

**MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL**

09 de mayo, 2015

Señores
Miembros Junta Directiva
BANHVI

M. Rojas Cascante

Estimado señor:

De conformidad con lo establecido en el artículo 12, inciso e) de la Ley General de Control Interno y la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República (CGR), a continuación se rinde el informe de "Fin de Gestión", en razón de haber ocupado de forma interina el cargo de la Gerencia General del Banco Hipotecario de la Vivienda:

**INFORME DE FIN DE GESTIÓN
(Directriz D-1-2005-CO-DFOE CGR, Gaceta #131 del 07/07/2005)
PRESENTACIÓN**

Fecha del Informe:	09 de mayo, 2015
Fecha de Salida:	03 de mayo 2015
Identificación:	Rojas Cascante Juan de Dios
Número de Identificación:	1-462-926
Puesto a Cargo:	Gerente General a.i.
Destinatario:	Miembros Junta Directiva BANHVI
Período de Gestión:	11/09/2012 Al 30/09/2014

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

RESULTADOS DE LA GESTION

Labor Sustantiva Institucional:

Por medio de la Ley 7052, se crea el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV) como una organización pública sectorial, dirigido por un ente público y para el cometido de una finalidad pública: el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI).

El BANHVI es creado mediante la citada Ley, como un ente público no estatal, en condición de ente rector, revestido de prerrogativas públicas necesarias para cumplir los fines de la Ley que lo creó.

El BANHVI está constituido por dos fondos creados por Ley: el Fondo Nacional para la Vivienda (FONAVI) y el Fondo de Subsidios para la Vivienda (FOSUVI). El FONAVI es un fondo de intermediación financiera que opera en el BANHVI exclusivamente, mediante créditos a las entidades autorizadas dada su condición de Banco de segundo piso. Por su parte, el FOSUVI fue originalmente un fondo de créditos hipotecarios subsidiados pero con la reforma a la Ley del SFNV, en el año 1990, se transformó la naturaleza legal del fondo pasando a ser un fondo de "reparto"; es decir, un fondo de subsidios directos trasladados a los beneficiarios mediante donaciones.

Originalmente, el BANHVI fue concebido como una Institución mayorista de recursos; siendo entonces su actividad sustantiva la relacionada con la intermediación financiera por medio del FONAVI. En la realidad, esta

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

condición prevista no logró consolidarse; ya que, la Institución no pudo acceder a recursos de bajo costo y en volúmenes importantes, para que éstos fueran atractivos para las entidades autorizadas. A lo anterior, se suma la disposición impuesta por la Superintendencia de General de Entidades Financieras (SUGEF), de regular el límite del monto de cartera que el BANHVI podría colocar en cada entidad autorizada.

De esta forma, la Institución con el correr de los años se ha venido especializando y constituyendo como su labor sustantiva, lo relacionado con el otorgamiento de subsidios habitacionales, mediante el financiamiento de proyectos habitacionales y casos individuales, dentro del Programa del Artículo 59 de la Ley 7052 y sus Reformas y el Programa de Bonos Ordinarios.

Cambios en el Ordenamiento Jurídico:

Entre los más importantes cambios en el marco jurídico que afectaron directamente el accionar del BANHVI, se tienen:

- Ley 9151 denominada “ACCESO DE VIVIENDA PARA LAS PERSONAS JÓVENES” del 18 de junio de 2013, mediante la cual se crea dentro del Fondo Nacional de Vivienda, el Programa de Financiamiento de Vivienda para Jóvenes (Profivijo), con el objetivo de que las personas jóvenes con núcleo familiar y de escasos recursos, puedan tener acceso de manera efectiva y solidaria al crédito para la obtención de vivienda.

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

- Ley N° 9157 denominada “*CREACIÓN DEL FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DE VIVIENDA PARA CLASE MEDIA*” del 2 de julio de 2013, mediante la cual se constituye el Fondo para el Financiamiento de Vivienda para Clase Media (Fofivi) en las entidades autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda; con el fin de, brindar crédito para primera solución de vivienda a la clase media y se autoriza al BANHVI, para otorgar avales a las familias que obtienen financiamiento de las entidades autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.
- Ley N° 9209 denominada “*REFORMA DE VARIOS ARTÍCULOS DE LA LEY N° 7052, LEY DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL PARA LA VIVIENDA Y CREACIÓN DEL BANHVI (BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA) DE 13 DE NOVIEMBRE DE 1986, CON EL FIN DE ASEGURAR EL ACCESO A UNA VIVIENDA DIGNA COMO DERECHO HUMANO A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD SIN NÚCLEO FAMILIAR*” del 11 de febrero de 2014; mediante la cual, se reforman varios artículos, a efectos de establecer el acceso al Bono Familiar de Vivienda para personas con discapacidad sin núcleo familiar.

