
[...]"*

Adicionalmente, se evidencia que hasta el año 2023 se revisarán los riesgos y su vinculación con los procesos, así manifestado por la encargada de la Unidad de Control Interno mediante el memorando PRE-UCI-2023-00025 del 13 de febrero de 2023, el cual cita textualmente:

*[...]
Se hace la observación que hasta este año 2023 se iniciara un proceso de revisión de los riesgos con los encargados de procesos, observando las relaciones de coordinación entre las áreas y la vinculación con los diversos procesos.
[...]"*



Por otra parte, mediante el memorando PRE-UCI-2023-00122 del 9 de agosto de 2023, la encargada de la Unidad de Control Interno 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.

[...]

Se consulta mediante entrevista a la encargada de cobro administrativo el 03 de mayo de 2023, si participa en los análisis de riesgos y al respecto manifiesta no tener participación, ya que esa labor es efectuada por la Dirección de Catastro.

Una evaluación de riesgos deficiente imposibilita la identificación o subestimación de riesgos potenciales que pueden tener un impacto significativo en la eficiencia y eficacia del área, lo que a su vez dificulta la identificación temprana de posibles amenazas y la implementación de medidas preventivas adecuadas.

2.5 Debilidades y omisiones detectadas en el procedimiento COM-72-02-P Cobro Administrativo y su respectiva ficha de proceso.

La Auditoría Interna incluyó el análisis del contenido y actividades que se citan en el procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo” y su ficha de proceso, documentos que son de aplicación y cumplimiento en el ámbito nacional. Como resultado de esta revisión, se detectan algunas debilidades, vacíos u omisiones que se detallan a continuación:

2.5.1. Falta de claridad u omisión de información en la descripción de determinadas actividades.

Se identifican las siguientes actividades que presentan la condición supra citada:

- a) Actividad 7.1.1. “Extrae servicios con pendiente”: En la redacción de dicha actividad, no especifica el tiempo requerido para su ejecución, por ejemplo: si debe ser de forma diaria, semanal, mensual. Además, no se aclara o indica cuando o en qué etapa corresponde la generación de prevenciones y cuando la de notificaciones.

Por otra parte, la Dirección de Catastro mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-00979 del 21 de abril de 2023, remite informe y en el punto 3.2.2 indica:

[...] Prevención de cobro: la cual, es una labor que se realiza diariamente en forma masiva en montos desde los 1,000.00 colones en adelante [...]



La situación anterior no se encuentra definida o establecida en la actividad 7.1.1 del procedimiento.

- b) Actividad 7.1.3. “Programa ruta de distribución”: No se indica cuándo se deben preparar las rutas de prevención y/o notificación y si debe o no existir un cronograma de rutas. En la redacción de la actividad se cita textualmente:

“[...]Una vez listos los grupos, los entrega al notificador para que sean llevadas a los domicilios respectivos, realizando registro de la cantidad asignada [...]”

Con respecto al párrafo anterior, no se detalla en qué documento se debe realizar el registro de la cantidad asignada.

- c) Actividad 7.1.4 “Entrega prevenciones y/o notificaciones”: No se definen los plazos que se deben otorgar a los notificadores para la entrega de prevenciones y/o notificaciones. Además, los últimos dos párrafos de esta actividad que se detallan en el procedimiento se repiten.

Por otra parte, los párrafos 2 y 3 de esta actividad señalan que para la entrega de prevenciones y/o notificaciones se debe proceder conforme al anexo 10.1; no obstante, dicho anexo no se encuentra adjunto al procedimiento y tampoco se evidencia su publicación en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Intranet (en consulta realizada el 03 de julio de 2023). Esta situación se subsana durante la ejecución de esta auditoría, por cuanto se evidencia como hecho posterior y por intervención de la Auditoría Interna, que dicho anexo se publicó en el Sistema de Gestión de la Calidad el 14 de julio de 2023.

Sobre este particular, la encargada de Cobro Administrativo de la GAM, mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01680 del 03 de julio de 2023, manifiesta:

“[...] Revisando antecedentes, realmente no tenemos certeza si fue una omisión de nuestra enviar posteriormente el anexo o si bien fue la Oficina de Calidad que involuntariamente se le fue subir dicho anexo al sharepoint. Sin embargo, siendo esta una oportunidad de mejora detectada por esta auditoría se procederá de inmediato a enviar este anexo a la Oficina de Calidad para que sea incorporado en el sharepoint. [...]”

- d) Actividad 7.1.6 “Devuelve trabajo asignado”: No se especifica el tiempo en el cual se debe devolver el trabajo asignado, por ejemplo: si es diario o al día siguiente de la entrega.

El último párrafo de esta actividad cita:

“[...] El supervisor de notificadores actualiza el listado en el archivo de control para el registro de las cantidades de prevenciones efectivas y no



efectivas y así generar el reporte mensual de recuperación del pendiente [...]”

Respecto al listado “archivo control”, no se indica que tipo de control es, si es un archivo manual, automatizado, o si se genera desde el Sistema Comercial Integrado.

- e) Actividad 7.1.8 “Archiva prevenciones y/o notificaciones”: la actividad detalla que la asistente de cobro administrativo archiva las prevenciones clasificadas en efectivas y no efectivas. No obstante, no se especifica el repositorio o lugar dónde se deben archivar dichas prevenciones, quien y como se deben custodiar.
- f) Actividad 7.2.1 “Extrae servicios con pendiente”: esta actividad pertenece al apartado de 7.2. del procedimiento que corresponde a las actividades por desarrollar para los expedientes de cobro administrativo y al igual que la actividad 7.1.1, no especifica el tiempo requerido para su ejecución, por ejemplo: si debe ser de forma diaria, semanal, mensual. Por otra parte, no se establecen los parámetros o criterios para la apertura de expedientes y a partir de que monto se deben realizar las extracciones para la apertura de expedientes.
- g) Actividades 7.2.3 “Genera orden de estudio catastral – registral” y 7.2.6. “Depura cuenta”: no se especifican o establecen los plazos de acuerdo con las condiciones de cada región en que se deben ejecutar las actividades.
- h) Actividad 7.2.12. “Da plazo para recurso”: se indica que si la notificación se hace efectiva, el analista de cobro da plazo para el derecho del deudor de interponer algún tipo de recurso (reclamo, revocatoria, apelación), no obstante, no se indica cuánto es el plazo máximo otorgado.

