

**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA  
AUDITORIA INTERNA**

**INFORME No. FO-OPR-004-2016  
AUDITORÍA OPERATIVA  
DE LA UNIDAD DE COMUNICACIONES**

**24 DE ENERO 2017**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
1.1 <i>ORIGEN DE LA AUDITORÍA .....</i>	<i>4</i>
1.2 <i>OBJETIVO DE LA AUDITORÍA .....</i>	<i>4</i>
1.3 <i>NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA .....</i>	<i>4</i>
1.4 <i>METODOLOGÍA APLICADA .....</i>	<i>4</i>
<b>2. RESULTADOS.....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>PROCEDIMIENTOS NO DOCUMENTADOS .....</i>	<i>5</i>
2.2 <i>ACTIVIDADES EJECUTADAS QUE NO ESTÁN CONTEMPLADAS EN LOS         PROCEDIMIENTOS.....</i>	<i>5</i>
2.3 <i>PROCEDIMIENTOS CON ACTIVIDADES SIN PLAZOS DEFINIDOS .....</i>	<i>6</i>
2.4 <i>PROCEDIMIENTOS DESACTUALIZADOS .....</i>	<i>7</i>
<b>3. CONCLUSIONES .....</b>	<b>8</b>
<b>4. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>9</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La auditoría se realizó con el propósito de comprobar si la Unidad de Comunicaciones del BANHVI, ejecuta una adecuada comunicación de las labores realizadas por el Banco Hipotecario de la Vivienda, tanto en aspectos de información a los potenciales beneficiarios del Bono Familiar de la Vivienda y los productos que ofrece el Banco, como el logro de los objetivos que se alcanzan.

El estudio obedece a la normativa derivada de la Ley General de Control Interno No. 8292, la cual obliga a la Auditoría Interna a fiscalizar el uso adecuado de los recursos públicos custodiados por el BANHVI.

Con relación a los temas objeto de nuestro estudio, pudo comprobarse de manera satisfactoria la gestión de comunicación ejecutada por la Unidad de Comunicaciones del BANHVI (UCO) respecto de los objetivos formulados por esta Auditoría Interna, con excepción de ciertas debilidades en los procedimientos utilizados por esa unidad en el ejercicio de sus funciones, las cuales se describen con detalle, en el cuerpo del informe y sus respectivos anexos.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 Origen de la auditoría**

La auditoría se realizó con fundamento en las competencias que le confieren a la Auditoría Interna el Artículo 31 de la Ley 7052 Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, y el Artículo 22 de la Ley No. 8292, Ley General de Control Interno.

### **1.2 Objetivo de la auditoría**

Comprobar si la Unidad de Comunicaciones del BANHVI, ejecuta una adecuada comunicación de las labores realizadas por el Banco Hipotecario de la Vivienda, tanto en aspectos de información a los potenciales beneficiarios del Bono Familiar de la Vivienda y los productos que ofrece el Banco, como el logro de los objetivos que se alcanzan.

### **1.3 Naturaleza y alcance de la auditoría**

El presente estudio comprende la evaluación de las gestiones realizadas por la Unidad de Comunicaciones, respecto de la comunicación de labores, asesoría en materia de comunicación a las instancias administrativas del BANHVI, y el logro de objetivos alcanzados por el BANHVI y comprende el período que va del 01/01/2016 y el 31/10/2016.

### **1.4 Metodología aplicada**

Se aplicó la metodología establecida en el Manual para el ejercicio de la práctica de la Auditoría Interna del BANHVI.

Se analizó la documentación aportada por la Unidad de Comunicaciones del BANHVI.

Los resultados de las pruebas realizadas y su documentación respaldo, se mantienen como papeles de trabajo, en el expediente electrónico custodiado en el Sistema de la Auditoría Interna.

Mediante memorando UCO-ME-005-2017 del 16/01/2017, la Unidad de Comunicaciones, emitió sus comentarios respecto de nuestro informe, manifestando su conformidad con el mismo y solicitando, con base en lo dispuesto por la Unidad de Planificación Institucional en materia de gestión por procesos, programar el cumplimiento de recomendaciones, para el 30/11/2017.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 Procedimientos no documentados

Con base en nuestro análisis, detectamos actividades contenidas en los procedimientos, que no cumplen con las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)<sup>1</sup>, en materia de documentación y que se exponen en el Anexo No. 1

Las condiciones señaladas en el anexo, revelan debilidades en los procedimientos indicados, los cuales se muestran omisos en materia de documentación de algunas de las actividades y/o tareas.