Cambios en el Modelo de Supervisión de la SUGEF:

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) inició un proceso de importantes ajustes del marco normativo, a efectos de cambiar su enfoque a un modelo de supervisión basada en riesgos. Las primeras reformas fueron publicadas en La Gaceta No.166 del 30 de agosto de 2013, incluyendo modificaciones a gran parte de la normativa, particularmente en

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

materia de los riesgos de liquidez, crédito y mercado; lo cual, implicó que la administración desplegara una serie de acciones para su atención, principalmente orientadas a garantizar que el Banco cuente con sistemas y procesos, para una adecuada gestión de los riesgos que enfrenta, requiriendo de un apoyo y compromiso de la Administración Superior, la definición de responsabilidades y funciones, la revisión de metodologías internas, procesos y sistemas, entre otros.

Sistema de Control Interno Institucional:

La Autoevaluación del Sistema de Control Interno se realizó anualmente, a finales de los años 2012, 2013 y 2014, en cumplimiento con lo establecido en el Artículo 17 de la Ley General del Control Interno N° 8292. Las autoevaluaciones realizadas, permitieron evaluar el funcionamiento y efectividad del Sistema de Control Interno, dando origen a una serie de planes de acción para su mejora y corrección de deficiencias.

La autoevaluación del control interno realizada a finales del año 2012, incluyó a veinte dependencias del Banco; las cuales, determinaron que en su mayoría, las medidas mínimas de control se están cumpliendo; siendo el promedio, a nivel institucional de un 98%.

Para el año 2013, se aplicó el "Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional" elaborado por la Contraloría General de la República, instrumento que permitió identificar que el estado de madurez en que se encontraba el sistema de control interno del Banco, es del nivel "Diestro"; lo que significa, que se han instaurado procesos de mejora continua para el

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno. Ello es el resultado del estado de desarrollo, en que se encontraba cada uno de sus componentes funcionales, a saber:

- | | |
|--|------------|
| • Ambiente de control | Competente |
| • Valoración del riesgo | Diestro |
| • Actividades de control | Diestro |
| • Sistemas de información | Diestro |
| • Seguimiento del sistema de control interno | Competente |

A finales del año 2014, se realizó nuevamente la aplicación de las guías de Autoevaluación del Sistema de Control Interno, en la misma forma que se había realizado en años anteriores al año 2013; determinándose que en su mayoría, las medidas mínimas de control se están cumpliendo, con un promedio institucional de un 97%.

Sobre el cumplimiento del Plan Operativo Institucional:

Los Planes Operativos Institucionales se constituyen en el instrumento que contiene, el detalle del planeamiento operativo de la entidad, en el marco del Plan Nacional Desarrollo 2011-2014 y el Plan Estratégico Institucional 2012-2015. Para los años 2012, 2013 y 2014, se obtuvo un adecuado cumplimiento conforme se detalla a continuación:

- **Año 2012:** La ejecución global fue de un 92%. De las 80 metas programadas, 56 se cumplieron al 100%, 12 metas alcanzaron un cumplimiento superior al 70% y 12 de ellas, un cumplimiento inferior al 70%.

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

- **Año 2013:** El cumplimiento global al cierre del periodo 2013, muestra un resultado del 85%. De las 68 metas programadas para ejecutar en el periodo, se ejecutó el 54% de las metas al 100%, 9% en más de un 90%, un 28 % quedó en ejecución y un 9% de las metas, no se ejecutó.

- **Año 2014:** La ejecución global fue de un 84.4%. De las 87 metas programadas, se ejecutó el 67% de las metas al 100%, 12% en más de un 70%, un 6 % quedó en ejecución con avances inferiores al 10% y un 15% de las metas, no se ejecutó.

Cumplimiento de Disposiciones de la Contraloría General de la República:

Con las dos excepciones que se explican más adelante, en esta materia se cumplió con las disposiciones emitidas por el Ente Contralor, en el periodo para el cual, se emite el presente informe. Los dos casos en los cuales la administración se encuentra trabajando, son:

- Propuesta para fiscalizar la construcción de obras en la modalidad denominada: llave en mano.