2.5.2. Ausencia de actividades significativas en el procedimiento para la ejecución efectiva del subproceso de cobro administrativo.

El procedimiento carece de actividades en las que se establezcan:

- ✓ Aspectos sobre la planificación del proceso.
- ✓ A qué clientes aplica el procedimiento, excepciones o pasos que no aplican para algunos de ellos.
- ✓ Tratamiento de las prevenciones por medios digitales.
- ✓ Detalle de la documentación o información que debe contener un expediente.
- ✓ Los controles (manuales o automatizados) que se deben llevar a cabo para monitorear la efectividad del proceso.



- ✓ Los informes o reportes de gestión que se deben elaborar y a qué dependencias deben ser dirigidos.

2.5.3. Debilidades detectadas en la ficha de proceso

Se analiza la información contenida en la ficha de proceso ligada al procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo” y al respecto se identifican las siguientes situaciones:

- a) La Dirección de Catastro identifica un riesgo en la ficha de proceso, el cual está en función del proceso de cobranza y no del subproceso de cobro administrativo.
- b) No se identifican los controles que deben llevarse a cabo en relación con el subproceso de cobro administrativo.
- c) Se detallan únicamente dos indicadores para medición del proceso, se carece de indicadores que midan la gestión de expedientes y la recuperación por otras etapas del subproceso de cobro administrativo.

Al respecto, la Lgci norma en su artículo 15, incisos a) y b) establece:

“[...]”

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

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. La autoridad y responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución.

ii. [...].

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

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

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



Por otra parte, las Ncisp, en el numeral 4.2, establecen los requisitos de las actividades de control y entre los que se destaca la documentación: *“Las actividades de control deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar. Esa documentación debe estar disponible, en forma ordenada conforme a criterios previamente establecidos, para su uso, consulta y evaluación”.*

Respecto a las debilidades detectadas en el procedimiento COM-72-02-P y su ficha de proceso, se identifica como causa principal: la desactualización del procedimiento de acuerdo con la situación y actividades actuales. En función de lo planteado, mediante entrevista aplicada el 03 de mayo de 2023 a la encargada de Cobro Administrativo de la GAM, manifiesta que el procedimiento está en proceso de revisión, el cual se debe ajustar y actualizar. Asimismo, indica que dicho procedimiento en su momento fue revisado por el director de Catastro, quien no identificó vacíos u omisiones y su vez fue aprobado por el Sistema de Gestión de la Calidad.

Además, mediante memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01353 del 01 de junio de 2023, suscrito por la encargada de Cobro Administrativo de la GAM, manifiesta:

“La ficha fue elaborada en el año 2021; como un trabajo inicial para el levantamiento de toda la información documental del proceso de cobro administrativo de la GAM con participación de algunos compañeros de Periféricos; sin embargo, como se indicó en el punto anterior, esta información requiere actualización y participación de más compañeros de los Sistemas Periféricos, lo cual se estará trabajando próximamente...”

Los vacíos u omisiones identificados en el procedimiento de cobro administrativo afectan la eficiencia y eficacia del proceso; además, aumentan el riesgo de errores, retrasos o malas interpretaciones en la ejecución de las actividades contempladas en el procedimiento y no permite una adecuada capacitación al personal de nuevo ingreso

Además, la falta de claridad en la documentación y la omisión de pasos importantes, pueden dificultar la correcta comprensión y ejecución de las tareas por parte del personal involucrado. Se propicia la desestandarización en el desarrollo de actividades al permitir que se puedan realizar diferentes tareas para un mismo fin, lo que a su vez, podría afectar la calidad de los resultados y la satisfacción de los clientes o partes interesadas.

2.6 Incumplimiento o ejecución parcial en las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo” llevadas a cabo por la Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM.

2.6.1. Prevenciones de cobro apartado 7.1 del procedimiento.



Se verifican las actividades que establece el procedimiento COM-72-02-P en lo que respecta a la gestión de prevenciones de cobro y mediante una muestra de 64 documentos de prevención de cobro, se determina que la Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM incumple o cumple parcialmente en tres de las actividades que cita dicho procedimiento tal y como se detallan:

a) Actividad 7.1.4 Entrega prevenciones y/o notificaciones:

El 50% de los documentos de prevención de cobro revisados corresponden a prevenciones no efectivas, lo que impide validar los datos o información que debe completar el notificador en la entrega de una prevención. En su mayoría se indica que fueron dejadas en puerta.

En el 25% de la muestra se cumple parcialmente con la información personal que debe anotar el notificador del cliente, por cuanto se carece del número de cédula o de la firma de la persona que recibe. En su mayoría la prevención no la recibe el dueño y en el documento se indica que el cliente no proporcionó o no quiso brindar los datos personales.

El 19% de los documentos de prevención revisados cumplen parcialmente con el detalle de las características del inmueble, no se anotan todas las características que cita el anexo 10 del procedimiento COM-72-02-P. Y el 11% de la muestra no cumple con ese detalle (los notificadores lo dejan en blanco), aún y cuando corresponden a prevenciones recibidas o dejadas en puerta.

El documento de prevención de cobro contiene un espacio para firma del notificador, no obstante, se determina que en el 84% de la muestra los notificadores no firman la prevención de cobro; solo se estampa el sello con el nombre y número de empleado.

b) Actividad 7.1.5. Sella y clasifica prevenciones y/o notificaciones

El 53% de los documentos revisados, incumplen con esta actividad, ya que no contienen el sello o indicación manual que muestre que la prevención fue efectiva o no efectiva.