La norma 4.4.1 – Documentación y registro de la gestión institucional, contenida en las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009 CO-DFOE), establece que los actos de gestión institucional, sus resultados y eventos deben ser registrados y documentados en el lapso adecuado y conveniente y debe garantizarse razonablemente su confidencialidad y acceso.

Procedimientos inadecuadamente diseñados, son el producto de fallas en la supervisión durante el desarrollo de los mismos, lo cual revela debilidades técnicas no solo del personal que los desarrolló, sino del personal responsable de su revisión y aprobación.

En términos generales, la falta de documentación de los procesos, limita la valoración de las actividades ejecutadas a fin de determinar su eficiencia y eficacia, así como la eventual asignación de responsabilidades individuales.

### 2.2 Actividades ejecutadas que no están contempladas en los procedimientos

Como producto del análisis realizado por esta Auditoría Interna, se detectaron actividades que no están normadas a través de los procedimientos oficialmente aprobados por la Gerencia General, tal y como se describe en el Anexo No. 2.

Según Melinkoff, R (1990), *"Los procedimientos consisten en describir **detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral**, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"*. (p. 28). Por su parte, Gómez F. (1993) señala que: *"El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero"*. (p.61). (El destacado no es del original).

---

<sup>1</sup> Aprobadas mediante Resolución del Despacho de la Contralora General de la República, N° R-CO-9-2009 del 26 de enero, 2009. Publicado en La Gaceta N° 26 del 6 de febrero, 2009.

Las condiciones detectadas por esta Auditoría Interna, dan cuenta de una serie de actividades que son normalmente ejecutadas de manera cotidiana, pero que no están contenidas en los procedimientos formalmente aprobados por la Gerencia General, esto se contrapone a las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en donde se establece que para que el Sistema de Control Interno contribuya eficaz y eficientemente al desarrollo de las actividades institucionales, debe considerar entre otros aspectos, la adecuada formulación de los procedimientos, en esta caso hablamos de su integridad.

Procedimientos incompletos, son el producto de fallas en la supervisión durante el desarrollo de los mismos y/o desatenciones en cuanto a su actualización, lo cual revela debilidades técnicas no solo del personal que los desarrolló, sino del personal responsable de su revisión, actualización y aprobación.

En términos generales, las condiciones señaladas, conducen a limitar las labores de control, dado que no es posible lograr la efectividad de tal función, sobre tareas y/o actividades que no están debidamente detalladas en los procedimientos institucionales. Igualmente, las debilidades en los procedimientos limitan la valoración de la efectividad, eficacia y eficiencia de su ejecución, así como el establecimiento de eventuales responsabilidades.

Las debilidades detectadas también podrían afectar la fase de inducción de nuevos funcionarios, toda vez que existen procesos que se ejecutan habitualmente pero que no están plasmados de manera formal en los procedimientos.

### **2.3 Procedimientos con actividades sin plazos definidos**

Como resultado de nuestra evaluación, se detectaron procedimientos que incluyen actividades sobre las cuales no se establece un plazo para su ejecución, según lo indicado en el Anexo No. 3.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), establecen la estrecha vinculación entre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno y el diseño de adecuados procedimientos.

Al igual que en los casos anteriores, procedimientos inadecuadamente diseñados, son el producto de fallas en la supervisión durante el desarrollo de los mismos, lo cual revela debilidades técnicas no solo del personal que los desarrolló, sino del personal responsable de su revisión y aprobación.

La inexistencia de plazos para el cumplimiento de las actividades y/o tareas contenidas en los procedimientos, limita el proceso de control y establecimiento

de eventuales responsabilidades por incumplimientos y podría conllevar a la ejecución de las tareas en los plazos que discrecionalmente decida el ejecutor del proceso, lo cual afectaría la eficiencia de la operación.

