

I. Introducción

Al tenor de lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE presento mi Informe Final de Gestión correspondiente a mi nombramiento como Gerente General del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) del 15 de junio de 2006 al 4 de marzo de 2009.

Para iniciar deseo recoger el Acuerdo # 24 del Acta N° 96-2008 18 de diciembre de 2008

*Manifiestar al personal del Banco Hipotecario de la Vivienda el profundo y sincero agradecimiento de esta Junta Directiva por los valiosos servicios prestados a la institución durante el año 2008. Reconoce este Órgano Colegiado que la voluntad y el empeño que cada uno de los funcionarios ha depositado en sus labores, permitió que al cierre del año la institución haya avanzado con firmeza hacia el logro de sus objetivos y obligaciones como ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y, fundamentalmente, alcanzar muy importantes metas sociales en beneficio de miles de familias que requieren de la ayuda del Estado para resolver sus condiciones de habitabilidad. **Acuerdo Unánime y Firme.-Comuníquese***

Este Acuerdo refleja los logros de 2008 en sus metas principales tanto en la colocación de bonos, como en el esfuerzo particular para impulsar proyectos de vivienda al amparo del artículo 59 y, en especial el compromiso de la totalidad de los fondos asignados para bonos comunitarios. También se destacó el cierre financiero del año con un amplio crecimiento de los activos de la institución, niveles adecuados de rentabilidad y la capacidad para sortear condiciones macroeconómicas cambiantes.

Cabe mencionar, que al inicio de mi gestión, el Banco tenía relaciones de poca confianza con la red de entidades autorizadas. Una de las tareas centrales durante el periodo de mi gestión fue recuperar la confianza de las entidades, de tal manera que se lograra un funcionamiento verdaderamente sistémico del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV). Esto permitió un clima de trabajo en el que las entidades, no solo fueron incrementando su participación en el Sistema y este se fue volviendo cada vez más eficiente, sino que también estuvieron dispuestas a abrazar las nuevas modalidades de trabajo.

Asimismo, se dio prioridad al trabajo en la imagen externa del Banco con amplios frutos. No solo los medios pasaron a reportar abundantemente los logros del BANHVI y las noticias negativas fueron siendo cada menos, sino que la opinión pública así lo ha reconocido. A pesar de problemas que pueda haber habido en el sector, en las encuestas que lo reportan a los medios, el bono familiar para la vivienda (BFV) se mantiene entre los dos principales logros de la Administración Arias. Recientemente, CID-GALLUP el 28 de enero de 2009 en *La República* reportó en segundo lugar el reconocimiento del

BFV como logro de la presente Administración luego de la atención a los damnificados del terremoto del 8 de enero, la cual figuró como la más mencionada por los entrevistados.

También se recuperó se recuperó credibilidad con los organismos reguladores desde el inicio de mi gestión. Particular importancia revistió el hecho de que la calificación cualitativa de 3.60 irregularidad Nivel 3 y por ende la irregularidad financiera grado 1 otorgada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) el 19 de mayo de 2006 no fuese declarada en firme, en deferencia a mi llegada y para darme oportunidad de corregir las observaciones planteadas. La primera evaluación realizada durante mi gestión logra mejorar la calificación a 2.40, la cual fue comunicada el 20 de julio de 2007. Personalmente atendí las relaciones con la SUGEF y la Contraloría General de la República (CGR) con el objeto de colocarlas en un plano de sinceridad y profesionalismo.

La innovación más importante durante 2006 fue el inicio del Programa de Erradicación de Precarios y Tugurios bajo la modalidad de erradicación “en sitio”, lo cual evita el desarraigo y favorece la adecuada selección de beneficiarios y el aprovechamiento de los servicios básicos disponibles en las comunidades. Sin embargo, introduce también un sinnúmero de limitantes no previstas en la planificación del MIVAH. No obstante, la Junta Directiva aprueba las propuestas de la Administración para el financiamiento de los perfiles de los primeros seis proyectos habitacionales de este programa.

En el 2007 se aprobaron nueve proyectos más para familias que viven en precarios, afectadas por emergencias o en situación de extrema necesidad y que vinieron a contribuir a la erradicación de tugurios. Una innovación importante, fue el programa “llave en mano”, el cual vino a dinamizar el trámite de proyectos aprobados al amparo del artículo 59. También se implementó una reducción de trámites para el otorgamiento de los bonos familiares para la vivienda (BFV), lo cual benefició directamente a los beneficiarios de los diferentes programas y vino a reducir el tiempo de trámite en el otorgamiento de los bonos. Pero innovaciones mayores también ocurrieron en lo que compete a la labor del BANHVI como intermediario financiero de segundo piso. En un entorno de gran competencia por la liquidez prevaleciente en el mercado se desarrolló una estrategia para recuperar la competitividad. Se flexibilizaron los requisitos para el otorgamiento de créditos a las entidades autorizadas, lo cual permitió incrementar la cartera de préstamos, se ejecutó una recomposición de los pasivos con el objeto de reducir los costos de los recursos captados, factores que incrementaron la competitividad del BANHVI y permitieron consolidar su función de intermediación. Al cierre del 2007, el BANHVI superó en un 64% la meta establecida de colocación de recursos para el financiamiento de vivienda, pues desembolsó un monto global superior a los ¢16.000 millones. El saldo de la cartera de crédito mostró un incremento del 51,9% al pasar de ¢23.403 millones en diciembre 2006 a ¢35.555 millones al cierre del año 2007.

En el 2008 la innovación más importante fue la introducción del bono comunitario en el último Presupuesto Extraordinario de 2007 por 3.000 millones de colones y 20.000 millones de colones adicionales en el Presupuesto Ordinario de 2008. Un concepto

verdaderamente novedoso, que permitirá beneficiar un gran número de familias residentes en asentamientos consolidados, más de 14.000 en forma directa si se ejecutan los proyectos actualmente aprobados. Todos los recursos se comprometieron al cierre de 2008. También se logró un aumento de los proyectos, particularmente bajo la modalidad “llave en mano”. Este aumento en el número de proyectos bajo todas las modalidades se acompañó de una importante diversificación de desarrolladores, contrario a la concentración que se observaba con anterioridad al inicio de mi gestión.

El segundo desafío de 2008 fue responder efectivamente al abrupto cambio en las condiciones de liquidez de los mercados. El segundo semestre se caracterizó por tasas de interés crecientes y menor disponibilidad de recursos. Un error en la información puesta a disposición de la Gerencia General llevó a una captación inferior a la requerida al cierre de julio, lo cual generó el incumplimiento de indicadores de calce y una situación de irregularidad 1. A partir de agosto y durante todos los meses siguientes se ha mantenido una situación de normalidad en los indicadores de liquidez, a partir de un esfuerzo en la diversificación de las captaciones, y un monitoreo constante y manejo prudente de la liquidez a efecto de que los desembolsos de préstamos aprobados no fuesen a impactar los indicadores correspondientes. Esta irregularidad se sumó a la irregularidad 1 en los aspectos cualitativos de gestión, lo cual hizo necesario un plan de acción en las áreas de gestión y de liquidez, el cual fue debidamente aprobado por la Superintendencia General de Entidades Financieras y se extiende hasta el 30 de abril de 2009. El plan tripartito incluye acciones tanto para la Administración, como para la Auditoría Interna y la propia Junta Directiva. Al dejar mi cargo el cumplimiento del plan avanzaba satisfactoriamente.

En resumidas cuentas, mi gestión se caracterizó por la introducción e implementación de reformas e innovaciones en los procedimientos y los productos mismos del BANHVI a través de sus dos fondos principales, el Fondo de Subsidios para la Vivienda (FOSUVI) y el Fondo Nacional para la Vivienda (FONAVI), lo cual ha permitido un mejor cumplimiento de los objetivos sociales que motivaron la creación del BANHVI y del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda. Quedan planteadas reformas aún no concretadas que contribuirían significativamente al cumplimiento de la misión del Banco, algunas en el ámbito legal y otras internas al propio Banco que más adelante se señalan.

Entre las reformas fundamentales se encuentra la necesidad de que las comisiones u otros ingresos que recibe el Banco por el trámite de los bonos familiares para la vivienda le permitan al menos cubrir sus costos y atender las demandas crecientes de control en todos los procesos de aprobación y formalización de los bonos. Las entidades autorizadas también necesitan un ajuste en la comisión que devengan por el trámite de bonos. No debe persistir el desequilibrio estructural entre los ingresos y costos del FOSUVI. El FONAVI contribuye a los ingresos más que proporcionalmente a sus gastos y lo inverso es cierto para el FOSUVI. Este desequilibrio constituye la principal amenaza para la sostenibilidad del Banco e introduce un elevado nivel de riesgo para quien asuma la Gerencia General.

Finalmente, si quisiera destacar algún logro de mi gestión, definitivamente, este sería el Programa de Vivienda en los Territorios Indígenas. Los pobladores de estos territorios

sufren los mayores grados de exclusión social y, consecuentemente, de pobreza extrema, en su mayoría con rostro de mujer como jefas de hogar. Quizás de pocos réditos políticos, pues tal es su grado de exclusión, pero de gran impacto social. Espero que luego de mi partida se mantenga la alta prioridad para la atención de este, el grupo más vulnerable de la población costarricense.

II. El bono familiar de la vivienda

1. El otorgamiento de bonos

De 2006 a 2008 el SFNV incrementó significativamente su capacidad para otorgar bonos. Entre los factores cabe mencionar, la simplificación de trámites en el proceso de adjudicación de los bonos aprobado por la Junta Directiva ante una propuesta de la Administración, el mejoramiento de las relaciones entre el Banco y las entidades autorizadas y la búsqueda consciente de mejoras en la productividad mediante sesiones de trabajo mensual con las gerencias de las entidades autorizadas y el establecimiento de círculos de calidad precisamente para revisar permanentemente trámites e interpretaciones de reglamentos, políticas y procedimientos, con miras a desarrollar un lenguaje común y reducir la “creatividad burocrática”, todo en beneficio de los potenciales beneficiarios del BFV.

Así, en 2006 se formalizaron 8.756 bonos, en 2007 la suma ascendió a 11.442, aunque cabe destacar que en octubre las entidades autorizadas ya habían agotado su presupuesto, de tal manera, que la capacidad del SFNV fue mayor al monto aprobado. En el 2008 se formalizaron 12.704 bonos y las entidades autorizadas habían prácticamente agotado su presupuesto de bonos ordinarios a fines de agosto. Para el 2009 se anticipa haber comprometido el presupuesto de bonos ordinarios en junio o julio. Esto significa que, sin mayor gasto de recursos públicos para su administración, el SFNV podría colocar en el 2009, por lo menos unos 5.000 bonos adicionales si se contase con el presupuesto adicional para el efecto.

Cabe destacar que la modalidad más empleada durante mi gestión fue la de construcción en lote propio, por ejemplo, en 2008 el 75% de los bonos fue otorgado para este propósito. Esta modalidad posee varios aspectos que ameritan un comentario:

- En primer lugar, al aportar el lote, el beneficio del Estado no corresponde al 100% y las familias aprecian y cuidan aquello que también les costó personalmente.
- En segundo lugar, se aprovecharon las condiciones de bajas tasas de interés y alta liquidez, apuntalado por programas del FONAVI para este efecto, de manera que las familias pudiesen adquirir sus lotes. En muchos casos, la mensualidad resultaba inferior, particularmente en las zonas rurales, que el costo del alquiler de una vivienda en condiciones lamentables de verdadero tugurio.

- Tercero, por simple aritmética, en promedio, se pueden otorgar dos bonos ordinarios por cada bono extraordinario, lo cual aumenta el número posible de beneficiarios.
- Cuarto, la construcción la realiza una cantidad de constructores que se cuentan en los cientos, dispersos por todo el país, por lo cual dinamizan el comercio local de materiales de construcción y dan empleo no calificado en comunidades pobres.
- Quinto, este logro no habría sido posible sin la simplificación de trámites aprobado en junio de 2007 por la Junta Directiva ante una propuesta de la Administración. Se eliminó la presentación de cinco documentos sin descuidar los aspectos fundamentales de la ley 7052.
- Sexto, un requisito fundamental para este logro fue el trabajo en equipo con las entidades autorizadas del SFNV.
- Séptimo, contribuyó a forjar una imagen sólida del BFV, pues se democratizó su acceso sin las complicaciones asociadas a los proyectos de vivienda en cuanto a las listas de beneficiarios.
- Octavo, ante la desaceleración en la actividad económica nacional el bono ordinario es un gran dinamizador de las economías locales, a la vez que contribuye a solucionar un problema social, de los más acuciantes. Mediante un aumento del gasto público en esta modalidad, se podría tener un gran impacto económico y simultáneamente social.
- Finalmente, no debe pensarse que el bono ordinario puede sustituir a los bonos extraordinarios del artículo 59, no solo para los casos de familias con miembros con alguna discapacidad y adultos mayores, sino también para atender, mediante proyectos de vivienda, a los asentamientos en condición de precario y tugurio, y a los casos más meritorios de extrema necesidad y a las damnificados por las emergencias.