- La contratación de un profesional de ingeniería externo e independiente para que emita un dictamen, relacionado con el proceso de fiscalización que el Departamento Técnico del FOSUVI realizó en los proyectos Vistas al Lago y Renacer.

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

Cumplimiento de Recomendaciones de la Auditoría Interna del BANHVI:

Sobre este particular, se realizó un importante esfuerzo para “limpiar” recomendaciones de la Auditoría Interna incumplidas, en todas las áreas del Banco pero especialmente en la Dirección FOSUVI y el Departamento de Tecnologías de Información; dependencias que por la cantidad de informes que se emitieron, generaron una importante cantidad de recomendaciones.

Es importante mencionar que además, se coordinó un esquema de trabajo con el Auditor Interno para realizar reuniones periódicas; a fin de, analizar algunas recomendaciones que por su antigüedad o por no estar al alcance de la administración, su ejecución debía replantearse, reprogramarse o incluso eliminarse; por cuanto, no procedía su ejecución.

Resultados de la Gestión:

a. FOSUVI:

En el periodo de la gestión realizada como Gerente General a.i. y por los años terminados al 31 de diciembre 2012 y 2013, se logró comprometer la totalidad de los recursos de la principal fuente de ingresos del Fondo: FODESAF.

De acuerdo con las metas del POI, se logró cumplir con el compromiso de recursos dirigidos a atender a familias de bajos recursos, en condición de pobreza extrema, emergencia y precariedad, dentro del Programa del Artículo 59 de la Ley 7052 y sus

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

Reformas; Programa para el cual, la Ley dispone de hasta un 40% del presupuesto de recursos de FODESAF.

En materia de proyectos habitacionales tramitados al amparo del artículo precitado, se aprobaron un total de 49, para una inversión del orden de los ¢48.271,0 millones y para los cuales, se registraron un total de 2.823 familias en condición de potenciales beneficiarios. De estos 49 proyectos, 23 se tramitaron en la modalidad denominada llave en mano, 17 a proyectos de compra de lote y construcción, tanto en urbanizaciones como en lotificaciones frente a calle pública y 9 proyectos en la modalidad de desarrollo de obras, a partir del desarrollo de una finca en verde.

Especial mención requieren la identificación de cuatro proyectos aprobados en este periodo y cuyo financiamiento, por diferentes motivos estuvo detenido por más de 15 años. Fue mediante la coordinación institucional entre el BANHVI, Ministerio de la Vivienda y otras Instituciones, a las que se sumaron iniciativas privadas de empresas desarrolladoras, que fue posible lograr el financiamiento de estos proyectos que se citan a continuación:

PROYECTO	UBICACIÓN	MONTO TOTAL DE FINANCIAMIENTO (EN MILLONES DE COLONES)
La Zamora	Santo Domingo, Heredia	3.227
Vida Nueva	Acosta, San José	368
El Rótulo	Pococí, Limón	3.141
Hoja Dorada	Heredia, Heredia	3.527

**MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL**

b. FONAVI:

A pesar de las limitaciones ya indicadas en el apartado relacionado con la “Labor Sustantiva de la Institución”, al no poder ofrecer recursos competitivos a las entidades autorizadas y el que algunas de las entidades, ya se encontraban sin posibilidad de solicitar financiamiento al BANHVI, por el límite en el monto de la cartera por deudor según disposición de la SUGEF; lo cierto es que en el periodo, fue posible una colocación de recursos cercana a las ¢22.000,0 millones y cuyo detalle se consigna a continuación:

**RECURSOS FORMALIZADOS POR FONDO NACIONAL DE VIVIENDA
(FONAVI)
SEGÚN ENTIDAD AUTORIZADA Y AÑO
DEL 11 SETIEMBRE 2012 AL 30 SETIEMBRE 2014
(Cifras en millones de colones)**

ENTIDAD	AÑOS			TOTAL POR ENTIDAD
	2012	2013	2014	
Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo	1.550,0	2.000,0		3.550,0
CoopeNae R.L.		2.300,0		2.300,0
CoopeAlianza R.L.	1.000,0		1.000,0	2.000,0
Coopeservidores R.L.		2.000,0		2.000,0
BAC San José		5.050,0	2.850,0	7.900,0
CoopeAnde No.1 R.L.		800,0	800,0	1.600,0
Cooquite R.L.		2.400,0		2.400,0
TOTAL POR AÑO	2.550,0	14.550,0	4.650,0	21.750,0