## **2.4 Procedimientos desactualizados**

Se detectaron situaciones en donde ciertas prácticas consignadas en los procedimientos han dejado de aplicarse; sin embargo, dichas actividades todavía forman parte de los procedimientos oficiales de la Unidad de Comunicaciones, aprobados formalmente por la Gerencia del BANHVI, los cuales se detallan en el Anexo No. 4.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), 1.4, establece que es responsabilidad de los titulares subordinados “La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.” (El destacado no es del original)

Situaciones de esta índole, normalmente obedecen a desatenciones a las normas de control interno del sector público (N-2-2009-CO-DFOE), pues en la actualidad los procedimientos son aprobados por la Gerencia General a solicitud de las Jefaturas, o sea ya no requieren el aval de la Junta Directiva del Banco. Cuando estamos ante procedimientos desactualizados, se desvirtúa el propósito que se persigue con los mismos, al presentarse un divorcio entre lo aprobado institucionalmente para la ejecución de determinada tarea y lo que realmente se ejecuta en la práctica, lo cual a su vez debilita el Sistema de Control Interno, el cual tiene rango de ley, consagrado en el Ley General de Control Interno No. 8292.

### **3. CONCLUSIONES**

**3.1** Los procedimientos bien formulados se constituyen en herramientas que explican las funciones de trabajo de los funcionarios y delimitan de manera clara el alcance de sus responsabilidades. Los procedimientos son guías que evitan que los funcionarios interfieran entre sí o sobrepasen su límite, lo que podría inducir a errores y/o malentendidos. Igualmente, son un conjunto de instrucciones que se siguen para garantizar la ejecución de tareas de manera consistente, eficaz y eficiente.

Los procedimientos descritos en el presente informe presentan debilidades en cuanto a su fondo y su forma, que reflejan fallos en su diseño y revisión y que podría afectar potencialmente los procesos de inducción de nuevo personal, así como el proceso de control concomitante y la fiscalización a posteriori.

## 4. RECOMENDACIONES

En relación con los informes de la Auditoría Interna dirigidos al Jерarca y titulares subordinados, la Ley General de Control Interno No. 8292 en sus artículos 36, 37 y 38 establece:

*“Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:*

*a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.*

*b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.*

*c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.”*

### 4.1 A la Jefatura de la Unidad de Comunicaciones

**4.1.1** Con base en la información consignada en el Anexo No. 1, deberán ajustarse los procedimientos contenidos en dicho anexo, de tal manera que, se subsanen las debilidades en materia de documentación.

Para efectos de registrar esta recomendación como cumplida, la UCO deberá aportar a esta Auditoría Interna los procedimientos corregidos, con la respectiva aprobación de la Gerencia General del BANHVI.

#### **Observación 2.1**

**Nivel de riesgo: Bajo**

**4.1.2** La Jefatura de la UCO deberá ejecutar un proceso de actualización de los procedimientos descritos en los anexos 2 y 4, a fin de que los mismos reflejen las actividades que efectivamente están siendo ejecutadas actualmente, tanto las que se omiten como las que ya no se ejecutan y que aún se incluyen como parte de los procedimientos.

Para efectos de registrar esta recomendación como cumplida, la UCO deberá aportar a esta Auditoría Interna los procedimientos corregidos, con la respectiva aprobación de la Gerencia General del BANHVI.

**Observaciones 2.2. y 2.4**

**Nivel de riesgo: Bajo**

**4.1.3** De acuerdo con lo indicado en el Anexo No. 3, la Jefatura de la UCO deberá establecer los plazos que considere razonables para los procedimientos contenidos en dicho anexo, de manera tal que, en lo sucesivo las tareas de ejecución de labores, así como de las respectivas aprobaciones, cuenten con plazos definidos para su ejecución.

Para efectos de registrar esta recomendación como cumplida, la UCO deberá aportar a esta Auditoría Interna los procedimientos corregidos, con la respectiva aprobación de la Gerencia General del BANHVI.