2. Bonos extraordinarios en proyectos de vivienda al amparo del artículo 59

Los proyectos para bonos extraordinarios al tenor del artículo 59 recibieron una redefinición de prioridades de parte del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) desde el inicio de la presente Administración. Habría de favorecerse la atención de asentamientos precarios “en sitio”¹. En su gran mayoría, los proyectos que venía atendiendo el Sistema respondían a la iniciativa privada, se trataba de proyectos en verde, previa una definición de que efectivamente correspondían a la demanda identificada de parte del MIVAH. Este cambio significó que los proyectos en proceso de maduración no respondían a las nuevas prioridades. A su vez, discusiones sobre la pertinencia o no de solicitudes de financiamiento adicional durante dieciocho meses de la Administración anterior, durante los cuales no se tramitó solicitud alguna, a pesar de la

¹ Véase MIVAH. “Anteproyecto Erradicación de Asentamientos Humanos en Precario y en Condición de Tugurios”, donde se indica que se espera atender aquellos asentamientos que en una primera etapa, se pudieran consolidar en el sitio. Oficio No. DM-237-07-06, 24 de julio de 2006.

elevada inflación, había complicado el diálogo con los mayores desarrolladores privados del Sistema.

La atención de asentamientos precarios “en sitio” respondería a una planificación de la atención por parte del MIVAH, para ser atendidas por el SFNV. Para subsanar debilidades de esta planificación las entidades autorizadas, en conjunto con el Banco debieron acometer nuevas tareas de identificación de proyectos y, particularmente, del alcance de las tareas a realizar. Además, esto demandó desarrollar nuevos reglamentos y procedimientos en el BANHVI para atender el desarrollo de proyectos en terrenos del Estado, los cuales se realizarían, en su mayoría mediante contratos de administración de obra, en contraste con los proyectos de iniciativa privada realizados mediante contratos de financiamiento.

Solo una entidad autorizada inicialmente estuvo dispuesta a incurrir en los costos de aprendizaje en conjunto con el Banco, la Fundación Costa Rica-Canadá, para cuyos efectos creó una nueva unidad responsable de los estudios de base para poder presentar los perfiles, realizar los concursos, seleccionar al ganador de dichos concursos y presentar las solicitudes de financiamiento al Banco.

Fue así como durante mi gestión, en 2006 se aprobaron los primeros seis proyectos de erradicación de precarios en sitio: Villa Flor y Finca San Juan bajo la modalidad tradicional de casos individuales presentados por el Instituto de Vivienda y Urbanismo (INVU). La Fundación Costa Rica-Canadá presentó además los primeros cuatro perfiles, los cuales requerirían la realización de concurso: La Angosta, El Futuro, 25 de Julio y Las Brisas.

Durante 2007, el MIVAH ya no otorga prioridades en forma exclusiva para la erradicación de precarios en sitio, sino que se regresa paulatinamente a lo establecido en el artículo 59 de la ley del SFNV, el cual autoriza proyectos para la atención de emergencias y casos de extrema necesidad. Así la Junta Directiva, por recomendación de la Administración, aprueba nueve proyectos. Dos corresponden a la erradicación en sitio en terrenos propiedad del Estado (Las Mandarinas y Las Gaviotas), dos a asentamientos en precario propiedad de las familias (La Radial y Manuel de Jesús Jiménez), uno para un precario en terreno de propiedad privada (privada) y dos para atender casos de extrema necesidad (El Verolís y Juan Pablo II).

En este año se produce una innovación importante liderada por el MIVAH. En el último Presupuesto Extraordinario del Gobierno de la República se introducen 3.000 millones de colones y se define un nuevo concepto programático, el bono comunitario. Este se concibe para mejorar las condiciones de la infraestructura física y comunal de los asentamientos consolidados en condición de precariedad. Los proyectos al amparo del artículo 59 requieren una individualización del beneficio del bono a las familias, todas las cuales deben calificar de acuerdo con los requisitos postulados en dicho artículo y deben pasar a tener la titularidad de la propiedad del inmueble como resultado de la formalización del BFV. Muchos de los asentamientos en precario incluyen situaciones de tenencia de la tierra complicadas y algunas de las familias pueden no calificar para el

bono. Además, estos asentamientos normalmente tienen deficiencias en el manejo de aguas servidas y pluviales, así como infraestructura deficiente o inexistente. El bono comunitario o colectivo no supone la individualización del beneficio, lo cual permite atender necesidades urgentes en asentamientos consolidados donde predominan las familias que calificarían para el BFV. En su primera etapa de 2007, los recursos de este bono se conjugan con financiamiento del artículo 59 para vivienda.

Una innovación importante que ocurre en la segunda mitad de 2007 es la introducción de la modalidad “llave en mano” con el objeto de facilitar los trámites de proyectos al amparo del artículo 59 al no involucrar contratos de financiamiento y sus grandes discusiones sobre financiamiento adicional por escalamiento de costos. En este año se aprueban los primeros dos proyectos: Matabuey con el objeto de reubicar familias en zona de riesgo en el asentamiento precario de San Martín de Nicoya y, el segundo, El Cacao, para atender familias en extrema necesidad de Nandayure.

Durante 2008 se vivió una verdadera explosión en la aprobación de bonos en todas sus modalidades, ordinarios, extraordinarios y comunitarios. En materia de proyectos se aprobaron tres proyectos de erradicación de precarios en sitio (Bajo Tejares, Verolís-Barranca y Las Brisas).

Gran fuerza cobró la modalidad “llave en mano”, bajo la cual se aprobaron veinte proyectos (El Cacao II, Matabuey II, El Ceibo, Brunka, Ramasal, Santa Marta, Las Bromelias, Boulevard del Sol, aguas Claras, Betania, Doña Luz, El Puente, La Uvita, Vistas del Golfo, Verolís- Turrialba II, Petrona Cárcamo, Villa Lorena, Las Aralias, Campo Cinco y Veracruz). Muchos de estos proyectos tienen previsto realizar etapas adicionales, muchas de ellas ya están en una fase constructiva.

Esta modalidad amerita un comentario adicional. En contraste con lo que ocurre bajo otras modalidades de financiamiento, en las cuales entre la aprobación del proyecto y la formalización de los bonos transcurre un buen número de meses y, a veces, hasta años, en los casos de “llave en mano”, la aprobación de los casos y la ocupación de las viviendas es casi inmediata, así como el proceso de formalización. Además, los desarrolladores se inclinan por terrenos urbanizados total o parcialmente y de preferencia con los permisos de construcción. En consecuencia, el tiempo de espera de las familias se reduce significativamente y la incertidumbre del costo final del proyecto desaparece para el BANHVI. Un avalúo realizado por peritos especializados de las entidades autorizadas determina el precio máximo posible de la opción de venta al SFNV, finalmente, los ingenieros de la Unidad Técnica del FOSUVI deben avalar el avalúo presentado, así como la calidad constructiva de las urbanizaciones y viviendas. Así el desarrollador y el BANHVI se aseguran que el precio corresponde al mercado y los acabados mínimos y máximos a pagar están claramente delimitados por directrices del MIVAH y del propio Banco. Las reglas están claras y los desarrolladores están respondiendo positivamente. Hacia delante es importante mantener no solo la claridad en estas reglas, sino, cuidar también, como lo hice durante mi gestión, que el trámite total sea expedito, pues de lo contrario, la carga financiera podría impactar negativamente a los desarrolladores mientras esperan la cancelación de sus viviendas.

Bajo la modalidad de compra de lote y construcción, se aprobaron cuatro proyectos (Palo Campano, El Nido, La Mascota y Manuel de Jesús Jiménez). Cabe destacar que al retomarse las distintas modalidades de proyectos al amparo del artículo 59 se hizo la consideración de que para calificar bajo este artículo, dado que la familia debe vivir en condiciones de hacinamiento o condiciones lamentables de vivienda, de hecho, forman parte del Programa de Erradicación de Precarios y Tugurios, aunque no se trate de erradicación de precarios en sitio.

Un logro que requirió esfuerzos heroicos de las entidades autorizadas participantes y del FOSUVI fue lograr comprometer la totalidad de los fondos disponibles bajo la modalidad de bono comunitario. Debe recordarse que el programa era prácticamente inexistente a finales de 2007 y la planificación y estudios previos nulos. La normativa a aplicar también hubo que definirla. Todo esto se fue subsanando sobre la marcha. Nuevas modalidades de trabajo entre las entidades autorizadas y el Banco requirieron el establecimiento de trabajo de equipos conjuntos, de tal manera que las solicitudes de financiamiento llegasen en forma y fondo impecables desde su primera presentación. Las gerencias del propio BANHVI y de las entidades autorizadas se involucraron de manera personal, tanto en el seguimiento de cronogramas y reuniones frecuentes, como en la solución oportuna de dudas o dificultades antes de que siquiera se hicieran las consultas por las vías ordinarias de oficios o correos electrónicos. Un verdadero caso de estudio de lo que es posible lograr en la administración pública.

De tal manera, que, en efecto durante 2008, se logró aprobar el financiamiento para diez proyectos, los cuales beneficiarán en forma directa a 4.721 familias a un costo de casi 7.000 millones en bonos comunitarios y un monto similar con cargo al presupuesto del artículo 59 para la construcción o reparación de las viviendas. A su vez, los once perfiles adicionales aprobados beneficiarían directamente a 9.732 familias a un costo de casi 16.000 millones de colones².

El Presupuesto Ordinario de 2009 no incluyó recursos adicionales para bonos comunitarios, con lo cual deja de utilizarse una modalidad efectiva para el mejoramiento de las condiciones de vida en los asentamientos urbanos informales consolidados y para lo cuales, los requisitos de aprobación de proyectos al amparo del artículo 59, pueden no ser realistas en términos de la urgencia de atender las necesidades sociales de infraestructura física y social de estos asentamientos. Sería importante que en futuros presupuestos se incluyan fondos para estos fines. Demás está decir, que para los objetivos de reactivación económica, quedó probado que entre la aprobación del presupuesto y la aprobación del gasto, media poco tiempo y, espero también se demuestre muy pronto, a su vez, la ejecución de las obras puede ser rápida.

Una lección adicional surge de la aplicación de dos enfoques, no necesariamente incompatibles, pero que se pusieron en marcha para atender grandes asentamientos

² Se trata de los proyectos Manuel de Jesús Jiménez, La Capri, Llanos de Santa Lucía, Los Guido Sector 7, Los Lirios, Lomas de Cocorí, Los Guido Sector 8, La Europa, Los Guido Sector 6, Ciudadela Miramar y Asentamiento Corazón de Jesús.

urbanos. El MIVAH dirigió o promovió desarrollar planes integrales de intervención en lugares como Finca San Juan y La Carpio. Por otro lado, en Los Guido del cantón de Desamparados se ensayó una intervención por secciones, de tal manera que las intervenciones ya se estaban iniciando en algunas partes del distrito, mientras que en otras apenas se iniciaban los estudios de base para solicitar la aprobación del perfil. Si bien la preparación de planes maestros es conveniente y deseable, ciertas intervenciones evidentes y separables desde el punto de vista de la ingeniería de su desarrollo y construcción tienen sentido y permiten avanzar de manera pragmática.

Un resultado que definitivamente merece destacarse de mi gestión es la importante diversificación de los desarrolladores participantes en el Sistema mediante la incorporación de nuevos actores en sus distintas modalidades. Esto contrasta fuertemente con la concentración que se observaba con anterioridad al inicio de mi gestión. En efecto, *El Financiero* de 7-13 de agosto de 2006, pp.12-13 señala que desde 1988 a esa fecha solo dos empresarios eran responsables del 42.5% de los proyectos de interés social aprobados al amparo del artículo 59. La imagen del sector era negativa³. En su Editorial del 15 de julio de 2006, *La Nación* señaló que “nuestros reportajes, en estos años, han puesto de manifiesto el desorden imperante en las políticas de vivienda, el favoritismo, el clientelismo político, la manipulación y el sinnúmero de denuncias sobre la mala construcción de las casas de interés social...”. Mi antecesor reconoce en su Informe Final que “de nadie es un secreto que el SFNV no tiene la mejor imagen a nivel de prensa o de la CGR... No obstante, que en los últimos años nos hemos esforzado por revertir esta situación... reconocemos que no hemos logrado cambiar la percepción”⁴

El cambio ocurrido durante mi gestión es notable, incluso se demostró la posibilidad de realizar concursos para la adjudicación de proyectos de vivienda de interés social, los cuales parecen haber atraído a nuevos actores al Sistema. La modalidad “llave en mano” también ha servido para que desarrolladores concentrados previamente en bonos ordinarios hayan dado el salto a la construcción de proyectos. En todo momento seguí una política de puertas abiertas a todos los desarrolladores, grandes o pequeños, con experiencia en el sector o sin ella, y los insté a participar asegurándoles la transparencia y equidad en las decisiones. La imagen del sector cambió, no solo hubo una gran diversificación de constructores, sino que la prensa también cambió el tono de sus referencias al sector y pasó a reportar los avances, en su gran mayoría, de acuerdo con nuestros comunicados de prensa.

Tan pronto como el 31 de agosto de 2006 en Editorial *La Nación* hace referencia a “la purificación del sistema de vivienda”, p. 29^a. La recopilación de noticias positivas para el sector muestra un número impresionante, mientras que las referencias negativas fueron disminuyendo en el transcurso de mi gestión. Esto fue fruto de un trabajo constante y con logros palpables, además de transparente en su rendición de cuentas. Pero también obedeció a un esfuerzo consciente y personal de mi parte, con el apoyo de una excelente

³ Por ejemplo, cierto o no, confirma una percepción: Don Diego Víquez señaló en *El Financiero*, 7-13 de agosto de 2006, p. 13 “La corrupción en este sector ha sido galopante porque es de alto nivel y hay mucha plata”.