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

c. Situación Financiera de la Institución:

Durante el periodo setiembre 2012 a Setiembre 2014, se presenta en resumen, la siguiente situación financiera a nivel de Balance de Situación:

BALANCE DE SITUACIÓN
(RESUMIDO)
SETIEMBRE 2012 – SETIEMBRE 2014
-en millones de colones-

	set-2012	dic-12	dic-13	set-2014
Disponibilidades e Inversiones	7.069	7.228	10.130	9.480
Cartera de Créditos (neta)	69.333	70.318	75.301	74.438
Participaciones en Capital	1.358	1.033	1.012	1.009
Otros Activos	2.042	2.048	1.983	1.804
Total Activos	79.802	80.627	88.426	86.731
Pasivos Financieros	21.752	21.474	23.247	17.480
Otros Pasivos	1.168	1.116	1.465	1.615
Total Pasivo	22.921	22.590	24.712	19.095
Capital Social, Aportes y Ajustes	45.283	45.279	45.279	58.193
Resultados Acumulados	7.774	7.774	12.757	5.521
Resultados del Periodo	3.825	4.983	5.677	3.922
Total Patrimonio	56.882	58.037	63.714	67.636
Total Pasivo y Patrimonio	79.802	80.627	88.426	86.731

FUENTE: Estados Financieros Intermedios (www.banhvi.fi.cr)

El Estado de Situación del Banco durante el periodo, presenta variaciones positivas relacionadas con el incremento de activos productivos; a partir de principalmente, la generación de Resultados del Periodo –Utilidades-, lo que incrementa la solidez patrimonial.

Lo anterior, es reforzado con la opinión de los Auditores Externos de los periodos 2012, 2013 y 2014; los cuales emitieron una opinión “limpia”, señalando la razonabilidad de los Estados Financieros de acuerdo con la normativa emitida por Consejo Nacional de

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

Supervisión del Sistema Financiero y la Superintendencia General de Entidades Financieras.

Como complemento a la labor de Auditoría Externa de Estados Financieros Anuales durante el periodo de gestión, los Auditores Externos emitieron las siguientes Cartas de Gerencia:

- CG 2-2012
- CG de Tecnologías de Información 2012
- CG 1-2013
- CG 2-2013
- CG de Tecnologías de Información 2013
- CG 1-2014

Administrativamente, se mantuvo seguimiento a los procesos de atención por parte de las áreas funcionales responsables de su atención, logrando atenderse algunas de las debilidades señaladas y dando seguimiento a aquellas con un grado de complejidad mayor, que han implicado procesos de atención que a la fecha se mantienen en ejecución.

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

**Cumplimiento de Normativa SUGEF de Indicadores Financieros y
Suficiencia Patrimonial**

	set-2012	dic-12	dic-13	set-2014
Capital	1,0	1,0	1,0	1,0
Calidad de Activos	1,0	1,0	1,0	1,0
Manejo	1,0	1,0	1,0	1,0
Evaluación de Rendimientos	1,0	1,0	1,0	1,0
Liquidez	1,0	1,0	1,0	1,0
Sensibilidad a Riesgos de Mercado	1,0	1,0	1,0	1,0
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	1,0	1,0	1,0	1,0
	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal
Planificación	2,0	2,0	2,0	2,0
Políticas	1,0	1,0	1,0	1,0
Administración de Personal	1,0	1,0	1,0	1,0
Sistemas de Control	2,0	2,0	2,0	2,0
Sistemas de Información Gerencial	2,0	2,0	2,0	2,0
Tecnología de Información	1,0	1,0	1,0	1,0
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA ^(a)	1,6	1,6	1,6	1,6
	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal
CALIFICACIÓN TOTAL	1,12	1,12	1,12	1,12
	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	61,02%	60,87%	64,53%	70,69%
	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal	Riesgo Normal

^(a) Evaluación realizada por SUGEF al Jun-2009

FUENTE: Departamento Financiero - Contable

Durante el periodo, se presenta el cumplimiento de todos los indicadores financieros de evaluación SUGEF y de Suficiencia Patrimonial conforme la normativa, todos en rango de "Normalidad", sin presencia de deterioro alguno durante el periodo.

d. ISO 9001:2008.