**Observación 2.3**

**Nivel de riesgo: Bajo**

MBA. Gustavo Flores Oviedo  
Auditor Interno

## ANEXO No. 1 Procedimientos no documentados

PROCEDIMIENTO	CONDICIÓN
Procedimiento P-UCO-as-01 " <i>Asesoría en comunicaciones</i> "	<p>En el paso No. 1, se observa que el procedimiento permite el trámite de solicitudes verbales, en donde no consta un requerimiento formal y por escrito de la asesoría requerida.</p> <p>En la actividad No. 2, se evalúa la solicitud de asesoría o requerimiento específico y se hace un análisis técnico para solventar la solicitud; sin embargo, el procedimiento no hace referencia a la documentación que debe generarse como producto de dicho análisis.</p>
Procedimiento P-UCO-pr-01 " <i>Confeción del Plan Anual de Prensa</i> "	<p>En el paso No. 1 se indica que el oficial 2 de la UCO, revisa y analiza, en el último mes del año las metas trazadas en el área de prensa del Plan Anual de Comunicaciones (P-UCO-as-12), así como los resultados obtenidos en el cumplimiento de estas metas en períodos anteriores.</p> <p>De esta actividad no se deja evidencia documental. La Jefatura de la Unidad de Comunicaciones argumenta que es parte de la evaluación que hace el oficial 2 de Comunicaciones, evaluación que se comparte en la evaluación final del Plan Anual de Comunicación.</p> <p>No encontramos solidez en el argumento, toda vez que, independientemente de la etapa en que sea utilizada requerido este análisis, el mismo debe contar con la evidencia documental necesaria para su posterior comprobación.</p>

## ANEXO 2

### Actividades ejecutadas que no están contempladas en los procedimientos

PROCEDIMIENTO	CONDICIÓN
Procedimiento P-UCO-pub-01 " <i>Confeción del Plan Anual de Publicidad</i> "	El procedimiento no indica de forma concreta en dónde se debe archivar el Plan Anual de Publicidad, ni quien es el responsable de su custodia; sin embargo, de conformidad con lo indicado por la Jefatura de la Unidad de Comunicaciones, dicho plan es remitido al archivo físico y digital de la UCO y esa misma jefatura es la responsable de su custodia.
Procedimiento P-UCO-pub-03 " <i>Confeción de un Plan de Medios para Publicidad</i> "	Situación idéntica con el Plan de Medios de Publicidad.
Procedimiento P-UCO-pr-01 " <i>Confeción del Plan Anual de Prensa</i> "	Situación idéntica con el Plan Anual de Prensa.
Procedimiento P-UCO-as-12 " <i>Confeción del Plan Anual de Comunicación</i> "	Situación idéntica con el Plan Anual de Comunicación.
Procedimiento P-UCO-pr-07 " <i>Confeción de informe de Resultados del Plan Anual de Prensa</i> "	El procedimiento no indica en dónde deben archivarse las guías de chequeo, ni quién es el responsable de custodiar esa evidencia documental. Al igual que los otros procedimientos, se remiten al Archivo Digital y Físico de la UCO y la responsabilidad de su custodia recae en la jefatura de esa unidad.
Procedimiento P-UCO-pub-10 " <i>Confeción de informe de Resultados del Plan Anual de Publicidad</i> "	<p>El paso No. 1 se hace referencia a una encuesta que si bien es cierto se ejecuta, el procedimiento no contiene las pautas y/o acciones que deben considerarse para la realización de dicha encuesta.</p> <p>En el paso No. 1 también se indica que el Oficial 1 de la UCO, durante el último trimestre de cada año, revisa el Plan Anual de Publicidad; sin embargo no se indica de manera concreta en qué mes de ese trimestre se realiza dicha actividad.</p> <p>De acuerdo con lo informado por la Jefatura de la UCO, el período de tres meses se establece previendo que pueda terminar hacia</p>

	<p> finales de año, en caso de que sea en meses previos, este paso se activa en ese momento.</p> <p>A pesar de lo anterior, en la práctica la fecha límite para la conclusión de la pauta, ha sido fijada por la misma Unidad de Comunicaciones para el último día del mes de noviembre, de manera tal que sí existe una fecha límite que no está contemplada en el procedimiento, lo cual es por efectos de los trámites de pago a los proveedores.</p>
--	--

PROCEDIMIENTO	CONDICIÓN
<p>Procedimiento P-UCO-pr-01 "<i>Confección del Plan Anual de Prensa</i>"</p>	<p>Aunque no existe un procedimiento para evaluar sobre la marcha, la ejecución del Plan Anual de Prensa, su avance se va midiendo a través de reuniones semanales de seguimiento, o sea se realizan tareas de evaluación que no están adecuadamente definidas en el procedimiento.</p>
<p>Procedimiento P-UCO-pr-07 "<i>Confección de informe de Resultados del Plan Anual de Prensa</i>"</p>	<p>Para la confección del informe de Resultados del Plan Anual de Prensa, se recurre a un instrumento denominado "<i>guías de chequeo</i>", las cuales no están normadas a través de un procedimiento oficialmente aprobado, esto a pesar de ser utilizadas no solo en este procedimiento, sino en otros, como evidencia documental.</p> <p>De acuerdo con lo expresado por la misma Jefatura de la UCO, las referidas guías de chequeo no son un instrumento de comprobación preciso para medir lo planeado contra lo ejecutado. Esto evidentemente, es consecuencia del hecho de que esos instrumentos no han sido incorporados de manera formal y oficial a los procedimientos de la UCO.</p>