⁴ Murillo Pizarro, D. GG-ME-0328-2006 del 12 de junio de 2006, p. 52.

Unidad de Comunicaciones en el desarrollo y cumplimiento de estrategias de comunicación explícitamente formuladas.

En efecto, así lo ha reconocido el gran público. En su encuesta más reciente CID-GALLUP reporta en *La República* del 28 de enero de 2009 p. 8, no solo un repunte importante en la imagen del Presidente de la República, sino también ante la consulta sobre los logros más importantes de la Administración, los entrevistados citan, en primer lugar, la ayuda a los damnificados del terremoto del recién pasado 8 de enero, seguida del bono familiar de la vivienda. En general, entre las encuestas que lo preguntan y reportan en los medios, el BFV ha sido destacado entre los dos primeros logros de la presente Administración. A modo de ejemplo, *Al Día*, 7 de agosto de 2007, p. 4, señala que el principal logro de la Administración es bono familiar de la vivienda.

3. Las metas cuantitativas de vivienda de interés social en el Plan Nacional de Desarrollo

En el marco de la acción estratégica No. 7 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Desarrollo de una red de protección social básica para la reducción y superación de la pobreza” se incluye la meta “Beneficiar a mujeres jefas de hogar con 10.950 soluciones habitacionales”. Al 31 de diciembre de 2008 se había cumplido con creces con la meta del cuatrienio 2006-2010 pues se habían otorgado el BFV a 13.478 mujeres jefas de hogar.

La acción estratégica No. 8 “Plan de mejoramiento del acceso a los programas y servicios institucionales de la población indígena”, si bien no incluye una meta cuantitativa, el programa de vivienda para la población en los territorios indígenas ha sido de muy alta prioridad durante mi gestión. Al 31 de diciembre de 2008 se había dotado de vivienda a 2.185 familias habitantes en los territorios indígenas, cifra posiblemente muy superior a todas las acciones del Banco con anterioridad al inicio de mi gestión⁵.

Ahora bien, la formulación inicial en el PND de la meta 10.1 “Reducir en un 50% (19.127) las familias que habitan en asentamientos en precario y en tugurio” parece referirse a la existencia de alrededor de 40.000 familias que radican en una doble condición de asentamientos en precario en cuanto a la tenencia de la tierra y cuyas condiciones de vivienda son de tugurio. Además, da a entender que se trataría de atender a las familias en el propio asentamiento⁶. Para semejante tarea el sector no estaba preparado, no se contaba con la planificación requerida, ni se contaba con un diagnóstico claro de los obstáculos a vencer. En efecto, la Contraloría General de la República (CGR) en su INFORME NO. DFOE-SOC-51-2008 concluye que el MIVAH no contó con el debido plan de acción:

⁵ Si bien la cifra no se puede certificar por ausencia de registros de este programa en parte de la historia del Banco.

⁶ El MIVAH indica en el documento “Anteproyecto Erradicación de Asentamientos Humanos en Precario y en Condición de Tugurios” que se esperaba atender aquellos asentamientos que en una primera etapa, se pudieran consolidar en el sitio. Oficio No. DM-237-07-06, 24 de julio de 2006.

...para la erradicación de asentamientos en precario y condición de tugurios —cuya meta de esta Administración es reducir en un 50% el número de familias que habitan en dichos asentamientos—, el MIVAH no contó, conforme a la sana práctica administrativa, con un plan de acción que le permitiera al final de los cuatro años, con la participación del BANHVI, atender la totalidad de esa población, bajo un proceso claro y transparente de selección de los asentamientos con la debida publicidad de la priorización (sic) realizada, de forma tal que se garantizara la igualdad de trato y de participación a todos los desarrolladores interesados en presentar sus propuestas, permitiendo la libre competencia, al dejar claro dónde se ubica la demanda habitacional del país que el Estado tiene como prioritario resolver⁷.

Por su parte, la señora Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos, citada en el propio informe de la CGR, señaló que ni la rectoría del sector ni el SFNV estaban preparados para acometer la tarea de cumplir con lo señalado en el PND:

“La planificación del mencionado programa con las lecciones aprendidas a la fecha, deja en evidencia que tanto el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, como la rectoría, se han enfrentado a un reto para lo cual no estaba preparado requiriéndose de una revisión pormenorizada, de las diversas fases del proceso de atención, con la participación activa de una serie de actores que dependen de factores exógenos. El tema de la informalidad en poblaciones en vulnerabilidad social y exclusión no pueden ser atendidas bajo la formalidad del Sistema”⁸.

Aún más, no se contaba con los elementos para evaluar la viabilidad financiera del programa:

...al no tener ese Ministerio un listado oficial definitivo, tampoco contó con información que le permitiera estimar el costo total y por ende el presupuesto de los recursos requeridos para atender esos asentamientos, insumo necesario para determinar su viabilidad financiera, y para realizar otras valoraciones acordes con el tipo de proyecto que debían ser consideradas en la planificación del Programa de Erradicación de Precarios, planificación que facilitaría avanzar hacia el logro del cumplimiento de la citada meta propuesta en el PND...⁹

Es más, se puede concluir que los recursos para alcanzar la meta de atender a 19.127 familias bajo el Programa de Erradicación de Precarios y Tugurios nunca han estado a disposición del BANHVI. La erradicación “en sitio” es particularmente onerosa por cuanto normalmente se trata de terrenos marginales con limitaciones en cuanto a pendientes, calidad de suelo, etc., las cuales encarecen el valor de las soluciones. Para

⁷ Contraloría General de la República. INFORME NO. DFOE-SOC-51-2008, p.11.

⁸ Contraloría General de la República. INFORME NO. DFOE-SOC-51-2008, pp.11-12.

⁹ Contraloría General de la República. INFORME NO. DFOE-SOC-51-2008, p. 8

efectos de análisis, si se supone un costo promedio por solución conservador de 12 millones de colones por familia, se necesitarían más de 229 mil millones de colones para cumplir con la meta, los cuales, en efecto, el Banco nunca tuvo a su disposición¹⁰. Es más, la propia Contraloría General de la República en su oficio DFOE-SOC-38-2007 del 18 de julio de 2007 señaló que el BANHVI no contaba con los recursos suficientes para atender el Programa.

Tampoco se ponderaron adecuadamente los obstáculos a vencer:

Al respecto, la Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos señaló que existen factores externos que determinan, en muchos casos, el grado de avance y consolidación de un proyecto, tales como el otorgamiento de usos de suelo, restricciones o interpretaciones del plan regulador o bien, permisos de construcción por parte de la municipalidad; y que incluso, puede suceder que se cuente con todos los requisitos de una etapa y que al final por un tecnicismo o voluntades incluso políticas, el proyecto se estanque durante años¹¹.

Es así, como la propia CGR concluye en el citado Informe que la meta propuesta difícilmente sería alcanzada "...se puede concluir que al 30 de setiembre el avance hacia la meta establecida en ese Plan es de un 20% (3.840/ 19.127). Nótese que, a esa fecha tan sólo faltaba un año y poco más de cuatro meses para finalizar el período que cubre el referido Plan de Desarrollo"¹².

Los proyectos de vivienda tradicionalmente financiados por el BANHVI requieren la individualización del beneficio e inscribir la titularidad de la propiedad del inmueble a nombre de la familia beneficiaria. Solo esta complejidad legal es suficiente para demorar por años el posible tratamiento de muchos asentamientos informales, esto sin contar con otras limitantes como los excesos de población que no puede ser atendidos en sitio, entre otros. Ante este diagnóstico, hacia finales de 2007, el MIVAH propone un nuevo concepto para la atención de asentamientos consolidados en condiciones de precariedad de infraestructura y vivienda. Se trata del bono comunitario o colectivo. Comunitario en el sentido de que los beneficios los recibirían comunidades enteras y colectivo en el tanto que los beneficios no se individualizarían mediante escritura pública a las familias beneficiadas. Este permitiría una mejora sustancial de las condiciones del asentamiento, un mejoramiento del barrio en su infraestructura física y social, dejando para una segunda etapa, cuando las limitantes así lo permitiesen, la atención de la vivienda mediante los subsidios individualizados. Como se mencionó, el MIVAH logró que se incluyera, en el último Presupuesto Extraordinario de 2007 una partida de 3.000 millones de colones y una adicional de 20.000 millones en el Presupuesto Ordinario de 2008 para la atención,

¹⁰ Al firmar el Contrato con la Ciudadanía al inicio de la presente Administración como compromiso con las metas del PND, estampé mi firma con una nota, la cual indicaba que el compromiso solo se materializaría de contar el Banco con los recursos para el Programa.

¹¹ CGR. *Ibid.*

¹² Contraloría General de la República. INFORME NO. DFOE-SOC-51-2008, p. 5.

mediante el bono comunitario, de las necesidades de infraestructura física y social en los asentamientos consolidados.

Demás está decir que esta modalidad de intervención no estaba prevista en la cuantificación de metas en el PND. Es así como la Gerencial General del BANHVI propone, a su solicitud, a la señora Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos en el oficio GG-OF-0002-2009, del 5 de enero del corriente, una modificación en la definición de metas e indicadores de cumplimiento del PND que incluya efectivamente el impacto a los beneficiarios directos de las obras financiadas mediante el bono comunitario. También se sugieren modificaciones para mejorar la precisión de los indicadores, pero, en lo fundamental, se trata de permitir evaluar también el impacto de esta nueva modalidad de atención de asentamientos consolidados en condición de precariedad.

Así, la acción estratégica No. 10 se redefine de la siguiente manera “Programa de atención del déficit habitacional y alivio a la pobreza, con énfasis en asentamientos en precario y condición de tugurio”. Esta acción estratégica da pie a la meta 10.1 “Mejorar la calidad de vida de 19.127 familias que habitan en condición de precariedad”¹³. Esta, a su vez, origina dos objetivos de la acción estratégica institucional: “Brindar solución de vivienda a familias en pobreza y extrema pobreza en asentamientos en precario, tugurios, emergencias y extrema necesidad”, y se propone uno nuevo “Dotar de infraestructura y servicios básicos a familias que habitan en condición de precariedad”. Bajo este segundo objetivo se reportarían las familias beneficiadas directamente mediante los bonos comunitarios (las obras de infraestructura benefician indirectamente a un número mucho mayor de personas en los lugares circunvecinos). Si bien el cumplimiento es relativamente bajo para la meta 10.1 al finalizar diciembre de 2008, con la introducción del segundo objetivo para la acción institucional y tomando en cuenta los proyectos de artículo 59, así como los de bonos comunitarios ya aprobados y otros proyectos previstos, sería posible, a pesar de la fecha, un adecuado cumplimiento de la meta 10.1, siempre y cuando el ritmo de ejecución de los proyectos comunitarios y de artículo 59 permita su conclusión en lo que resta del periodo 2006-2010.

Por su parte, la meta 10.2 señala “Otorgar 25.930 subsidios para vivienda”, lo cual claramente se había sobrepasado al finalizar 2008, al totalizar 27.466 soluciones de vivienda a familias en condición de escasos recursos.

En resumidas cuentas, el BANHVI ha logrado cumplir durante mi gestión con todas las metas sustantivas del PND que le competen con excepción de la 10.1, en cuyo cumplimiento se observa rezago por razones que le trascienden a su área de competencia y por la insuficiente dotación de recursos para el efecto, pero también hay indicios de que esta meta también podría ser cumplida en los términos en que ha sido reformulada y mediante el uso de la nueva modalidad de trabajo aprobada.

¹³ *En sustitución de “Reducirán un 50% (19.127) las familias que habitan en precario y en tugurios”.*

III. El Programa crediticio

1. La relevancia del programa crediticio

De acuerdo con el artículo 41 de la ley del SFNV, el FONAVI tendrá como objetivo “proveer recursos permanentes y del menor costo posible para la financiación de los programas habitacionales del Sistema, que serán canalizados a través del Banco”. En efecto, un estudio reciente para el periodo enero 2006 – setiembre 2008, resalta la importancia del FONAVI. Este estudio determinó que el BANHVI ha contribuido a la generación de un total de 9.885 soluciones de vivienda, aportando un total ¢40.213 millones para el desarrollo de los programas de financiamiento de vivienda ejecutados por nueve entidades autorizadas, según se detalla en el Cuadro N°1.

Cuadro N°1
Programas de vivienda con recursos FONAVI, número de soluciones y
monto promedio del crédito (2006-2008)

-montos en millones de colones -

Entidad	Financiamiento BANHVI	Recursos Adicionales Otras Fuentes	Total Recursos	Total Soluciones de Vivienda	Monto Promedio del Crédito
TOTAL	40,213.26	61,794.18	102,007.44	9,885	10.32
MUTUALES	12,810.00	17,026.63	29,836.63	2,991	9.98
Grupo Mutual Alajuela La Vivienda	10,810.00	13,873.19	24,683.19	2,668	9.25
Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo	2,000.00	3,153.43	5,153.43	323	15.95
COOPERATIVAS	23,240.00	40,246.86	63,486.86	5,911	10.74
Coocique R.L.	2,640.00	3,851.29	6,491.29	1,367	4.75
Coopenae R.L.	12,200.00	25,126.34	37,326.34	2,325	16.05
Coopealianza R.L.	6,000.00	8,820.55	14,820.55	1,766	8.39
Coopeacosta R.L.	400.00	21.68	421.68	118	3.57
Coopemex R.L.	2,000.00	2,427.00	4,427.00	335	13.21
BANCOS y OTROS	4,163.26	4,520.69	8,683.95	983	8.83
Banco Popular y de Desarrollo Comur	3,150.00	4,450.61	7,600.61	551	13.79
Fundación Costa Rica Canadá	1,013.26	70.08	1,083.34	432	2.51

El monto total de los recursos incorporados en estos programas durante el periodo analizado alcanzó los ¢102.007 millones, de manera que el aporte del BANHVI resultó de aproximadamente un 39% del monto total indicado.

