

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

De acuerdo a las **“Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno”**, a continuación le detallo a la Junta Directiva del Banco Hipotecario los principales aspectos de mi gestión, con el fin de rendir cuentas de los resultados obtenidos en las funciones bajo mi responsabilidad, no sólo como un medio para garantizar la transparencia ante los administrados, sino también para que sirva como información relevante para mi sucesor.

Asumí el puesto de Gerente General del BANHVI en febrero de 2011; la situación que encontré se caracterizó principalmente por lo siguientes aspectos:

- Un clima organizacional muy deteriorado, como resultado de condiciones laborales diferentes entre el personal, percepción de cargas de trabajo disparejas, poco liderazgo o liderazgo negativo de algunas jefaturas y un ambiente de trabajo en equipo muy deteriorado, producto de un nivel de confianza muy bajo entre los funcionarios que conforman el equipo gerencial.
- La edad promedio de los funcionarios y el hecho de que la mayoría de ellos cuenta con muchos años de laborar en el banco, provoca una alta resistencia al cambio.
- La altísima rotación en el puesto del Gerente General hace no sólo que el equipo gerencial, sino también el resto del personal, tengan la percepción de una relación con el nuevo gerente de corto plazo, lo cual debilita el liderazgo necesario para gerenciar la institución.
- Una enorme cantidad de recomendaciones de auditoría interna y de acuerdos de Junta Directiva sin su debida atención.
- El banco se encuentra organizado por fondos y no por procesos, lo cual provoca al menos lo siguiente:
 - Promueve la segmentación del equipo gerencial.
 - Dificulta un adecuado ambiente de control.
 - Ha promovido que el FOSUVI y el FONAVI tengan tal grado de especialización que con el tiempo han sido relativamente “autosuficientes” y que las distintas categorías de funciones que no deben realizarse en una misma unidad, según las Normas de Control

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

- Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República, estén concentradas de manera inadecuada y violando dicha norma.
- Lo anterior da pie a importantes riesgos operativos y limita el trabajo en equipo. Esto fue ampliamente tratado recientemente en el **Informe de Identificación de Riesgos Operativos en la “Unidad FOSUVI** y en el informe solicitado por la Junta Directiva a la Auditoría Interna, FO-ESP-007-2012 12/07/2012, denominado **Evaluación de Procedimientos, Procesos y Controles de la Dirección del FOSUVI**.
 - La estructura organizacional vigente y el rol que asume la Junta Directiva en la administración del banco, limitan el liderazgo de la Gerencia General y afectan la eficiencia y efectividad de la gestión.
 - De arriba hacia abajo, la Gerencia General interactúa con una Junta Directiva que normalmente sesiona ocho veces por mes, esta situación genera una dinámica de trabajo muy intensa para la Gerencia General, lo cual es poco usual en el ambiente empresarial público o privado. Como ejemplo de esta situación, desde el 2006 a la fecha la Junta Directiva ha emitido alrededor de 3.000 acuerdos, es decir, la administración debe implementar alrededor de 40 acuerdos por mes, más de 10 por semana. Si bien es cierto, los proyectos y bonos individuales del artículo 59 deben ser aprobados por la Junta Directiva, según la ley vigente, tal cantidad de sesiones demanda al menos 5 horas por semana (tres horas los lunes y dos horas los jueves), es decir, más de medio día laboral por semana o, lo que es igual, más de la décima parte (5 horas / 48 horas) del Gerente General, los dos Subgerentes, el Asesor Legal y el Auditor Interno, además del tiempo necesario para preparar los temas solicitados dentro del horario normal de los funcionarios, más el tiempo fuera del horario normal para presentarlos en las sesiones de Junta Directiva. Aunque no sea la intención de la Junta Directiva, tal cantidad de sesiones hace que necesariamente este órgano se involucre en temas operativos y que las líneas de autoridad sean algo difusas.
 - De abajo hacia arriba, la Gerencia General debe interactuar con diez encargados, jefes, directores y subgerentes que le reportan de manera directa, contrario al principio organizacional denominado “tramo de control”, el cual establece que a mayor nivel jerárquico la cantidad de unidades que le reportan a un ejecutivo deben ser

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

menor, dado que el nivel de complejidad, importancia y urgencia son mayores. Lo anterior resulta ilógico por sí mismo, pero es aún mayor al observar que a una de las Subgerencias le reporta sólo una dependencia y a la otra tres. Esta situación le dificulta a la Gerencia General asumir el rol que le corresponde, ya que debe ocuparse de muchos temas operativos, en detrimento de lo verdaderamente estratégico.