El BANHVI adquirió el compromiso de adoptar, un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008; para lo cual, se requirió la contratación por licitación abreviada número 2012LA-000004-01, adjudicada a la empresa *Deloitte & Touche*, quien procedió a desarrollar, acompañar e implementar un Modelo de

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

Gestión mediante un análisis organizacional de procesos del BANHVI, para incrementar su gestión y crecimiento del equipo de profesionales, en el cumplimiento de su misión.

La consultoría inició el 21 de febrero 2013, la contratación duró once meses, de acuerdo con el cronograma de trabajo de la propuesta de Servicios Profesionales de la empresa. Las Unidades participantes en el proceso de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad fueron:

UNIDAD
Asesoría Legal
Dirección Administrativa
Dirección Supervisión Entidades Autorizadas
Departamento de Fideicomisos
Departamento Financiero Contable
Dirección FOSUVI
Dirección FONAVI
Oficialía de Cumplimiento
Unidad de Riesgos
Secretaría de Junta Directiva
Unidad de Tesorería e Inversiones
Tecnología de Información
Unidad de Comunicaciones
Unidad de Planificación

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

Dentro del trabajo realizado en el BANHVI, estuvo la conformación de un Comité de Implementación del Sistema de Gestión cuyo objetivo fue conocer e interpretar la normativa y el responsable de desarrollar la Política de Calidad, así como los objetivos de Calidad. Este Comité tiene la responsabilidad de llevar a cabo las revisiones de la Gerencia; implicando esto, el seguimiento de manera periódica de los objetivos de calidad y revisiones de la Política de Calidad.

La Gerencia General participó en el desarrollo e implementación de la Política de Calidad, en cada uno de los objetivos de calidad para el Banco y en la definición del Manual de Calidad y el Diagrama de Procesos.

Así mismo, la Gerencia General participó en la primera auditoría del sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2008, del 19 al 21 de mayo 2014; donde se evidenció, un claro compromiso por parte de la alta dirección con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad; así como, del seguimiento para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de Calidad.

e. Nuevas Entidades Autorizadas:

Gracias a la confianza generada en el Sector Vivienda, fue posible –una vez cumplidos a cabalidad con los requisitos establecidos en el Reglamento sobre la Organización y Funcionamiento del SFNV-, el otorgamiento de la credencial de entidad autorizada a cinco nuevos entes autorizados, siendo cuatro de ellos, provenientes del Sector

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

Solidarista. Las entidades que lograron esa condición en este periodo, son las siguientes:

- SCOTIABANK DE COSTA RICA S.A.
- ASEDEMASA
- ASEBOSTON
- ASECLIBI
- ASECCSS

RECOMENDACIONES

1. En la actualidad, el SFNV se caracteriza por una confusión de roles entre sus actores e invasión de competencias entre éstos. En el caso del BANHVI, los procesos relacionados con el análisis de casos individuales y dictámenes de solicitudes de financiamiento para proyectos habitacionales, han evolucionado en el tiempo hasta ser hoy día, los propios de una entidad de primer piso. Esta situación, provoca dilución de la responsabilidad primaria, sustantiva e indelegable de las entidades autorizadas; en lo relacionado, con la aprobación de las solicitudes de financiamiento con recursos del FOSUVI.

Por su parte, el BANHVI ha capitalizado una enorme y valiosa capacidad y experiencia en el establecimiento de políticas, procedimientos, alcances de los estudios y estructuración de informes relacionados con el análisis de solicitudes de financiamiento. No se trata que se deje de hacer los análisis, con la profundidad y rigurosidad que la administración de fondos públicos exige; lo que se trata, es que se haga en la instancia en que legalmente corresponde; es decir, en las entidades autorizadas. Así las cosas, la recomendación, es trasladar a las entidades todo el marco normativo y de operación que ahora ejecuta el BANHVI, para que sean las entidades las que ejecuten esa labor y asumiendo las responsabilidades que ello implica.

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

El BANHVI mantendría una función de verificación propia de una entidad de segundo piso, con un proceso minucioso de inspección de campo; a fin de verificar, el cumplimiento de la aprobación registrada a nivel de planos, presupuestos y especificaciones técnicas y por supuesto, todo lo relacionado a temas de calidad de materiales y la aplicación de las mejores prácticas constructivas.