Los programas de vivienda desarrollados a partir del financiamiento señalado incluyen, entre otros, los denominados “Vivienda Fácil”, “Clase Media” y “Crédito Base y Bono”. El monto promedio de los créditos otorgados por las Entidades Autorizadas para la generación de soluciones de vivienda se ubica en ¢10.319.417.43, por lo que es razonable señalar que estos recursos se han dirigido fundamentalmente hacia sectores de clase media y baja; asimismo, en casos como los de Coocique R.L., Coopeacosta R.L. y

Fundación Costa Rica-Canadá, en los cuales el monto promedio de los créditos concedidos se ubica por debajo de los cinco millones de colones, la mayor parte de las soluciones de vivienda se han complementado mediante el otorgamiento de un bono familiar de vivienda.

En forma adicional, en el periodo analizado el FONAVI ha destinado 1.437 millones de colones al financiamiento de corto plazo de proyectos de vivienda por intermedio de la Fundación Costa Rica Canadá; estos proyectos involucran la generación de 642 soluciones de vivienda adicionales que posteriormente son entregadas a las familias mediante el otorgamiento de un bono de vivienda.

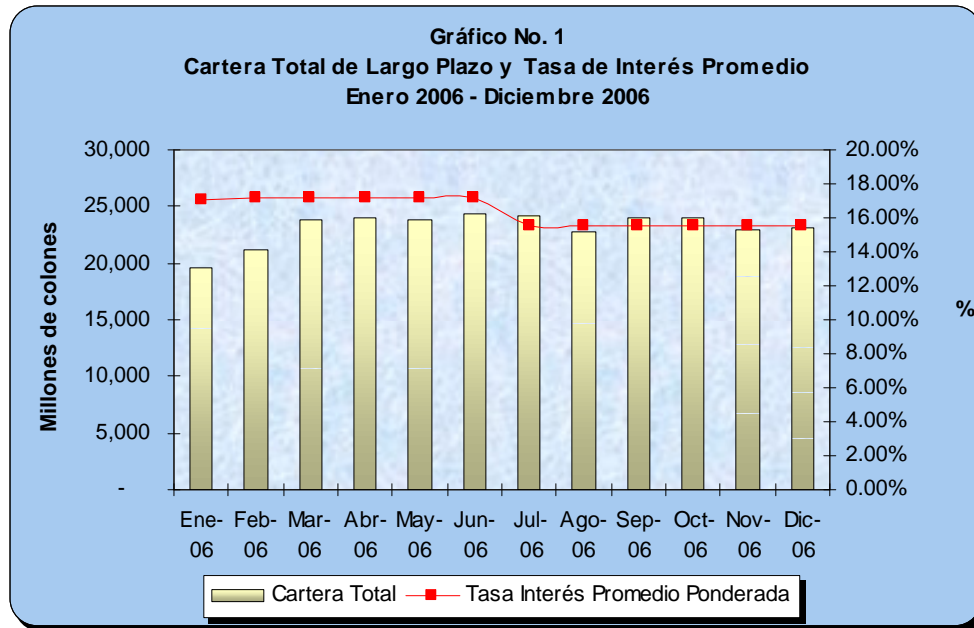
Estos datos muestran la importancia del programa crediticio del Banco particularmente por la naturaleza de sus beneficiarios finales. Cabe mencionar que el Banco también podría jugar un papel anti-cíclico si contase con el financiamiento adecuado, de tal manera que pudiese ser una fuente de recursos a bajo costo y a largo plazo para intermediarios financieros no bancarios, los cuales pueden enfrentar limitaciones para captar recursos en condiciones de escasa liquidez generalizada.

2. La evolución de las colocaciones (2006-2008)

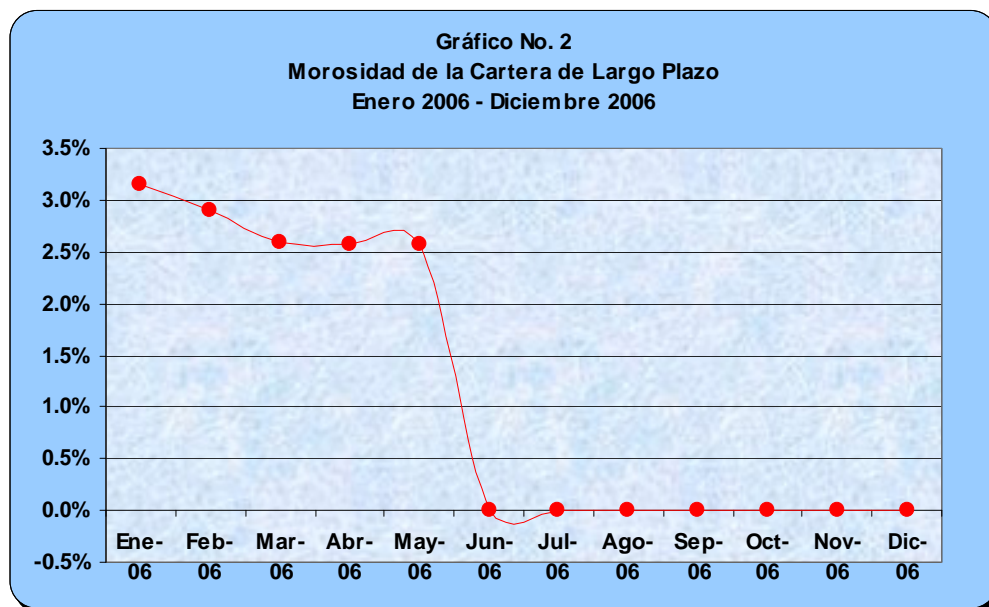
Comportamiento del crédito durante 2006

Al 31 de diciembre de 2006 el saldo de la cartera de créditos vigentes del FONAVI alcanzó la suma de 23.403.8 millones de colones, mostrando un aumento del 20.3% respecto a diciembre de 2005.

En el Gráfico No. 1 se presenta la evolución que ha mostrado el saldo de la cartera de crédito de largo plazo del BANHVI, durante el periodo de enero 2006 a diciembre 2006, así como el comportamiento de la tasa de interés promedio de la cartera en ese periodo. Según se observa, durante el periodo enero 2006 a diciembre 2006 el saldo de la cartera de crédito pasó de 19.458.6 millones de colones en enero 2006 a 23.403.8 millones de colones, lo cual representa un incremento de 3.945.2 millones de colones; este crecimiento se vio limitado por cancelaciones anticipadas de algunas entidades motivadas por las mejores tasas de interés que se ofrecían en el mercado. Por su parte, la tasa de interés activa promedio de esta cartera alcanzó un 15,49% en el mes de diciembre 2006 y mostró un comportamiento influido por las tasas de interés del mercado, así como por la colocación de nuevos créditos con tasas de interés acordes con el costo de fondeo de los recursos.



Según se observa, en el Gráfico No. 2 a partir del mes de enero de 2006, la morosidad disminuyó paulatinamente como resultado del incremento en el saldo de la cartera que se mantiene al día; posteriormente, con la recuperación del saldo adeudado por el Banco Elca, en el mes de junio de 2006, la morosidad de la cartera se ubicó en cero.



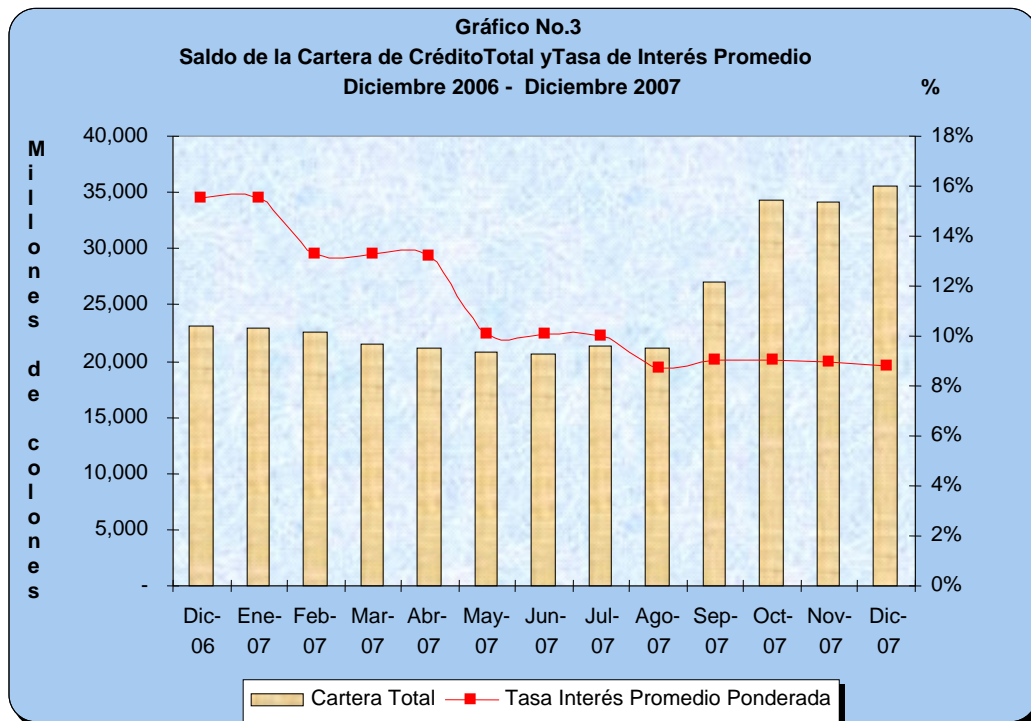
En cuanto a la calificación de los deudores del BANHVI durante 2006, la capacidad de pago que evidencia su situación financiera, su comportamiento de pago histórico y la oportuna atención de sus obligaciones con el BANHVI, se puede concluir que a excepción del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), el resto de las

entidades deudoras presentaron una categoría de riesgo “A1”. En el caso del INVU se le asignó una categoría de riesgo “E” debido a la morosidad que presentaban las operaciones de corto plazo asociadas con el Proyecto Residencial Belén.

Comportamiento del crédito durante 2007

Al 31 de diciembre de 2007 el saldo de la cartera de créditos vigentes del FONAVI fue de 35.555.6 millones de colones. Al respecto, conviene destacar que como resultado de las acciones ejecutadas para impulsar los programas de crédito ofrecidos por el BANHVI, a partir del tercer trimestre del año 2007, el FONAVI experimentó un aumento significativo en la demanda de crédito; así, para el último trimestre se formalizaron solicitudes de financiamiento por la suma de 12.600 millones de colones. De esta suma, se desembolsaron 9.100 millones de colones.

En el Gráfico No. 3 se presenta la evolución que ha mostrado el saldo de la cartera de crédito del BANHVI durante el periodo comprendido entre diciembre de 2006 y diciembre de 2007, así como el comportamiento de la tasa de interés promedio de esa cartera durante el mismo periodo. Según se observa, el saldo de la cartera de crédito pasó de 23.405.7 millones de colones en diciembre de 2006 a 35.555.5 millones de colones en diciembre de 2007, lo cual refleja un incremento de 12.149.8 millones de colones, esto representa un 51,9%. Por su parte, la tasa de interés activa promedio de esta cartera se ubicó en un 8.84% en el mes de diciembre de 2007, mostrando un comportamiento descendente durante el último año en función de la tendencia de las tasas de interés del mercado.



En general, en el año 2007, la flexibilización de requisitos y la mejora en las condiciones de los Programas de Crédito ofrecidos a las entidades autorizadas, propuestos por la Administración y aprobados por la Junta Directiva, incrementaron la competitividad del BANHVI y permitieron consolidar su función de intermediación financiera de segundo piso. De esta forma, al cierre del periodo 2007, el BANHVI superó en un 64.4% la meta desembolso de recursos por concepto de financiamiento de vivienda, al haberseles girado a las entidades autorizadas una suma que supera los 16.400 millones de colones, a través de los programas de crédito denominados “Programa de Crédito de Largo Plazo Regular del FONAVI” y Programa de Financiamiento Preferencial Dirigido a las Familias de Ingresos Medios y Bajos”.

Durante 2007 todas las Entidades deudoras continuaron atendiendo en forma puntual el pago de sus obligaciones con el BANHVI por concepto de créditos vigentes. En cuanto a la calificación de riesgo de los deudores del BANHVI, el análisis de capacidad de pago basado en el nivel de comportamiento de pago histórico obtenido a través del Centro de Información Crediticia de la SUGEF y la oportuna atención de las obligaciones con el BANHVI, generaron una calificación para las entidades deudoras que las ubica en la categoría de menor riesgo, esto es “A1”.