### ANEXO No. 3

#### Procedimientos con actividades sin plazos definidos

PROCEDIMIENTO	CONDICIÓN
<p>Procedimiento P-UCO-pub-10 "<i>Confección de informe de Resultados del Plan Anual de Publicidad</i>"</p> <p>Procedimiento P-UCO-pr-07 "<i>Confección de informe de Resultados del Plan Anual de Prensa</i>"</p>	<p>No indica el plazo con que cuenta la Jefatura de la UCO para revisar, aprobar o rechazar el informe de resultados del Plan Anual de Publicidad.</p> <p>Situación idéntica con el Plan Anual de Prensa.</p>
<p>procedimiento P-UCO-pr-07 "<i>Confección de informe de Resultados del Plan Anual de Prensa</i>"</p>	<p>El procedimiento no define un plazo para la elaboración del Plan Anual de Prensa.</p>
<p>procedimiento P-UCO-as-12 "<i>Confección del Plan Anual de Comunicación</i>"</p>	<p>El procedimiento no define un plazo para la aprobación o rechazo, por parte de la Gerencia General, del Plan Anual de Comunicación.</p>
<p>procedimiento P-UCO-as-01 "<i>Asesoría en comunicaciones</i>"</p>	<p>Con respecto del paso No. 5, en donde textualmente se lee que el Oficial 1 y/o Oficial 2 UCO "<i>Recaban la información requerida por la Jefatura de la UCO y/o preparan los materiales solicitados, según sea el caso</i>", no se establece plazo alguno</p> <p>Con relación al paso No. 7 en donde la Jefatura de la UCO revisa los trabajos efectuados, los cuales servirán de insumo para añadirlos a su propia indagación y preparar una respuesta a la solicitud de asesoría, no se establece un plazo para tal labor.</p>
<p>procedimiento P-UCO-pub-01 "<i>Confección del Plan Anual de Publicidad</i>"</p>	<p>En el paso No. 4 la Jefatura de la UCO, realiza la siguiente acción: "<i>En caso de aprobación da su visto bueno por correo electrónico al Oficial 1. En caso de rechazo, la devuelve al Oficial 1, por la misma vía, para incorporar las observaciones, regresando al punto 1.</i>" . Para esta labor tampoco se establece un plazo para la aprobación o rechazo.</p>

procedimiento P-UCO-pr-01 " <i>Confección del Plan Anual de Prensa</i> "	En el paso No. 4, la Jefatura de la UCO revisa la propuesta para su aprobación o rechazo. Tampoco en el procedimiento se define un plazo para esta labor.

## ANEXO No. 4 Procedimientos desactualizados

PROCEDIMIENTO	CONDICIÓN
P-UCO-as-12 "Confección del Plan Anual de Comunicación"	Con relación a la nota formal que debe dirigirse a los oficiales de comunicaciones, con motivo de la remisión del Plan Anual de Comunicación, para su aplicación, la UCO ha dejado de enviar dicha nota y actualmente, socializa en las reuniones de trabajo semanales ya que son los mismos dos oficiales de comunicaciones y la jefatura quienes lo elaboran, los primeros aportando insumos que se han discutido previamente con la jefatura, y esta última elaborando la propuesta conjunta.
procedimiento P-UCO-pub-01 "Confección del Plan Anual de Publicidad"	<p>Con respecto del correo electrónico en donde se comunica al Oficial 2, la aprobación del Plan Anual de Publicidad, también se ha dejado de enviar, pues a criterio de la Jefatura carece de relevancia para el proceso.</p> <p>Actualmente se socializa el Plan en las reuniones de trabajo semanales, (paso 12 del procedimiento) haciendo incluso varias reuniones exclusivas del tema de publicidad ya que son los mismos dos oficiales de comunicaciones y la jefatura quienes lo elaboran, los primeros aportando insumos que se han discutido previamente con la jefatura, y esta última elaborando la propuesta conjunta. De este proceso se dejan minutas de las reuniones, como evidencia documental de la ejecución del procedimiento.</p>