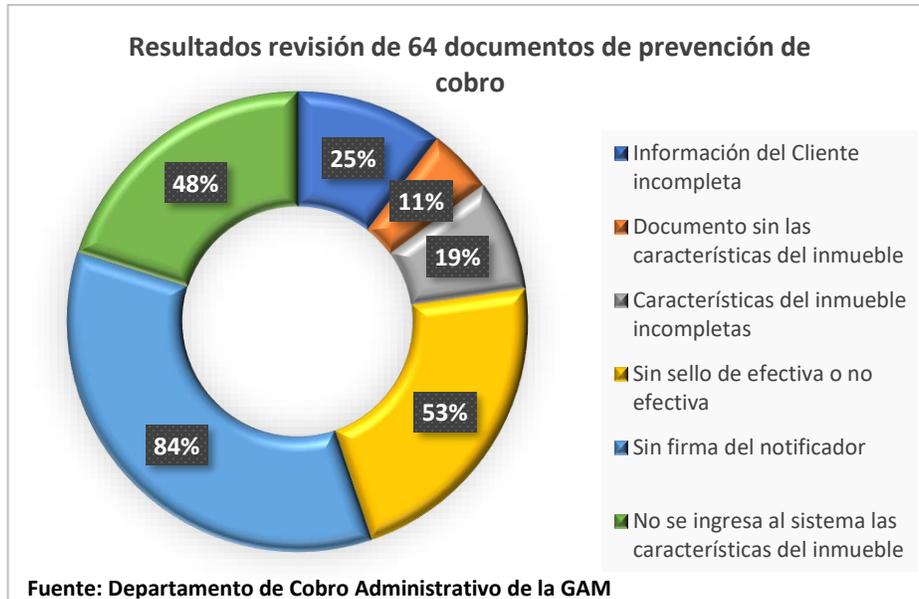
c) Actividad 7.1.7. Actualiza en Sistema Comercial

El 48% de la muestra cumple parcialmente esta actividad, ya que no se ingresa al sistema las características del inmueble, en su mayoría son por prevenciones no efectivas dejadas en puerta.

Se detalla gráficamente las situaciones antes señaladas:

Gráfico Nro. 3

Resultados revisión de 64 documentos de prevención de cobro



2.6.2. Expedientes de cobro administrativo apartado 7.2 del procedimiento

Se valida el cumplimiento de la documentación contenida en los expedientes de cobro administrativo, de acuerdo con las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P; para una muestra de 43 expedientes y se determinan los siguientes resultados:

- a) Se imposibilita validar el cumplimiento del procedimiento COM-72-02-P en lo que respecta a la gestión de expedientes para el 63% de la muestra, por cuanto se determina que 27 NIS con un pendiente acumulado a febrero 2023 de ₡230.437.706,72, no contienen expediente de cobro administrativo.
- b) El 35% de la muestra (15 NIS) si cuentan con expediente, no obstante, sobre estos 15 se determinan las siguientes situaciones:
 - El 87% (13) no adjuntan al expediente el listado de servicios colindantes que cita el procedimiento en la actividad 7.2.2.
 - El 73% (11) de los expedientes proporcionados, a pesar de que fueron creados, no han sido asignados a los analistas para su gestión cobratoria, lo que incumple con la actividad 7.2.8. del procedimiento.
 - Dos expedientes no contienen la foto del inmueble y uno carece de la impresión de la pantalla de ubicación de la propiedad y la copia del plano, incumpliendo la actividad 7.2.3 del procedimiento.



- Tres expedientes si fueron asignados a los analistas para su debida gestión cobratoria, no obstante, la tarjeta de seguimiento del expediente que comprueba la revisión por parte de la encargada de Cobro Administrativo se encuentra en blanco.

En ese sentido, el Procedimiento COM-72-02-P de cobro administrativo, establece las siguientes actividades que se deben llevar a cabo para la gestión de las prevenciones de cobro:

[...]

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,

[...]

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.

[...]"

7.2.2. Genera orden de estudio catastral - registral

[...]

Imprime el listado de servicios colindantes ingresando al Sistema Comercial /Módulo Atención al Cliente / Consulta por Localización.



[...]

“7.2.3. Realiza estudio catastral

El inspector de cobro realiza inspección de campo en el sitio de localización del servicio. ..., elabore croquis de la propiedad, tome fotografías del inmueble y del hidrómetro o caja de protección en caso de que exista.

Realiza estudio registral, obteniendo del Sistema de Información de Georreferenciación (GIS) el número de finca, ...; posterior a tener esta información se imprimen las fotografías tomadas en el sitio y se imprime la pantalla de ubicación de la propiedad, extraída desde la herramienta “Google maps”.

[...]

“7.2.8. Asigna analista

El encargado del subproceso o bien la jefatura de cobro administrativo asigna el expediente para que se realicen las respectivas gestiones cobradoras administrativas

[...]

De igual manera, 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

[...]

10.1.5. *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).*

[...]

“10.1.8. *Si la persona no quiere firmar o brindar datos, esto se debe dejar por escrito, algo así como: la persona no quiso firmar, o no quiso brindar el número de cédula, etc.*

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.*

[...]"

Mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01353 del 01 de junio de 2023, la encargada de cobro administrativo de la GAM manifiesta que el procedimiento requiere actualización, ya que éste fue elaborado en el 2021 como un trabajo inicial para el levantamiento documental del proceso de cobro administrativo. En este momento, se está trabajando en la actualización de dicho procedimiento con la participación de más funcionarios de los Sistemas Periféricos. Además, en entrevista aplicada el 03 de mayo de 2023 a la encargada, a través de la plataforma "Teams", menciona que parte de la actualización que requiere el procedimiento, obedece a que se ha incursionado mucho en la digitalización.

Mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01680 del 3 de julio de 2023, suscrito por la encargada de cobro administrativo, indica lo siguiente:

"En la GAM, el personal notificador tiene un supervisor que realiza revisiones aleatorias de esta documentación que diariamente traen los notificadores; y éste le hace las observaciones correspondientes al funcionario para que se mejore con la documentación. Como se podrá comprender al ser esta gestión masiva de 250 a 300 prevenciones diarias, no se tiene capacidad para revisar una a una todas las prevenciones que contengan lo solicitado, por lo que se realiza un muestreo aleatorio."

Por otra parte, se procedió a consultar las razones por las cuales no se cuenta con expedientes de cobro administrativo para más del 50% de la muestra. Al respecto, la encargada de cobro administrativo, a través del memorando UEN-SCCAT-GAM-2023-01852 del 18 de julio de 2023, manifiesta lo siguiente:

[...]

se indica que los casos que no se ha generado expediente de cobro administrativo obedece a un tema de capacidad instalada [...] la apertura de expedientes según cada caso conlleva muchas etapas

[...]

Producto estas etapas también se pueden presentar diferentes variables o factores [...] lo cual da como resultado que esta gestión de gestión de expedientes sea muy elaborada, minuciosa y en algunos casos muy extensa.

De ahí que, dada la complejidad de esta gestión, esta oficina no tiene capacidad de gestionar en un solo grupo la totalidad de casos que tengan deudas; por lo que, los expedientes se van gestionando poco a poco."

De lo anterior se desprende que el incumplimiento de actividades que cita un procedimiento aumenta el riesgo de errores, se pueden producir retrasos, duplicaciones de trabajo o un mal funcionamiento de los sistemas, lo que a su vez



afecta negativamente la operatividad y eficacia de ese proceso o subproceso y esto conlleva a una pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos financieros.

Asimismo, sino se siguen las actividades requeridas de un procedimiento, se pueden generar incumplimientos legales y regulatorios, resultando en sanciones, multas o incluso acciones legales. Por otra parte, se pierde la calidad y consistencia en las operaciones, de igual forma afectaría la satisfacción del cliente, generando un riesgo de imagen.

3. CONCLUSIONES

- 3.1. La Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM presenta una débil gestión en la recuperación de cuentas pendientes a través de cobro administrativo, por cuanto se evidencia a partir de una muestra, que más del 50% de los casos con deudas superiores al millón de colones, no contienen apertura de expedientes. En este sentido, también se determinan porcentajes altos de expedientes que si fueron creados, pero sin asignar a los analistas para la gestión cobratoria.

Aunado a lo anterior y producto de un análisis de tiempos que tardan por cada actividad o etapa, se denotan periodos que superan los 100 días naturales; por ejemplo: en la apertura de un expediente, en la asignación a los analistas o tiempos sin asignar. Dentro de esta perspectiva, se concluye que los tiempos por cada actividad son muy variables y no se mantienen plazos constantes.

En este sentido, la Administración Activa aduce que parte de la problemática en la recuperación del pendiente y por ende en la efectividad, se debe a muchos factores dentro de los que sobresale, la complejidad del proceso como tal y la insuficiencia de personal.

- 3.2. El Plan Estratégico Institucional que abarca los períodos 2022 al 2026 fue aprobado por la Junta Directiva hasta diciembre del 2022, razón por la cual durante este período no se contó con líneas de acción estratégicas a cumplir. Asimismo, la Dirección de Catastro no establece objetivos y metas a nivel del Plan Anual Operativo 2022 en relación con la gestión de cobro o recuperación de las cuentas morosas, y para el 2023 a la fecha de revisión (mayo 2023) no se cuenta con Plan Anual Operativo 2023.

Por otra parte, el departamento de Cobro Administrativo de la GAM carece de una planificación formal y documentada para llevar a cabo las gestiones o etapas que componen el subproceso de cobro administrativo.

Se establecen objetivos, metas e indicadores a nivel de las evaluaciones de desempeño en relación con la gestión de cobro, no obstante, éstos no están



vinculados con el plan estratégico, operativo y otros planes institucionales debido a su inexistencia.

- 3.3. Los mecanismos de control establecidos en el departamento de cobro administrativo de la GAM se elaboran de forma manual por medio de hojas electrónicas, además, toda la gestión se consolida por mes y de forma resumida, por lo que no permite analizar la recuperación por tipo de cliente o tarifa. Por otra parte, los indicadores establecidos en la ficha de proceso se basan en la capacidad instalada, son conservadores y al ser iniciales se basaron en datos únicamente de la GAM, las metas fijadas son a nivel nacional y no por sector, tipo de cliente o tarifa.
- 3.4. La Dirección de Catastro de la UEN Servicio al Cliente GAM, presenta deficiencias en el proceso de análisis de riesgos. Si bien es cierto, se ha realizado un análisis de riesgos a nivel de proceso; no obstante, se observa la ausencia de un enfoque específico a nivel de subproceso. Adicionalmente, sólo se identifica un riesgo a nivel de cobranza, en algunos casos no existe relación de la causa de riesgo y el control asociado. Se identifican inconsistencias al completar la matriz respectiva, conforme con el instructivo de trabajo CEG-12-01-I1 "Análisis del Entorno".
- 3.5. El subproceso de cobro administrativo que aplica en el ámbito nacional cuenta con un procedimiento no actualizado y que presenta debilidades, vacíos u omisiones; lo cual afecta el desarrollo eficaz y eficiente del objetivo que se persigue, no delimita tiempos y plazos en las actividades por desarrollar. Además, no detalla los controles (previos, concomitantes y posteriores) que se deben aplicar, aspectos sobre la planificación ni demás información valiosa para el buen desarrollo de la gestión de cobro administrativo.
- 3.6. Mediante una muestra de 64 prevenciones de cobro, se determina que el departamento de cobro administrativo de la GAM incumple o cumple parcialmente tres de las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P en el apartado 7.1., las cuales se detallan a continuación:
 - 7.1.4. Entrega prevenciones y/o notificaciones.
 - 7.1.5. Sella y clasifica prevenciones y/o notificaciones.
 - 7.1.7. Actualiza en Sistema Comercial.