En el caso del INVU, a pesar del refinanciamiento realizado respecto de los saldos morosos que mantenía la entidad, no fue posible modificar la categoría de riesgo “E” asignada anteriormente; lo anterior, en virtud de que dicha modificación debe contar con autorización de la SUGEF, para lo cual es necesario aportar información que demuestre que la atención de las obligaciones con el BANHVI se encuentra contemplada en el presupuesto de la entidad y esté debidamente aprobado por el Ente Contralor. Si bien la información correspondiente al periodo 2007 fue remitida al BANHVI en el mes de diciembre último, se estimó conveniente esperar a que se aportara la información del periodo 2008 para presentar ante la SUGEF la respectiva solicitud de modificación de categoría de riesgo.

Comportamiento del crédito durante 2008

Al 31 de diciembre de 2008 el saldo de la cartera de créditos vigentes del FONAVI alcanzó los 51.379.92 millones de colones. El monto total de los créditos desembolsados por el FONAVI durante el año 2008 fue de 19.100.0 millones de colones. Estos recursos fueron canalizados hacia los programas de financiamiento de vivienda ejecutados por nueve entidades autorizadas, lo cual significa una contribución a la generación de un total de 4,491 soluciones de vivienda durante ese periodo. De conformidad con lo anterior, el monto total de los recursos incorporados en estos programas durante el periodo analizado alcanzó los 38,688.75 millones de colones, de manera que el aporte del BANHVI resulta en aproximadamente un 49.4% del monto total indicado.

Los programas de vivienda desarrollados a partir del financiamiento señalado incluyeron, entre otros, los denominados “Clase Media” y “Crédito Base y Bono”. De hecho, el monto promedio de los créditos otorgados por las entidades autorizadas para la generación de soluciones de vivienda fue de 8,614,729.11 colones, por lo que es razonable señalar que estos recursos han dirigido fundamentalmente hacia sectores de clase media y baja; asimismo, de nuevo, en los casos como los de Coocique R.L.,

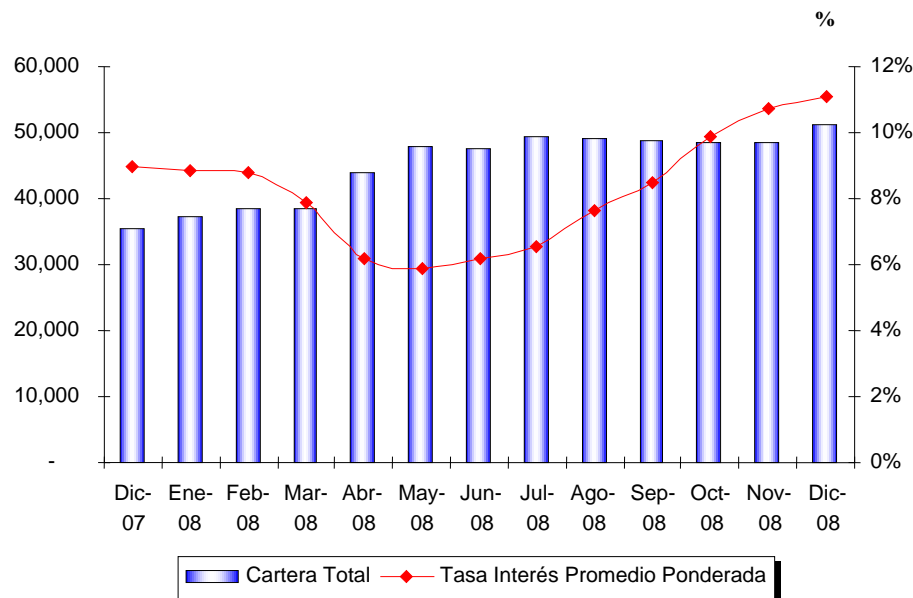
Coopeacosta R.L. y Fundación Costa Rica-Canadá, en los que el monto promedio de los créditos concedidos se ubica por debajo o alrededor de los cinco millones de colones, la mayor parte de las soluciones de vivienda generadas han requerido como complemento el otorgamiento de un bono familiar de vivienda.

Durante el año 2008 todas las entidades deudoras atendieron en forma puntual el pago de sus obligaciones con el BANHVI por concepto de créditos vigentes.

Al cierre del mes de diciembre de 2008, el BANHVI registró un monto total de crédito contingente por la suma de 15,100.0 millones de colones. Por otra parte, existían solicitudes de crédito adicionales presentadas para análisis ante este Banco por una suma total de 4.000.0 millones de colones. En relación con lo anterior, debe indicarse que durante la segunda parte del año 2008, las condiciones de mercado limitaron el acceso del BANHVI a recursos en condiciones de costo y plazo que permitieran mejorar la posición de los indicadores de calce de plazos y, al mismo tiempo, continuar con el programa de colocaciones establecido para ese periodo, atendiendo la demanda de crédito identificada.

En el Gráfico No. 4 se presenta la evolución que mostró el saldo de la cartera de crédito del BANHVI durante el periodo comprendido entre diciembre 2007 y diciembre de 2008, así como el comportamiento de la tasa de interés promedio de esa cartera durante el mismo periodo. Según se observa, el saldo de la cartera de crédito pasó de 35,555.56 millones de colones en diciembre 2007 a 51,379.92 millones de colones en diciembre de 2008, lo cual refleja un incremento neto de 15,741.7 millones de colones, esto es un incremento de 44.5% a pesar de las limitaciones mencionadas. Por su parte, la tasa de interés promedio de esta cartera se ubicó en un 11.11% en diciembre último, con un comportamiento ascendente desde el mes de mayo de 2008, en función de la tendencia de las tasas de interés de mercado.

Gráfico No. 4
Saldo de la Cartera de Crédito y Tasa de Interés
Diciembre 2007 - Diciembre 2008



En el Gráfico No. 5 se presenta la evolución que ha mostrado el saldo anual de la cartera de crédito del BANHVI entre diciembre de 2001 y diciembre de 2008, mientras que el Gráfico No. 6 muestra el monto de los recursos desembolsados en cada año por el FONAVI durante ese periodo; en ambos casos es evidente el marcado impulso en la actividad de intermediación financiera del BANHVI durante el periodo 2007 – 2008; lo anterior, a pesar de las dificultades experimentadas en el segundo semestre del año 2008.

Gráfico No. 5
Saldo de Cartera de Crédito
a Diciembre de cada año

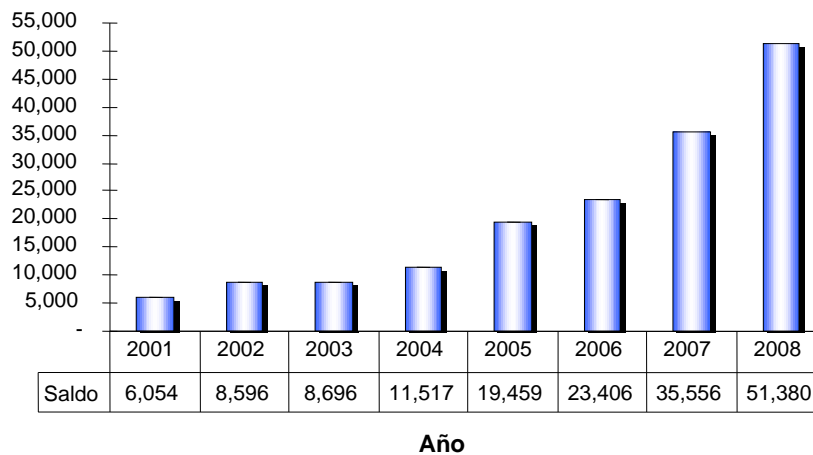
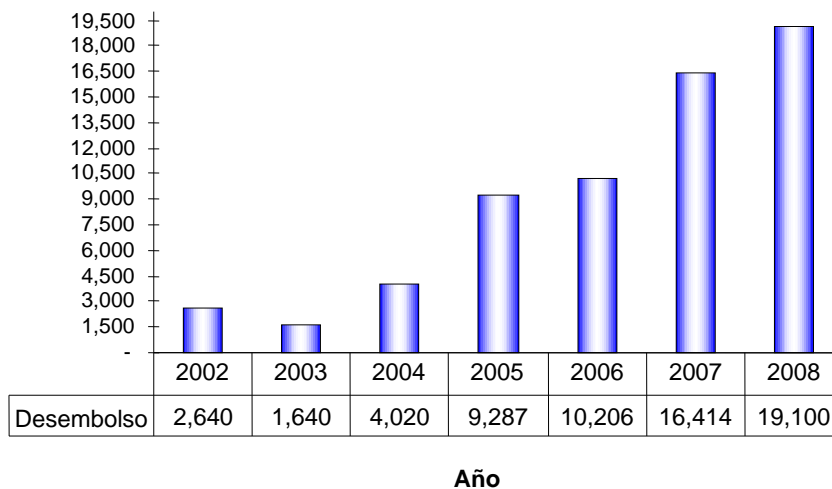


Gráfico No. 6
Monto de Crédito Desembolsado
a Diciembre de cada año



La morosidad de la cartera de crédito del BANHVI continuó en cero. Con respecto al estado de las garantías que han otorgado las entidades autorizadas deudoras al BANHVI

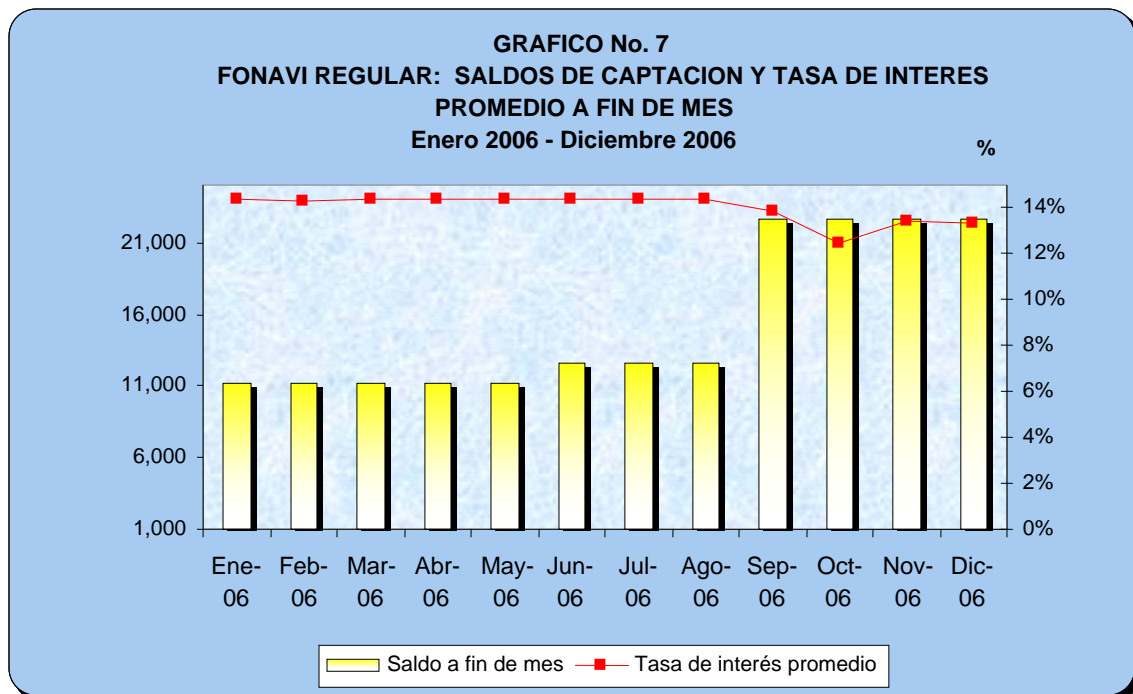
en respaldo de los créditos vigentes de largo y mediano plazo para el periodo 2006-2008, la totalidad del saldo de cartera se ha encontrado debidamente cubierto, el monto de la garantía otorgada ha superado al saldo de las obligaciones correspondientes.

En cuanto a la calificación de riesgo para las entidades deudoras, a excepción de una entidad, la cual se encuentra en la categoría B1, las demás se ubican en la categoría de menor riesgo, esto es "A1".

2. La evolución de las captaciones

Las captaciones durante 2006

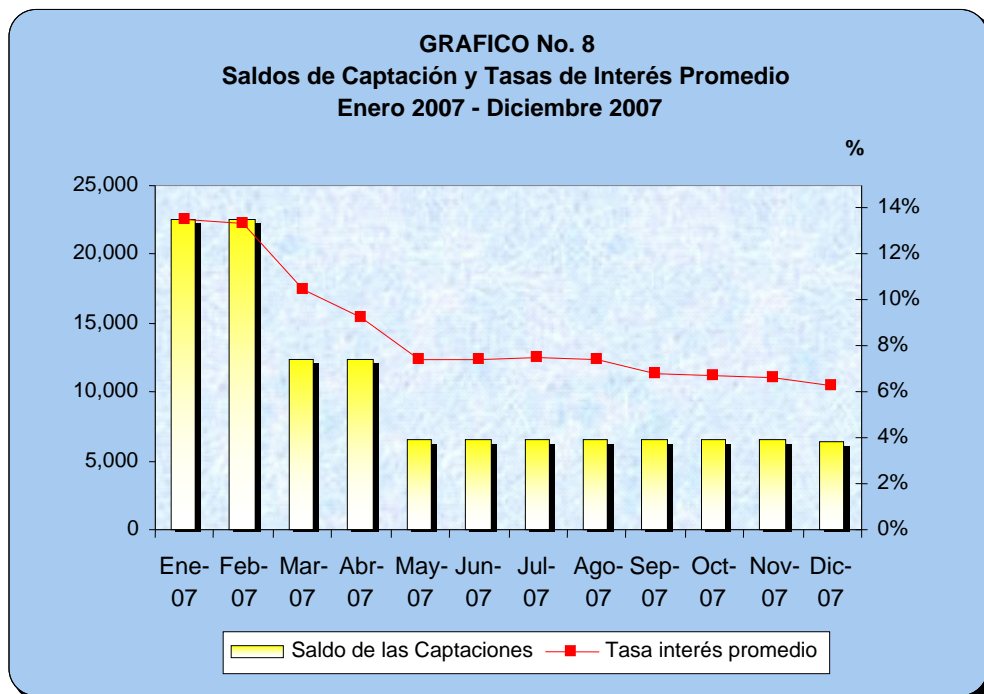
En el Gráfico No. 7 se representa el comportamiento mensual que ha mostrado el saldo de las captaciones durante el último año y su rendimiento promedio. Se evidenció un alza importante en las tasas de interés a partir de 2006.