2. Con el propósito de disminuir la incertidumbre entre los diferentes actores del SFNV, es conveniente que se instaure el denominado "Registro de Elegibilidad de Proyectos"; ya en el 2013, la Gerencia General presentó a la Junta Directiva una propuesta en este sentido. Esta propuesta había sido consensuada con el Ministerio de la Vivienda, las entidades autorizadas y las empresas desarrolladoras. La propuesta quedó temporalmente en suspenso, en virtud de que el Ministerio estaba elaborando una modificación a la Directriz 27 y se valoraría, la inclusión de esta propuesta como parte de la Directriz; sin embargo, esto no se concretó.

Las nuevas autoridades del Ministerio de la Vivienda han dado seguimiento al tema y han elaborado un formulario muy completo, para el registro de los diferentes parámetros de los proyectos. Se recomienda la aprobación de este instrumento ya que conlleva los siguientes beneficios:

- Disminuye la incertidumbre y consecuentemente, el riesgo financiero de las empresas constructoras, en cuanto a la inversión de recursos para la maduración de los proyectos.

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

- Permite el Estado por medio del Ministerio de la Vivienda, tener un mayor control en la focalización de recursos en zonas de su interés.
 - Le permite al BANHVI manejar una mejor programación financiera, en cuanto al compromiso de recursos para los proyectos del Artículo 59.
 - Constituye un mecanismo transparente para la selección o rechazo de solicitudes de financiamiento para proyectos habitacionales, con base en argumentos técnicos objetivos.
3. La escases de recursos obliga a una optimización del Fondo y esto, necesariamente pasa por la identificación, selección y postulación de los casos más urgentes; por lo que un tema trascendental, lo constituye la selección de los potenciales beneficiarios amparados al Programa del Artículo 59. Al principio de esta administración, la Gerencia General presentó una propuesta en este sentido. A la larga, la propuesta pecó de radical; ya que se recomendaba, que la selección de las familias debían hacerse exclusivamente, con base en los precarios del país. La propuesta no fue acogida; sin embargo el tema y la necesidad de su atención, no fue descartado. En efecto, la Gerencia General y la Auditoría Interna valoraron la opción de utilizar las bases de datos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). Luego de una amplia valoración en diferentes reuniones con personal del IMAS, concluimos que el Estado ha realizado una enorme inversión de recursos en la identificación de familias de escasos recursos; por lo que, se recomienda establecer un mecanismo de selección de los potenciales beneficiarios; a partir, de las bases de datos del IMAS,

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

complementado con la información que mantiene el Ministerio de Vivienda sobre precarios.

4. En relación con el compromiso asumido por la Institución, de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad; es necesario que la Gerencia General, mantenga una adecuada coordinación con el Gestor de Calidad; a fin de, mantener control y dirección sobre los siguientes aspectos:

- Desempeño del sistema de gestión de calidad
- Manejo administrativo y control de la documentación del Banco
- Definición y mantenimiento de la Política de Calidad
- Cumplimiento de los principios de gestión de la calidad
- Certeza de que todos los componentes de la organización, conocen los requisitos del cliente
- Coordinación de las auditorías internas y externas

Es de suma importancia, el involucramiento de la Gerencia General en las auditorías de gestión de calidad; tanto internas como externas, respaldando el desarrollo de la auditorías; ya que los resultados de éstas, van a permitir evaluar el Sistema de Gestión en eficacia, la mejora del servicio con respecto a los requisitos del cliente y evaluar las necesidades de los recursos y del cumplimiento de la Política y objetivos de calidad; lo que conlleva, a tomar decisiones y acciones hacia la mejora continua. Si no existe un compromiso por parte de la Gerencia General, en el cumplimiento de lo establecido en la norma

MBA JUAN DE DIOS ROJAS CASCANTE
INFORME FINAL DE GESTIÓN GERENCIA GENERAL

ISO9001:2008, el Sistema de Gestión de Calidad se pierde, por más compromiso que tengan los funcionarios.

5. Es importante que la Subgerencia Financiera retome el desarrollo de adecuado sistema de gestión financiera, que incluya la actualización y seguimiento de la programación financiera de la Institución, como herramienta fundamental de planificación y soporte para la toma de decisiones.

6. Es conveniente explorar nuevamente con la SUGEF, la posibilidad de incrementar el límite de colocación de recursos por entidad. Esto es de suma importancia, debido a que una buena cantidad de entidades estarían dispuestas a tomar créditos pero la imposición de este límite, lo impide.



MBA Juan de Dios Rojas Cascante

Cédula 1-0462-0926

C: Depto. Recursos Humanos, BANHVI