Adicionalmente, se determina sobre una muestra de 43 NIS, que más del 50% no contienen expediente de cobro administrativo, lo que imposibilita validar el cumplimiento en la gestión de dichos expedientes que cita el apartado 7.2. Por otra parte, sobre los casos que si presentan expediente de cobro administrativo, se concluye, al igual que el punto anterior, incumplimientos en tres de las actividades.



- 3.7. El presente estudio de auditoría coadyuva al logro de los objetivos institucionales, fortalece el sistema de control interno, protege las finanzas de la institución en cuanto al manejo eficaz de los fondos públicos y agrega valor a las sanas prácticas relacionadas con el subproceso de cobro administrativo llevado a cabo por la GAM.

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 de 2021, en cuanto a remitir la certificación de cierre o de su avance.

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. **(Hallazgo 2.1.4)**

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

4.2 Realizar en coordinación con la Dirección Gestión de Capital Humano un estudio integral de la capacidad instalada para atender la demanda actual que se presenta en la acumulación del pendiente a nivel de la GAM, tomar en consideración el personal que integra el Departamento de Cobro Administrativo y todas aquellas áreas o direcciones en las que existe relación o participación directa para lograr una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar morosas.

Presentar el estudio de capacidad instalada ante la Junta Directiva y se tomen las acciones que consideren pertinentes de manera tal, que se logre el objetivo propuesto. Remitir a la Auditoría Interna el estudio de la Capacidad Instalada efectuado, la remisión a la Junta Directiva, los acuerdos que se hayan tomado y las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento. **(Hallazgo 2.1)**

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. **(Hallazgo 2.1)**

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. Con base en el análisis anterior, establecer los objetivos y metas específicos para la Subgerencia Gestión de los Sistemas GAM y estos sean actualizados en la evaluación del desempeño, lo cual debe estar debidamente vinculado con la planificación estratégica y el plan anual operativo; a su vez, girar las instrucciones a esta Subgerencia (Sistemas GAM) para que se realice este mismo procedimiento con cada funcionario que tiene relación con el subproceso de cobro administrativo (Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM y la Dirección de Catastro).

Remitir a la Auditoría Interna el análisis efectuado, con los planes de acciones propuestos y objetivos planteados, así como la instrucción girada a la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM. **(Hallazgo 2.2).**

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

4.5 Elaborar, oficializar e implementar una estrategia o proyecto de gestión de cobro administrativo efectiva, de manera que se considere al menos el comportamiento del pendiente, su antigüedad, materialidad de los montos a cobrar, objetivos y metas a corto y mediano plazo, actividades para la gestión efectiva del cobro administrativo, los recursos necesarios, los responsables, el cronograma de ejecución, definición de actividades para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de esa estrategia, entre otros puntos de interés.

Remitir a la Auditoría Interna una certificación que demuestre la oficialización de la estrategia o proyecto y posteriormente una certificación que acredite su implementación. **(Hallazgo 2.1)**

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. **(Hallazgo 2.1 y 2.2)**

4.7 Girar instrucciones tanto a la Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM como a la Dirección de Catastro, para que en la elaboración del plan anual operativo 2023 y posteriores, se incorporen objetivos y metas que tengan relación directa con la recuperación de las cuentas por cobrar, 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 2023 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 en la GAM. **(Hallazgo 2.2)**

4.8 Solicitar a la Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM en coordinación con la Dirección de Catastro la elaboración de un plan de trabajo anual documentado para llevar a cabo el subproceso de cobro administrativo, en la 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.

Proporcionar a la Auditoría Interna el documento de planificación elaborado, el cual debe contener la firma del responsable, la aprobación de la Dirección de la UEN de Servicio al Cliente GAM y el visto bueno de la Subgerencia de los Sistemas GAM. **(Hallazgo 2.2)**

4.9 Revisar, analizar y corregir en coordinación con la Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM y la Unidad de Control Interno, la valoración de riesgos de la Dirección de Catastro; de manera tal, que se contemple en dicho análisis el subproceso de cobro administrativo y además, sean atendidas las inconsistencias detectadas por la Auditoría Interna; lo anterior, de conformidad con el marco normativo aprobado por la Junta Directiva, tomar en consideración a los funcionarios involucrados en el subproceso. Remitir a la Auditoría Interna, la matriz de riesgos actualizada y aprobada. **(Hallazgo 2.4)**



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. **(Hallazgo 2.2 y 2.3)**

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. **(Hallazgo 2.5 y 2.6)**

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. **(Hallazgo 2.3).**

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.

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. **(Hallazgo 2.3).**

4.14 Identificar las causas de cada uno de los incumplimientos detectados por la Auditoría Interna en las actividades que cita el procedimiento COM-72-02-P “Cobro Administrativo” y establecer un plan de acción, así como el informe de cierre de dicho plan con los debidos controles establecidos.

Proporcionar a la Auditoría Interna el plan de acción, el cierre de dicho plan y los controles establecidos. **(Hallazgo 2.6)**

4.15 Girar instrucciones a todos los notificadores para que se complete al 100% la información que debe contener las características del inmueble, tal y como se detalla en el anexo 10.1.9 del procedimiento de cobro administrativo COM-72-02-P y que todas las prevenciones de cobro sean firmadas como evidencia de la gestión realizada. Remitir a la Auditoría Interna la instrucción girada a los notificadores y la lista de recibido. **(Hallazgo 2.6)**

A la Licenciada Adilia Campos Vargas, Asesora Legal Comercial o quien ocupe el cargo:



4.16 Instruir al personal a su cargo para que todas las gestiones realizadas por su dependencia a un expediente remitido por parte del departamento de cobro administrativo de la GAM a cobro judicial, se complete en el sistema OPEN en la consulta “Mantenimiento de Expedientes” y en las ventanas respectivas denominadas: “Abogados” y “Proceso Judicial”. Elaborar un mecanismo de control para validar que esta información no quede en blanco.