A finales de 2006, tomando en consideración los recursos que se mantenían en inversiones a la vista, así como aquellos generados por la recuperación mensual de cartera, los rendimientos sobre inversiones y otros, se estimó que este fondo dispondría de los recursos necesarios para atender sus necesidades y la formalización de nuevos créditos, por lo que durante los primeros meses del año 2007 no sería necesario realizar captaciones.

Las captaciones durante 2007

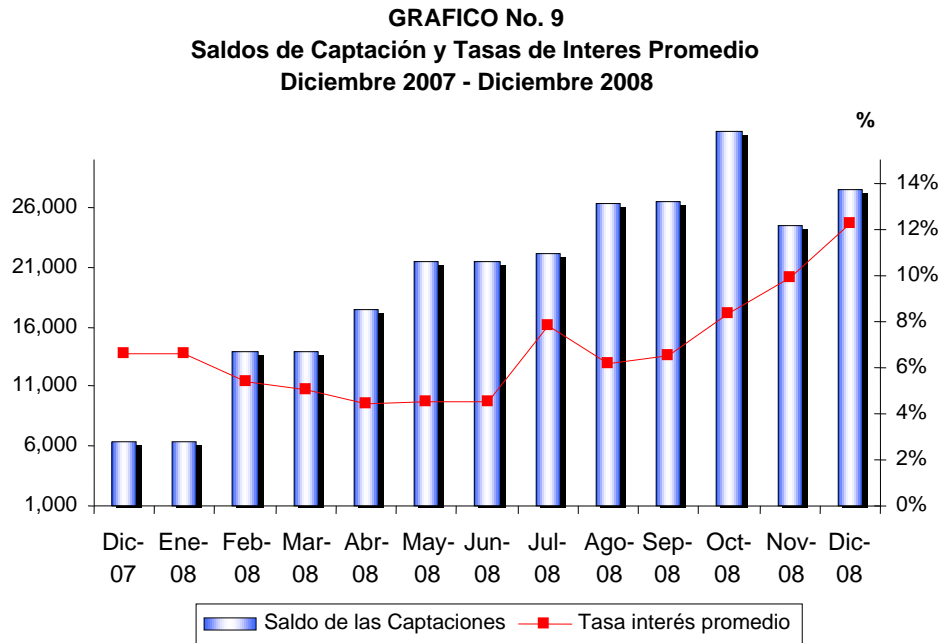
En el Gráfico No. 8 se presenta el comportamiento mensual que ha mostrado el saldo de las captaciones del BANHVI durante 2007, así como la tasa de interés asociada a esas obligaciones. Según se observa, entre enero y diciembre de 2007 la tasa de interés promedio de las captaciones desciende de 13.51% a 6.24%; lo anterior como resultado del proceso de disminución de las tasas de interés de mercado, así como por la recomposición de pasivos efectuada durante el primer semestre del 2007.



Las captaciones durante 2008

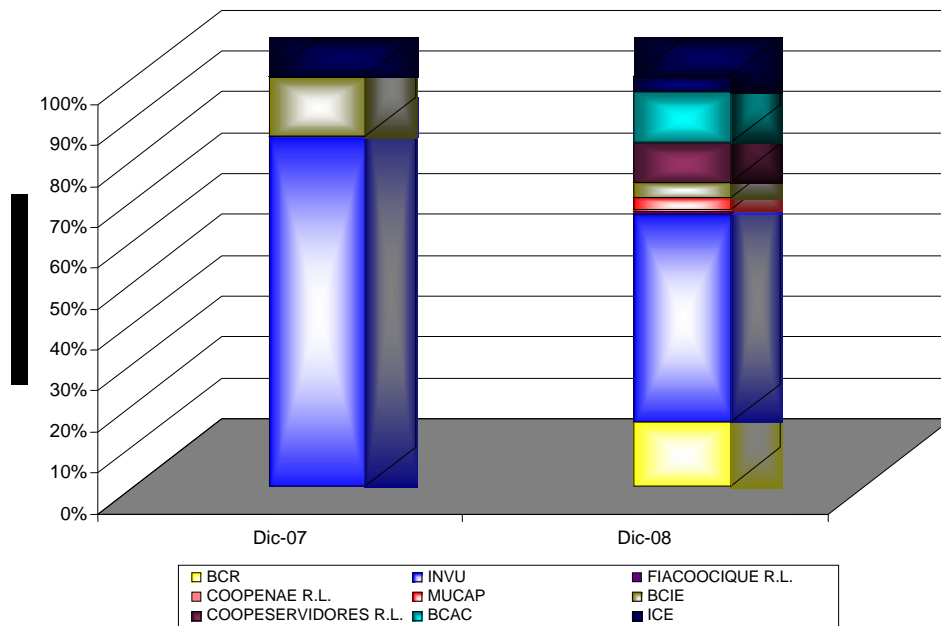
En el Gráfico No. 9 se presenta el comportamiento mensual que ha mostrado el saldo de las captaciones del FONAVI durante 2008, así como la tasa de interés asociada a esas obligaciones. Según se observa, entre diciembre 2007 y diciembre de 2008 el monto global de la captación se incrementó de 6,440.94 millones de colones a 27,471.09 millones de colones; por su parte, la tasa de interés promedio se ubicó al cierre del 2008 en

un porcentaje de 12.19%, 5.56 puntos porcentuales por encima del valor observado a diciembre 2007 (6.63%), lo anterior en función del repunte experimentado por esta variable a partir de julio de 2008.



Durante 2008, se llevaron a cabo gestiones ante cooperativas de ahorro y préstamo, asociaciones solidaristas, instituciones públicas, bancos públicos y privados, entre otros, la mayoría directamente por el Gerente General, a efecto de ampliar la cantidad de inversionistas en la entidad; como resultado de esas gestiones, entre diciembre de 2007 y diciembre de 2008, el número de inversionistas del FONAVI se incrementó de dos a nueve, con lo cual se redujo el riesgo de concentración. De conformidad con lo anterior, a diciembre de 2007 el 80% de las captaciones del FONAVI se encontraba concentrado en un único inversionista - el INVU - mientras que al cierre del mes de diciembre de 2008 la participación de esa Entidad disminuyó a un 49.35%, según se evidencia en el Gráfico N° 10.

Gráfico N° 10
Concentración de Captaciones Vigentes del FONAVI por Inversionista
Diciembre 2007 y Diciembre 2008



En función de los plazos de la captación vigente al 31 de diciembre de 2008, durante el primer trimestre del año 2009 el BANHVI deberá efectuar la cancelación de 10,653.47 millones de colones asociado al vencimiento de Certificados de Depósito a Plazo. Estas sumas han sido debidamente incorporadas en la proyección del flujo de caja del FONAVI a efecto de determinar los requerimientos globales de recursos en ese Fondo para el año 2009. Adicionalmente, durante el lapso comprendido entre abril y diciembre de 2009 se acumulan vencimientos de captaciones por un monto global de 13,327.48 millones de colones y \$200.000.00.

En forma adicional, el BANHVI deberá atender hasta el año 2017 un pago anual de \$200.000.00 conforme el vencimiento de los Bonos de Mejoramiento Social y en los años 2012 y 2013 el pago de ¢1.859.5 millones y ¢248.6 millones, respectivamente, por el vencimiento de los títulos valores emitidos por COOVIVIENDA R.L.

Por otra parte, como parte de los esfuerzos que realiza el BANHVI con el fin de diversificar la cartera de inversiones y de captar recursos en condiciones de costo y plazo que permitan mejorar la posición de los indicadores de calce de plazos y atender la demanda de crédito identificada, durante el IV trimestre 2008 se realizó la preparación de dos carteles de licitación para la contratación de servicios relevantes, a saber:

Contratación de los Servicios de una Empresa Calificadora de Riesgo que Califique al BANHVI como Emisor:

El otorgamiento de una calificación al BANHVI por parte de una empresa Calificadora de Riesgo, incrementaría el atractivo de los títulos emitidos por este Banco, en el tanto mejora la ponderación de riesgo que deberían aplicar los inversionistas regulados por SUGEF en el cálculo de su indicador de Suficiencia Patrimonial. Es decir, al contar con la calificación de referencia, inversionistas como la MUCAP, el Banco Crédito Agrícola de Cartago, el Banco de Costa Rica y Coopenae R.L. que mantienen actualmente recursos invertidos en títulos emitidos por el BANHVI, podrían experimentar una mejora en su indicador de Suficiencia Patrimonial en función de la calificación que al efecto sea otorgada a este Banco. Adicionalmente, la calificación del BANHVI en su calidad de emisor de títulos de deuda podría reanudar la captación de recursos procedentes de las operadoras de pensiones conforme la regulación vigente.

A pesar que el cartel de licitación requerido para estos efectos se encuentra completamente listo, ante la situación de irregularidad financiera que mantiene el BANHVI, se consideró conveniente suspender la contratación hasta tanto se supere la condición mencionada.

Contratación de de los Servicios de una Empresa Especializada en la Estructuración de Emisiones en el Mercado de Valores:

Los objetivos de esta contratación se detallan a continuación:

1. Registrar al BANHVI ante la Superintendencia General de Valores para la realización de oferta pública de valores.
2. Estructurar emisiones de deuda hasta por veinte mil millones de colones para el BANHVI, considerando la estructura financiera del Banco y las condiciones de mercado en el momento de colocación de las emisiones, de conformidad con la regulación del mercado.
3. Gestionar la colocación de las emisiones de deuda en las Bolsas de Valores autorizadas en Costa Rica.

El cartel de licitación requerido para estos efectos se encuentra en el proceso final de atención de observaciones realizadas por la Asesoría Legal del Banco, para proceder posteriormente a su publicación en el diario oficial La Gaceta.

Adicionalmente, con el fin de poder realizar captaciones mediante la emisión de papel comercial a través de la Bolsa Nacional de Valores S.A, se solicitó la confección del Contrato de Macrotítulo para Valores Individuales a efecto de que los valores emitidos por el BANHVI sean custodiados en la Central de Valores (CEVAL). Al respecto, la Asesoría Legal del Banco realizó observaciones al contrato remitido por CEVAL, a partir

de lo cual se solicitó a la Bolsa Nacional de Valores analizar la posibilidad de ajustar el mencionado Contrato conforme esos señalamientos.

Finalmente, una posible fuente de captaciones con la cual deben continuarse las conversaciones ya iniciadas por la Gerencia General, es la Caja Costarricense de Seguro Social. También se debe finiquitar el arreglo extrajudicial con el Instituto Nacional de Seguros, ya autorizado por la Junta Directiva, con el objeto de reanudar sus inversiones en el Banco. Ambas fuentes proveerían fondos a largo plazo y en una cuantía que permitiría solventar la necesidad de estar captando a corto plazo y disminuir de esa manera el riesgo de calce correspondiente.

La intermediación financiera

Para estimar el costo de los recursos que se prestan, el FONAVI utiliza recursos procedentes de captaciones, que en el 2008 tuvieron una tasa de interés promedio del 12.19% y recursos propios del Banco, a los que se les asigna, como costo de oportunidad, la tasa promedio de las inversiones ofrecidas por el Banco Central de Costa Rica mediante el servicio de inversiones electrónicas denominado Central Directo, en este caso de 5.29%.

Con base en lo anterior, el costo financiero de los recursos empleados en la intermediación crediticia se obtiene como un promedio ponderado de los costos de los recursos de las fuentes empleadas, incluido el costo del encaje legal en el caso de las captaciones. Como se detalla en el Cuadro No. 2, al 31 de diciembre de 2008, el costo financiero de los recursos utilizados en el otorgamiento de créditos a las entidades autorizadas alcanzó un 9.58% anual.

CUADRO N° 2
Cálculo del costo de los recursos utilizados por BANHVI
en el otorgamiento de crédito a las entidades autorizadas
al 31 de Diciembre de 2008

FUENTE	RECURSOS EMPLEADOS 1/	COMPOSICION PORCENTUAL	TASA PROMEDIO	COSTO ENCAJE	COSTO DE LOS RECURSOS 2/
CAPTACIONES					
CDP	¢17,077.5	62.17%	10.44%	1.84%	12.29%
CDPA	¢9,403.5	34.23%	10.17%	1.79%	11.96%
BMS	¢990.1	3.60%	61.50%	10.85%	72.36%
TOTAL	¢27,471.1	47.39%	12.19%	2.15%	14.34%
RECURSOS PROPIOS	¢30,495.6	52.61%	5.29%	0.00%	5.29%
TOTAL	¢57,966.7	100.00%	8.56%	1.02%	9.58%

NOTAS:

1/ En millones de colones.