Proporcionar a la Auditoría Interna la instrucción girada a los responsables, así como el mecanismo de control creado para tal fin. **(Hallazgo 2.1)**

Licda. Pamela Castro Quirós
Auditora Encargada

MBA. Rocío Torres Hernández
Directora de Área

Máster. Karen Espinoza Vindas
Auditora Interna



5. ANEXOS

Anexo Nro. 1

| Formulario para levantamiento de actividades para acciones | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------|---|--------------|---|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------------------------|
| Nombre de acción: Elaborar un plan para la reducción de la morosidad | | | | | | | | | | | |
| Consecutivo: 90 | | | | | | | | | | | |
| # | Actividad | Predecesora | Recurso 1 | % Asignación | Recurso 2 | % Asignación | Recurso 3 | % Asignación | Recurso 4 | % Asignación | Costo (colones) |
| 1 | Elaborar un diagnóstico del pendiente | | Directores Generales Ejecutivos Expertos UEN Servicio al Cliente GAM y Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 2 | Elaborar una propuesta de envío de avisos de corta por medio de SMS, WhatsApp o Correo electrónico | 1 | Directores Generales Ejecutivos Expertos UEN Servicio al Cliente GAM y Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 2 | Elaborar una propuesta de envío de preveniones de cobro por medio de correo electrónico | 1 | Directores Generales Ejecutivos Expertos UEN Servicio al Cliente GAM y Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 3 | Elaborar una propuesta de gestión de expedientes de cobro administrativo | 1 | Directores Generales Ejecutivos Expertos UEN Servicio al Cliente GAM y Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 4 | Envío de avisos de corta de servicios pertenecientes a la Subgerencia GAM | 1 | Ejecutivos Expertos y Oficiales Expertos UEN Servicio al Cliente GAM | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 5 | Desarrollar proceso de contratación en SICOP para desconexiones de servicios por morosidad pertenecientes a la Subgerencia GAM | 4 | Ejecutivos Expertos UEN Servicio al Cliente GAM | 50% | Proveeduría Institucional | 50% | | | | | Recursos Internos |
| 6 | Ejecutar desconexiones de servicios por morosidad pertenecientes a la Subgerencia GAM | 5 | Tercerizado | 90% | UEN Servicio al Cliente GAM | 10% | | | | | ₡ 5.400.000.000,00 |
| 7 | Envío de preveniones de cobro a la localización del servicio de servicios pertenecientes a la Subgerencia GAM | 6 | Ejecutivos Expertos y Oficiales Expertos UEN Servicio al Cliente GAM | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 8 | Elaborar un diagnóstico de necesidades para labores de reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos (avisos de corta, desconexión de servicios, preveniones de cobro, gestión expedientes cobro administrativo-judicial) | 1 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 9 | Elaborar un plan de trabajo para la reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 8 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 10 | Estudio de mercado para plan de trabajo para la reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 9 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente GAM y Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 11 | Solicitar recursos presupuestarios para plan de trabajo para la reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 10 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 12 | Elaborar términos de referencia de la contratación para la reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 11 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente Periféricos | 100% | | | | | | | Recursos Internos |
| 13 | Revisar términos de referencia para la contratación del plan de reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 12 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente Periféricos | 50% | Proveeduría Institucional | 50% | | | | | Recursos Internos |
| 14 | Desarrollar proceso de contratación en SICOP para el plan de reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 13 | Directores Generales UEN Servicio al Cliente Periféricos | 50% | Proveeduría Institucional | 50% | | | | | Recursos Internos |
| 15 | Ejecutar labores para la reducción de la morosidad de servicios pertenecientes a la Subgerencia Periféricos | 14 | Tercerizado | 90% | UEN Servicio al Cliente Periféricos | 10% | | | | | Por definir, según diagnóstico |



Anexo Nro. 2

ANÁLISIS DE OBSERVACIONES AL INFORME BORRADOR DE LA AUDITORÍA
DE CARÁCTER ESPECIAL
(ICI-2023-004 Ref. ES-09-2023)

| Párrafo | 4.1 |
|--|---|
| Recomendación 4.1 Página: N.º 53 Párrafo N.º 1 y 2 | <p>La Gerencia General emite sus observaciones mediante el memorando GG-2023-02809 del 04 de setiembre de 2023 y con respecto a la recomendación 4.1 (numeración del borrador de informe) señala lo siguiente:</p> <p><i>Sobre la solicitud de realizar, en coordinación con la Dirección Gestión de Capital Humano, un estudio integral de la capacidad instalada para atender la demanda actual que se presenta en la acumulación del pendiente a nivel de la GAM, la Gerencia General encuentra que, por este estudio puede entenderse lo siguiente:</i></p> <p><i>Determinar los recursos habilitados con los que cuenta el Departamento de Cobro Administrativo de la UEN Servicio al Cliente GAM, así como de las dependencias que tengan relación directa para lograr una recuperación eficiente de las cuentas por cobrar morosas, entre ellos: el recurso humano, vehículos, equipos tecnológicos, capacidad administrativa, sistemas de información, estructura física, entre otros recursos.</i></p> <p><i>Considerando que actualmente el AyA está en un proceso de reestructuración en fase avanzada, la Gerencia General respetuosamente solicita que esta recomendación no se incluya en este informe parcial, ya que todos los recursos antes señalados podrían sufrir variaciones en función a este proceso, lo cual afectaría en gran magnitud el estudio requerido.</i></p> <p><i>Aunado a lo anterior, considerando el proceso de reestructuración, la Gerencia General emitió la CIRCULAR GG-2022-04681 de fecha 7 de diciembre del 2022, sobre la creación de plazas y estudios de cargas de trabajo, en la cual se comunicó a toda la población laboral de AyA que en función al proceso antes indicado, no se realizarán estudios de cargas de trabajo hasta nuevo aviso. Esto se relaciona directamente con lo requerido por la Auditoría Interna en esta recomendación.</i></p> |
| ¿Se acoge? | Si () No (X) Parcial () |