2/ En el caso de las captaciones se incorpora el ajuste por concepto del encaje mínimo legal y en el caso los recursos propios se utiliza la ofrecida por el Central Directo (BCCR) a 30 días plazo

Se presentó el cálculo para 2008 para fines ilustrativos de la metodología. Cálculos similares se realizan constantemente y se cuidaron también estos márgenes durante 2007

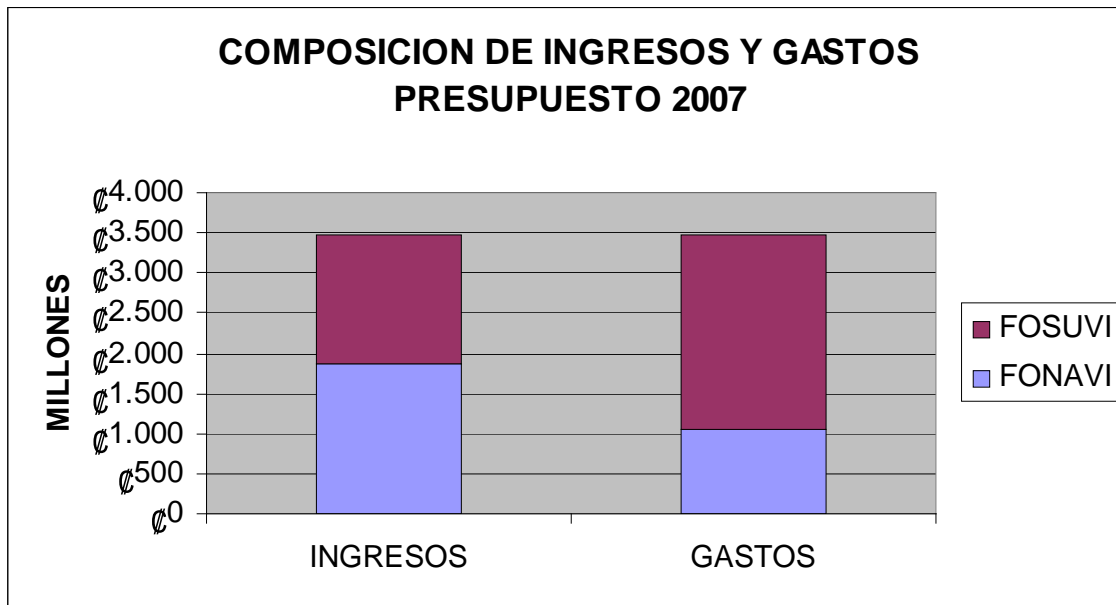
y 2006. Incluso podría argumentarse que en condiciones de mercado como las actuales, el Banco podría incrementar sus márgenes y obtener una mayor rentabilidad por sus colocaciones. No obstante, debe recordarse que el objetivo del FONAVI no es estrictamente comercial, sino “proveer recursos permanentes y del menor costo posible para la financiación de los programas habitacionales”.

Otros temas de menor relevancia relativa en lo que respecta al FONAVI no serán comentados en este Informe que necesariamente será selectivo en los temas a tratar. Para consultar estos temas no cubiertos remito a los informes trimestrales del FONAVI. No obstante, quiero dejar constancia del logro que significó la aprobación de la ley de Condonación de las deudas de los fideicomisos del Banco Hipotecario de la Vivienda correspondientes a Operaciones de las disueltas Comisión Especial de Vivienda, COOVIVIENDA R.L. y Mutual Guanacaste de Ahorro y Préstamo. Esta iniciativa de inspiración social, promovida por el Banco, beneficiará a más de 2.100 familias en condición de pobreza cuyas viviendas estaban en peligro de ser rematadas. También facilitará la gestión de los fideicomisos del FONAVI.

IV. El financiamiento del gasto administrativo del Banco

El 29 de mayo de 2007 realicé una presentación a la Junta Directiva sobre las limitaciones que presenta la estructura de financiamiento del gasto administrativo del Banco con base en el presupuesto 2007. El Gráfico No. 11 permite apreciar el desequilibrio entre ingresos y gastos entre los dos fondos FOSUVI y FONAVI. El cálculo varía dependiendo del año y de si se emplean datos de presupuesto o de la ejecución presupuestaria real, pero, en todo caso, el FONAVI contribuye a los ingresos más que proporcionalmente a sus ingresos y lo inverso es cierto para el FOSUVI. Esto surge de la existencia de una comisión fija que se obtiene por el otorgamiento de cada BFV de 2%, independientemente de sus costos. Por su parte las entidades autorizadas solo reciben un 1% por cada BFV tramitado. No obstante, en su caso, el trámite de BFV también les genera operaciones de crédito, atrae potenciales clientes, genera réditos de imagen y, en todo caso, las operaciones de bonos son una parte pequeña en el conjunto de las operaciones que realizan. Para el BANHVI no existen estos atenuantes financieros.

Gráfico No. 11



La administración de los recursos del BFV requiere cada vez mayores controles producto de la complejidad de los proyectos y casos individuales que el Banco aprueba y de los que es responsable como administrador de fondos públicos. La implementación de las recomendaciones de la Auditoría Interna y de la CGR tiene costo, sin embargo, al Banco se le pide lo imposible, implementarlas sin señalarle cómo financiarlas. Para esto debe hacer negocios con el FONAVI para sufragar su costo. En consecuencia, el FONAVI no se puede capitalizar como resultado de sus propias actividades y, en consecuencia, se menoscaban los programas de financiamiento de vivienda a la clase media. La ley 7052 del SFNV autoriza a emplear hasta un 20% de los rendimientos brutos del FONAVI en la administración del Banco (transferencia a Cuenta General). Esto obliga a generar rendimientos en el FONAVI suficientes para que por lo menos el 20% alcance para cubrir las necesidades de gasto de la Institución, que por cierto son bastante inflexibles en el corto plazo, al estar dominadas por la partida de salarios.

En condiciones macroeconómicas cambiantes como las vividas durante 2007 y 2008, descensos abruptos en las tasas de interés obligaron a aumentar significativamente la cartera de préstamos y a captar fondos en condiciones particularmente de plazo no convenientes para la naturaleza de las operaciones activas del Banco, lo cual generó una mayor exposición al riesgo de liquidez. Significa además una gestión del FONAVI en ocasiones centrada en la Cuenta General y no necesariamente como debería serlo, en metas de largo plazo que podrían incluir una mayor capitalización y crecimiento de activos e incluso poder plantearse la conveniencia o no de realizar intermediación financiera y de esa manera tener o no que sujetarse a indicadores financieros típicos de un banco comercial. Para la Gerencia General este desequilibrio de financiamiento en los fondos y los abruptos cambios en las condiciones del entorno macroeconómico, significó tener que multiplicarse para atender la administración del flujo de efectivo de la Cuenta General, involucrarse en el día a día con el objeto de lograr las captaciones necesarias

para el FONAVI, a la vez que cuidar los indicadores financieros, mientras se daba atención prioritaria a los temas del FOSUVI, los cuales en definitiva generan el mayor riesgo de imagen y de atención de demandas políticas y sociales explicables por la naturaleza misma de los programas. En definitiva, este desequilibrio estructural entre las fuentes de ingresos y costos de los dos grandes fondos del BANHVI constituye la principal amenaza para la sostenibilidad del Banco e introduce un elevado nivel de riesgo para quien asuma la Gerencia General.

Las soluciones planteadas en la presentación mencionada mantienen su validez:

- La capitalización directa por parte Gobierno de la República.
- El mecanismo de traslado de recursos del FOSUVI planteado en el Proyecto de Ley de Crédito Subsidiado¹⁴.
- La capitalización de los rendimientos, lo cual supone que el FOSUVI cubre sus costos de administración del BFV. Al respecto se preparó un proyecto de ley de cambio de la Ley 7052 en lo referido a las comisiones. También el Gobierno podría cubrir vía Presupuesto de la República los costos de la administración de un programa de subsidios público¹⁵.

V. Evaluación de la gestión

En su oficio SUGEF 1791-2006 del 19 de mayo de 2006, la Superintendencia le comunica al entonces Gerente General del Banco con respecto a la evaluación de 2005 que “la calificación del área cualitativa de su Banco arrojó un puntaje de 3.60, lo que implica que se ubica en Nivel 3, y por ende, de mantenerse dicha calificación, el Banco se ubicaría en irregularidad financiera...”. Esta es la situación de gestión con la que me encuentro a mi llegada al Banco. El descargo de la Administración, como es usual, difícilmente la haría variar. La SUGEF no declara en firme la calificación y por ende la irregularidad grado 1, en deferencia a mi llegada y para darme oportunidad de corregir las observaciones planteadas. Desde mi llegada intenté modificar el clima de relaciones entre la SUGEF y la institución desde uno de confrontación a uno de aceptación de observaciones y propuestas constructivas. Valga decir que lo mismo fue necesario con la CGR¹⁶

Es sabido que en evaluaciones subsiguientes la SUGEF no repite la anterior, sino que profundiza en aspectos o temas nuevos. Es así que una mejora en la calificación requiere avances significativos en la calidad de la gestión. La primera evaluación durante mi gestión, comunicada el 20 de julio de 2007 mediante oficio SUGEF 2987-200702349, dejó en firme una calificación cualitativa de 2.40, la cual corresponde al Nivel 1 de

¹⁴ El Proyecto fue entregado al Presidente de la República el 7 de diciembre de 2006 en el marco de la celebración del 20 Aniversario del Banco.

¹⁵ Las gestiones verbales fueron infructuosas ante el Ministerio de Hacienda.

¹⁶ Como bien lo admitió mi antecesor “De nadie es un secreto que el SFNV no tiene la mejor imagen a nivel de la prensa o de la CGR”, *Op. Cit.*, p. 52.

irregularidad y condición de normalidad para el Banco. Se superó así la condición de irregularidad que amenazaba al Banco por el Nivel 3 de la calificación precedente.

La visita para la evaluación de 2008 ocurre luego de la irregularidad en el área de liquidez al 31 de julio, pues el *Calce de plazos a tres meses ajustado por la volatilidad* se ubicó en Nivel 2, con lo cual el área de liquidez quedaba en irregularidad 1, al igual que el área cualitativa, colocando a la Institución en grado de irregularidad 1¹⁷. Debido a que el problema de calce puso de manifiesto problemas de gestión en cuanto a la calidad de las proyecciones y de la información con que contaba la Gerencia General para la toma de decisiones, era prácticamente imposible esperar una mejora en la calificación cualitativa, además de que persistían problemas, particularmente en las áreas de planificación y administración de personal. La calificación obtenida mantiene la irregularidad en Nivel 1 con una calificación de 2.50.

Cabe mencionar brevemente la secuencia de eventos que llevaron al descalce en el indicador a tres meses¹⁸. La Gerencia General era informada de la situación de calce de plazos mediante el informe mensual de la situación financiera del Banco y el informe mensual de gestión de riesgos. Con base en esa información la Gerencia intervino cuando lo juzgó necesario o le fue solicitado.

En los meses anteriores a julio de 2008, la cobertura de los calces fue la estrictamente necesaria para mantener el grado de normalidad en los indicadores respectivos, el objetivo era balancear los objetivos de mantener la normalidad en liquidez, pero también cuidar aspectos como la rentabilidad del Banco, para lo cual se programaban operaciones financieras cercanas a la fecha de corte de fin de mes para reducir costos incurridos con las captaciones.

En el mes de julio, si bien se topó con algunas dificultades para obtener captaciones, se contaba con distintas alternativas. En la sesión del Comité de Riesgos del 30 de julio se analizó el riesgo en caso de no captarse los recursos necesarios para mantener el área de liquidez en situación de normalidad. Solicité el detalle del monto requerido para solventar los calces a fin de mes. Se me informó que se requería realizar la captación de 3.500 millones de colones. El Comité de Riesgos reitera la recomendación de captar 3.500 millones de colones a más de tres meses plazo.

Con base en la información recibida, personalmente me ocupé de captar 4.000 millones a cuatro meses plazo el 31 de julio. No obstante, el 4 de agosto se me informa que la captación fue insuficiente por la falta de precisión en el cálculo de requerimiento de fondos, por lo que el Banco entraría en condición de irregularidad por 152 millones de colones, cuya captación no hubiese tenido dificultad alguna.

Inmediatamente me di a la tarea personalmente de revisar los supuestos de las situaciones de calce para ajustarlos a las necesidades de la toma oportuna de decisiones. Establecí un Comité de Seguimiento de la Liquidez con reuniones semanales y actualizaciones

¹⁷ Comunicado mediante oficio SUGEF 3712-2008 del 18 de setiembre de 2008.

¹⁸ Véase oficio GG-ME-0595-2008 del 11 de agosto de 2008.

correspondientes de los indicadores y un manejo directo de la Gerencia General en la búsqueda de captaciones y renovaciones. A partir de julio, los indicadores se han mantenido en condiciones de normalidad, no solo a fin de cada mes, sino prácticamente durante todo el periodo hasta fines de enero de 2009, con el objeto de reducir riesgos y en acatamiento a disposiciones de la Junta Directiva. Incluso, una situación de calce relativamente holgada permitió reanudar desembolsos de préstamos.