| Párrafo | 4.1 |
|---------------------|---|
| Argumento AI | <p>De conformidad con lo expuesto por la Gerencia General es importante recordar que uno de los principales objetivos del Sistema de Control Interno es proteger y conservar el patrimonio público, ante cualquier pérdida, despilfarro o mal uso; ante esta situación, se resalta que la institución al cierre de febrero de 2023 presenta cuentas por cobrar en estado de morosidad por más de ₡15.000 millones y de estas el 47% lo representa la GAM con ₡7.413 millones. Dada la materialidad de este pendiente acumulado, así como el deber de administrar de manera eficiente los fondos públicos, la Auditoría Interna, considera prudente la realización de este estudio de capacidad instalada y no solo a nivel de la GAM, sino en el ámbito institucional; por cuánto, una de las principales causas que afecta la recuperación de estas cuentas y según lo manifiesta la administración activa es la falta de capacidad instalada.</p> <p>Ahora bien, es importante que las situaciones descritas en este informe de Auditoría y la problemática con el recurso disponible, sea contemplado en el proceso de reorganización que se está llevando a cabo, de manera tal que represente un insumo para fortalecer no solo la operativa sino las arcas de la institución.</p> <p>En virtud de lo anterior, no se acoge la observación indicada por la Gerencia General y dicha recomendación queda en el informe final.</p> |

| Párrafo | 4.3 | | | |
|---|---|-------------|--------|-------------|
| Recomendación 4.3 Página: N.º 53 y 54 Párrafo N.º 1 | <p>La Gerencia General mediante el memorando GG-2023-02809 del 04 de setiembre de 2023, señala con respecto a la recomendación 4.3 del borrador de informe lo siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><i>La Gerencia General considera que, por la naturaleza de esta recomendación, ésta debe ser asignada, ya sea a la Junta Directiva o en dado caso a la Presidencia Ejecutiva, lo anterior por las siguientes razones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El cumplimiento de esta recomendación está asociado a temas de índole político, aspecto que no es resorte de la Gerencia General, ya que esa materia es competencia de las instancias sugeridas (ver Reglamento de la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, y Órgano Gerencial De AyA).</i> • <i>Por un tema de orden jerárquico, la Gerencia General no puede instruir a la Junta Directiva según se indica en la recomendación.</i> | | | |
| ¿Se acoge? | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border: 1px solid black;">Si (X)</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;">No ()</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;">Parcial ()</td> </tr> </table> | Si (X) | No () | Parcial () |
| Si (X) | No () | Parcial () | | |



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
AUDITORÍA INTERNA

| | |
|---------------------|---|
| Párrafo | 4.3 |
| Argumento AI | Se acoge la observación planteada por la Gerencia General y la recomendación 4.3 (numeración del borrador de informe) se asigna a la Presidencia Ejecutiva. |

| | | | |
|-----------------------------|---|--------|-------------|
| Párrafo | 4.4 | | |
| Recomendación 4.4 | <p>La Gerencia General mediante el memorando GG-2023-02809 del 04 de setiembre de 2023, señala con respecto a la recomendación 4.4 del borrador de informe lo siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><i>Sobre esta recomendación, no se tienen observaciones con respecto al tema de realizar un análisis histórico del comportamiento en la recuperación de las cuentas morosas, ni en la revisión y actualización el objetivo de calidad propuesto respecto al proceso de cobranza.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Sin embargo, en donde se le solicita a la Gerencia General establecer los objetivos y metas específicos para cada funcionario que tiene relación con el subproceso de cobro administrativo (Subgerencia de Gestión de los Sistemas GAM, Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM, Dirección de Catastro y Encargada de Cobro Administrativo), y sean actualizadas en la evaluación del desempeño, la cual debe estar debidamente vinculada con la planificación estratégica y plan anual operativo.</i></p> | | |
| | <p><i>Al respecto, la Gerencia General solo podría cumplir con el requerimiento de esta parte de la recomendación para la persona que ocupe el puesto de la Subgerencia Gestión de Sistemas GAM, ya que sobre los otros puestos que se mencionan corresponde a las jefaturas encargadas realizar esa tarea, lo anterior conforme a la política vigente de evaluación de desempeño.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Se podría cambiar la redacción de esta recomendación de forma tal que la Gerencia General gire las instrucciones a las personas encargadas, para que ejecuten lo dispuesto por la Auditoría Interna, o en dado caso, asignar la responsabilidad de esa parte de la recomendación a las jefaturas correspondientes.</i></p> | | |
| Página: N.º 54 | | | |
| Párrafo N.º 2 | | | |
| ¿Se acoge? | Si (X) | No () | Parcial () |
| Argumento AI | Se acoge la observación propuesta por la Gerencia General, se modifica la redacción de la recomendación 4.4 (numeración del borrador de informe) para que se lea de la siguiente forma: | | |



| Párrafo | 4.4 |
|---------|--|
| | <p>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.</p> <p>Con base en el análisis anterior, establecer los objetivos y metas específicos para la Subgerencia Gestión de los Sistemas GAM y estos sean actualizados en la evaluación del desempeño, lo cual debe estar debidamente vinculado con la planificación estratégica y el plan anual operativo; a su vez, girar las instrucciones a esta Subgerencia (Sistemas GAM) para que se realice este mismo procedimiento con cada funcionario que tiene relación con el subproceso de cobro administrativo (Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM, Dirección de Catastro y Encargada de Cobro Administrativo).</p> <p>Remitir a la Auditoría Interna el análisis efectuado, con los planes de acciones propuestos y objetivos planteados (Hallazgo 2.2).</p> |

| Párrafo | 4.10 |
|---|--|
| <p>Recomendación 4.10</p> <p>Página: N.º 56</p> <p>Párrafo N.º 1</p> | <p>La Dirección del Sistema Comercial Integrado mediante correo electrónico remitido a la Gerencia General el 13 de setiembre de 2023, indica que con respecto a la recomendación 4.10 del borrador de informe que cita textualmente:</p> <p>4.10 Informar a la Auditoría Interna el porcentaje de avance o cumplimiento del 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”. 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. (Hallazgo 2.2 y 2.3)</p> <p>Sugiere cambiar la redacción para que se lea:</p> <p>4.10. Informar a la Auditoría Interna si el requerimiento solicitado por la Dirección de Catastro mediante el memorando UEN-SCCAT-GAM 2021-</p> |



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
AUDITORÍA INTERNA

| Párrafo | 4.10 | | |
|--------------|---|--------|-------------|
| | 01377 del 07 de mayo de 2021 respecto a "Solicitud de indicadores Datamart Comercial se encuentra debidamente recibido y conceptualizado para el desarrollo en Datamart. 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. (Hallazgo 2.2 y 2.3) | | |
| ¿Se acoge? | Si (X) | No () | Parcial () |
| Argumento AI | Se acoge la observación propuesta por la dirección del Sistema Comercial Integrado y se modifica la redacción de la recomendación 4.10 tal y como se indica en el recuadro anterior. | | |

| Párrafo | Observación de la dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM | | |
|--------------------------------|--|--------|-------------|
| Observación general al informe | La Dirección de la UEN Servicio al Cliente GAM mediante correo electrónico remitido a la Gerencia General el 13 de setiembre de 2023 con copia a la Auditoría Interna, manifiesta la siguiente consideración: <i>En atención al informe, se considera necesario incluir dentro de las consideraciones generales que:</i> <i>Al haberse enfocado la auditoría en acciones del 01 de enero de 2022 al 28 de febrero de 2023, se recomienda considerar que en el período analizado se registró los efectos específicos producidos por las medidas que el Gobierno y la Institución adoptaron por el efecto de la pandemia; medidas que influyeron en la acumulación de cuentas por cobrar. Cuantificar el efecto de la Pandemia en los años 2020 y 2021 y cuál fue su evolución, permitiría afinar los resultados que presenta el estudio de la Auditoría y que servirían para el planteamiento de la estrategia de cobro institucional.</i> <i>Por otra parte, es importante considerar un análisis para los servicios ubicados en zonas de riesgo social, para definir políticas y estrategias específicas</i> | | |
| ¿Se acoge? | Si () | No () | Parcial () |
| Argumento AI | Es importante aclarar que el tema respecto a los efectos de la pandemia fue abordado en el acápite 1.11 "Antecedentes". Adicionalmente, se recuerda que el alcance de esta auditoría obedece a una zona y población de clientes en específico, la cual fue comunicada en su tiempo, por tal motivo este estudio no compete a la población de clientes en zonas de riesgo social, este es otro alcance que se podría abarcar en un futuro estudio. | | |



| Párrafo | Observación de la dirección del Sistema Comercial Integrado |
|---------------------------------------|---|
| Observación general al informe | <p>La Dirección del Sistema Comercial Integrado mediante correo electrónico remitido a la Gerencia General el 13 de setiembre de 2023 con copia a la Auditoría Interna, manifiesta lo siguiente:</p> <p><i>... considero pertinente que en el documento borrador se mejore lo siguiente:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>1. Punto 1.7. Limitaciones que afectaron.....: Es importante que en el documento de auditoría (borrador ICI-2023-004), se mencione dentro de una de las limitaciones de los resultados de la evaluación del subproceso de cobro administrativo, es que el mismo se encuentra afectado por el impacto del efecto de la Pandemia Covid -19, que de acuerdo a los criterios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) "...declaró una emergencia de salud pública de importancia internacional el 30 de enero de 2020, condición que mantuvo hasta el 5 de mayo de 2023, cuando la OMS decretó el fin de la emergencia sanitaria.." (ver: https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19).</i><i>2. En el documento borrador (ICI-2023-004) en el apartado 4. Recomendaciones, principalmente a los dirigidos a personas o a quien ocupa el cargo, se indica entre paréntesis (Hallazgo 2.X); no obstante; dentro del documento no hay titulo o subtítulo que se pueda buscar e identificar dicho hallazgo, me parece que pueden ser el apartado 2. Resultados. Sería conveniente que en el hallazgo o recomendación se identifique puntualmente, el punto de análisis que permite llegar a la recomendación que se indica.</i> |
| ¿Se acoge? | Si () No () Parcial () |
| Argumento AI | <p>Es importante aclarar al auditado que el concepto de limitaciones en estudios de auditoría (el cual se abarca en el punto 1.7 de este informe "Limitaciones que afectaron la ejecución de la auditoría"), obedece a alguna circunstancia que haya imposibilitado al auditor en la aplicación de uno o varios procedimientos de auditoría o bien, que no se pudieron aplicar en su totalidad. En virtud de lo anterior, el tema de los efectos por el impacto de la Pandemia Covid-19, no representa una limitación para la ejecución de pruebas de auditoría, esta situación por el contrario representa una de las causas por las que la Institución a partir del 2020 aumento considerablemente las cuentas por cobrar en estado de morosidad, aspecto que fue abordado en el acápite 1.11 "Antecedentes".</p> <p>En cuanto a la observación indicada en el punto 2, se le indica que la auditoría hace referencia al hallazgo en general al que pertenece una o varias recomendaciones, para que este sea leído y comprendido en su totalidad por parte de los Auditados.</p> |