No obstante, la condición de irregularidad financiera grado 1 requirió la preparación de un Plan de Acción para solventar las debilidades señaladas por la SUGEF. El 1 de octubre de 2008, la Gerencia General propone a la Junta Directiva los elementos que debe contener el Plan. El 15 de octubre la Presidencia de la Junta Directiva remite a la SUGEF el Plan de Acción. El 13 de noviembre la SUGEF remite sus observaciones a dicho Plan. El 20 de noviembre se remite la versión revisada, la cual es aceptada por la SUGEF y se define un plazo hasta el 30 de abril para que el Banco normalice su condición de riesgo.

Se han remitido los informes de cumplimiento del Plan de Acción, preparados por la Administración y aprobados por la Junta Directiva, con cortes al 30 de noviembre de 2008 (remitido el 16 de diciembre de 2008 mediante oficio JD-668-2008), al 31 de diciembre de 2008 (mediante oficio JD-056-2009 del 15 de enero de 2009), así como el correspondiente al 31 de enero de 2009 remitido el 12 de febrero de 2009 mediante oficio JD-114-2009. En estos documentos se puede apreciar el detalle del Plan, así como comentarios al cumplimiento de las acciones.

En el cuadro 3 se detalla el cumplimiento de las acciones relacionadas con el Área de Gestión, clasificadas según el aspecto evaluado.

Cuadro No. 3

RESUMEN DE RESULTADOS
Cumplimiento de Planes de Acción
Al 31 de Enero 2009

ÁREA DE GESTIÓN

Factor	Estado de Cumplimiento												Total de Acciones				
	Nov-08				Dic-08				Ene-09					Mayor a Feb-09			
	C	P	N	T	C	P	N	T	C	P	N	T	C	P	N	T	
A- Planificación	2	-	-		2	-	-		4	-	-		-	5	-		13
B- Políticas y Procedimientos	-	-	-		1	-	-		4	-	-		-	1	-		6
C- Administración de Personal	2	-	-		4	-	-		-	-	-		-	2	2		10
D- Sistemas de Control	4	-	-		2	-	-		2	-	-		-	7	-		15
E- Sistema de Información Gerencial	1	-	-		-	-	-		2	-	-		-	3	2		8
F- Tecnología de Información	-	-	-		-	-	-		4	-	-		-	10	-		14
G- Aspectos Generales	6	-	-		-	-	-		5	1	-		1	6	2		21
Acciones según estado de ejecución	15	-	-	15	9	-	-	9	21	1	0	22	1	34	6	41	87
Acciones cumplidas al plazo evaluado	15				9				21				1				46
% cumplimiento	100%				100%				95%				2%				53%

C: cumplidas
P: en proceso
N: no iniciadas

En el cuadro anterior se logra observar que de las 87 acciones que conforman el Plan de Acción se cumplieron, a la fecha de corte del 31 de enero de 2009, 46 acciones para un porcentaje de cumplimiento del 53%. Se cumplió con la ejecución de las 45 acciones programadas a ese plazo y se avanzó con el cumplimiento de una acción de las 41 programadas para plazos mayores a febrero de 2009.

En el cuadro 4 se muestra el cumplimiento de las acciones relacionadas con el Área de Liquidez, clasificadas por los factores de: Mejora en la Gestión de la Liquidez y los Impactos a Corto y Mediano Plazo.

Cuadro No. 4

RESUMEN DE RESULTADOS
Cumplimiento de Planes de Acción
Al 31 de Enero 2009

ÁREA DE LIQUIDEZ

Factor	Estado de Cumplimiento												Total de Acciones				
	Nov-08			Dic-08			Ene-09			Mayor a Feb-09							
	C	P	N	T	C	P	N	T	C	P	N	T	C	P	N	T	
A- Mejora en la Gestión de la Liquidez	1	-	-		-	-	-		2	-	-		-	1	-		4
B- Impacto a Corto Plazo	6	-	-		1	-	-		-	-	-		-	3	1		11
C- Impacto a Mediano Plazo	5	-	-		-	-	-		-	-	-		1	4	-		10
Acciones según estado de ejecución	12	-	-	12	1	-	-	1	2	0	0	2	1	8	1	10	25
Acciones cumplidas al plazo evaluado				12				1				2				1	16
% cumplimiento				100%				100%				100%				10%	64%

C: cumplidas

P: en proceso

N: no iniciadas

T: total de acciones

De un total de 25 acciones propuestas en el plan de acción-, al 31 de enero de 2009 se cumplieron 16 que corresponden a un porcentaje de cumplimiento del 64% y que representan la totalidad de las acciones programadas para esa fecha, incluso una que corresponde a un periodo posterior.

En la confección del Plan se tuvo cuidado de abordar las debilidades de gestión en las áreas críticas de planificación, políticas y procedimientos, sistemas de control, administración de personal, sistemas de información y tecnologías de información, además de aspectos generales. El cumplimiento de las acciones contenidas en dicho Plan auguraría una mejora significativa en la siguiente evaluación de la gestión por parte de la SUGEF a realizarse con posterioridad al 30 de abril de 2009. El área de gestión de la liquidez también incluye acciones importantes que consolidarían las bases para su adecuado manejo. En resumen, el cumplimiento del Plan a mediados del periodo de implementación (31 de enero) es satisfactorio, con grados de cumplimiento superiores al 50 %. Mi recomendación a mi sucesor es que se involucre personalmente en el seguimiento del Plan, tal como lo hice hasta concluir mis labores en el Banco.

El Plan incluye aspectos importantes a subsanar para mejorar el control interno, en particular, el acatamiento de las observaciones pendientes de la Auditoría Interna¹⁹.

¹⁹ Por su parte la Auditoría Externa emitió su criterio positivo sin observaciones a los estados financieros de 2008.

Retoma las conclusiones del proceso de autoevaluación de la gestión y las incluye como parte de las acciones a cumplir.

En particular, el Plan plantea una de las grandes preocupaciones que manifesté poco después de haber iniciado mi gestión como Gerente General. Esta es la necesidad de conformar una estructura organizacional y procesos alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, incluido el establecimiento de una adecuada concentración de funciones operativas y de control, así como la correcta formalización de responsabilidades, velando por la eficiencia de los procesos y la rendición de cuentas de los responsables directos. Me preocupó en particular, el área financiera, la cual necesitaba fortalecerse mediante el establecimiento de una jefatura de alto nivel y una más clara asignación de responsabilidades. Los eventos del 31 de julio de 2008 de alguna manera reflejaron el efecto de esa dilución de responsabilidades y la necesidad de una jefatura en el ámbito financiero.

En efecto, mediante acuerdo No. 3 de la sesión 12-2007 del 28 de febrero de 2007, la Junta Directiva autorizó a este Despacho para realizar un estudio de la estructura organizativa del Banco y presentar los resultados a ese órgano colegiado.

De conformidad con lo anterior, se presentó para conocimiento y análisis de ese órgano colegiado²⁰, el documento denominado *Diagnóstico para optimizar el cumplimiento de los objetivos y uso del recurso humano del BANHVI*, en el que se presentan los resultados del estudio y las recomendaciones en torno a la reforma que se considera necesario realizar.

Mediante acuerdo No. 1, artículo 3, de la sesión 63-2007 del 24 de setiembre de 2007, la Junta Directiva autorizó a la Gerencia General para que, con base en los resultados presentados en el Diagnóstico, procediera a elaborar una propuesta de reorganización institucional.

De conformidad con lo anterior, mediante memorando GG-ME-0640-2007 del 30 de octubre de 2007, se remitió para conocimiento y análisis de ese órgano colegiado, el documento denominado *Propuesta de reorganización para optimizar el cumplimiento de los objetivos y uso del recurso humano del BANHVI*, en el que se presentaron los cambios estructurales, funcionales y de recurso humano que se consideraron necesarios para subsanar las debilidades detectadas en la fase de diagnóstico.

En la sesión 72-2007 del 31 de octubre de 2007, esa Junta Directiva conoció la mencionada propuesta, determinando la necesidad de contar con el tiempo suficiente para estudiarla y plantear las observaciones y eventuales aportes con el fin de mejorar la propuesta, así como para que previamente el Comité de Plan Estratégico y esa Junta Directiva conocieran y analizaran los aspectos más relevantes del Plan Estratégico Institucional que se estaba reformulando.

²⁰ Se envió a Junta Directiva el 19 de setiembre de 2007 mediante oficio GG-ME-0563-2007.

La Gerencia General vuelve a reiterar el pedido, mediante el oficio GG-ME-0559-2008 del 30 de julio de 2008, para que en el marco de lo solicitado por ese Órgano Colegiado y considerando que próximamente sería conocida la actualización del Plan Estratégico Institucional 2007-2010, se conociera y analizara una actualización del documento denominado *Propuesta de reorganización para optimizar el cumplimiento de los objetivos y uso del recurso humano del BANHVI*.

Finalmente, en atención a lo solicitado en la Sesión de Junta Directiva No. 86-2008 del pasado 19 de noviembre y en complemento de lo indicado en los memorandos GG-ME-0884-2008 y GG-ME-0945-2008, y en el marco del Plan de Acción, se adjuntó una nueva propuesta de descripción de los puestos para la transformación de la actual Subgerencia General en la Subgerencia Financiera y la Subgerencia de Operaciones, incorporando elementos adicionales sobre los puestos y las observaciones de ese Órgano Colegiado²¹.

SICVECA

Mi antecesor señala como una de las amenazas la implementación de los módulos de cuentas del SICVECA requerido por la propia SUGEF. Si bien este riesgo era menor para el Banco, sí hubiese tenido consecuencias muy serias de haberse requerido su información para las operaciones contenidas en los fideicomisos recibidos en dación de pago, en el tanto que la información existente es, en la mayoría de los casos, insuficiente para poder ingresarlos en el SICVECA. Subsanan esos vacíos de información hubiese sido muy costoso, o quizás hasta imposible. Recién ingresado al Banco me ocupé personalmente de plantear el tema con la SUGEF y logré que los fideicomisos fuesen excluidos del SICVECA.

VI. Recomendaciones de la CGR

En su Informe No. DFOE-SOC-51-2008 del 29 de octubre de 2008 titulado *Informe sobre el aseguramiento de la calidad del proceso de desarrollo de proyectos de vivienda, ejecutados como parte del Programa de Erradicación de Asentamientos en Precario y en Condición de Tugurio*, la CGR hace las siguientes observaciones al Banco con el objeto de mejorar la calidad del proceso de desarrollo de proyectos de vivienda.

A la Junta Directiva del BANHVI:

- Realizar, a más tardar el 30 de enero del 2009, una modificación al artículo 25 del Reglamento de Operaciones del SFNV, a efecto de que se especifique, con mayor precisión y claridad, el tipo de “*actividades*” que, cuando proceda, ese Banco cancelará a las Entidades Autorizadas como costos administrativos, así como la

²¹ GG-ME-0967-2008 del 24 de noviembre de 2008.

“técnica” con que se exigirá a esas Entidades presentar la solicitud de pago correspondiente a dichos costos.

- Instruir a la Gerencia General para que, a más tardar el 30 de enero del 2009, elabore y someta a la aprobación de esa Junta Directiva, un procedimiento específico que contenga las labores que deberán ejecutar los funcionarios responsables de realizar la verificación de los costos a que se refiere el inciso a) anterior, así como el tipo de evidencia que, como resultado de dicho análisis, deberá constar en los respectivos expedientes. Dicho procedimiento deberá implementarse a partir del 2 de marzo del 2009.
- Remitir a este órgano contralor los acuerdos tomados en relación con lo dispuesto en los incisos a) y b) anteriores, dentro de los quince días hábiles posteriores a la fecha de recibo del presente informe.

A la Gerencia General del BANHVI:

- Ordenar de inmediato a la Dirección del FOSUVI que establezca, a más tardar el 15 de diciembre del año en curso, como parte de los procedimientos empleados actualmente por esa dependencia para el análisis de los avalúos de terrenos y de los presupuestos de obras de infraestructura y soluciones de vivienda presentados por las Entidades Autorizadas, la obligación de que todas las consideraciones y los cálculos realizados por la Unidad Técnica de esa Dirección, para sustentar la razonabilidad de dichos costos, estén debidamente consignados en una memoria descriptiva y de cálculo, firmada por el profesional responsable del análisis, la cual deberá adjuntarse al expediente técnico del proyecto.
- Instruir a la Dirección del FOSUVI para que instaure, a más tardar el 15 de diciembre del 2008, un mecanismo de control que permita verificar periódicamente si la labor de fiscalización que corresponde ejecutar a la Unidad Técnica de esa dependencia, se está realizando de conformidad con los procedimientos definidos por el BANHVI para ese fin y si en los expedientes se está dejando la debida constancia de ello; asimismo, que posibilite el establecimiento de las responsabilidades que correspondan en caso de que se determine el incumplimiento de dicha normativa.

Evidencia del cumplimiento de todas las recomendaciones fue remitido mediante los oficios GG-OF-1001-2008, GG-OF-O111-2009, GG-OF-0856-2008, GG-OF-0890-2008 Y GG-OF-0902-2008. Cabe destacar que en virtud de la complejidad del programa evaluado en estudio, las recomendaciones al BANHVI fueron relativamente pocas y sin cuestionar aspectos fundamentales del proceso de calidad en el desarrollo de proyectos de vivienda en el marco del Programa de Erradicación de Asentamientos en Precario y en Condición de Tugurio.