- La existencia de miles de acuerdos de Junta Directiva, la imposibilidad de conocer con exactitud cuales acuerdos dejan sin efecto acuerdos anteriores (es decir, no existe claridad absoluta de que se esté operando de conformidad con los acuerdos vigentes), la existencia de una enorme cantidad de reglamentos, políticas, procedimientos y manuales que no guardan consistencia en sus contenidos, algunos faltos de detalle y otros con exceso, así como una cultura organizacional poco orientada a seguir las reglas con precisión, hacen que existan limitaciones para dirigir acertadamente esta institución.
- Una ley muy particular que rige el accionar del banco, escrita hace más de 25 años y que establece las bases fundamentales de un sistema que ha demostrado ser relativamente efectivo pero poco eficiente, ya que aunque las cifras en términos de la cantidad de familias atendidas es relativamente alto (10.500 por año), obedeciendo a una meta establecida casi por inercia, poco retadora y que carece de vinculación a una estrategia social a nivel país en la que participen las distintas instituciones públicas que cuentan con una tremenda capacidad de agregar valor social a una solución de vivienda, la que, por sí sola, no genera mayor movilidad social. La eficiencia en el uso de los cuantiosos recursos que el banco le administra al Estado podría ser mayor. Sólo para poner un ejemplo, las economías de escala que genera ese alto volumen de casas compradas por el sistema y que hoy día queda en manos privadas, podría traducirse en una mayor cantidad de casas, satisfaciendo de mejor manera las necesidades de nuestro mercado meta: las familias más pobres de nuestro país.
- La Ley 7052 establece un sistema de compras con fondos públicos muy particular y vulnerable, único en nuestro Estado, ya que no promueve la competencia entre los “proveedores”, en aras de lograr las mejores combinaciones precio/calidad.
- El sistema contempla la participación protagónica de actores privados, tales como constructores, dirigentes comunales y entidades autorizadas, quienes

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

se alían para proponerle al Estado proyectos sociales. Es claro y normal que los privados busquen un lucro, lo que resulta complicado de alinear son los intereses que mueven a los privados con los objetivos sociales del Estado. El resultado de lo anterior es que el “trabajador social” del sistema es el menos social de los actores.

- La Ley 7052 le establece al BANHVI la condición de ente rector de SFNV y de banco de segundo piso; sin embargo, la importancia estratégica de “vivienda de interés social” para la gran mayoría de entidades estratégicas es tan baja que causa serias dificultades para que el BANHVI pueda maniobrar el sistema. Esta situación es tal que el BANHVI de lidiar permanentemente con el rechazo de solicitudes de las entidades autorizadas debido a la presentación defectuosa de proyectos, no sólo en aspectos técnicos, sino también en los aspectos sociales, tales como la calificación de los beneficiarios, entre otras. (ver Conclusión 3.9 del informe solicitado por la Junta Directiva a la Auditoría Interna, FO-ESP-007-2012 12/07/2012, denominado *Evaluación de Procedimientos, Procesos y Controles de la Dirección del FOSUVI.*)
- Aun cuando es común escuchar que la influencia política está presente en la aprobación de bonos, debo decir que no comparto tal aseveración. A mi juicio, lo que evidentemente existe, es demasiada discreción para poner en práctica el principio teórico “primero en tiempo, primero en derecho”, como resultado de la combinación de factores que han estado presentes desde hace muchos años y sobre los cuales existe una enorme resistencia al cambio, a saber (todos estos factores fueron ampliamente abordados en el informe de la Auditoría Interna y de esta gerencia, anteriormente citados):
 - Rezago tecnológico.
 - Los pocos recursos tecnológicos existentes no son utilizados como corresponde, tal es caso del “Sistema Expediente Digital de Proyectos y Casos Individuales”, el cual mantuvo desactualizadas las bases de datos desde su puesta en funcionamiento hasta hace pocos meses.
 - Poco personal en las unidades de supervisión y control.
 - Inadecuada ubicación dentro del organigrama del Departamento Técnico, ya que éste le reporta a la Dirección FOSUVI y a la Subgerencia de Operaciones, unidad en la que coinciden una importante cantidad de funciones, incluyendo algunas propias del área financiera, las cuales son determinantes en la aprobación final, formalización y desembolso de más de □100 mil millones anuales en

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

bonos, de éstos el 40% son finalmente aprobados por la Junta Directiva y la mayoría corresponden a proyectos habitacionales, decisiones que se basan en una cadena de “avales” de informes generados por el FOSUVI, los cuales fluyen por medio procesos en los que esta misma unidad realiza funciones de autorización, aprobación, ejecución, registro y custodia. Lo anterior viola las leyes, reglamentos y normas de Control Interno, así como las mejores prácticas bancarias emitidas por Basilea.

- “La ruptura de principios básicos de control interno, tales como la separación de funciones incompatibles en las transacciones, solo demuestran la existencia de una riesgosa cultura de “autocontrol”, basada posiblemente en la confianza, experiencia y costumbre; aspecto inconcebible, sobre todo porque el Banco Hipotecario de la Vivienda es el responsable de administrar los cuantiosos recursos públicos destinados a satisfacer la demanda del déficit habitacional de la población más vulnerable, por ende deben estar sujetos a los más eficaces y eficientes controles.”. Conclusión 3.15 del informe de Auditoría Interna.
- Lo expresado por los ingenieros civiles del Departamento Técnico en la minuta de la reunión del día 3 de mayo de 2012, en poder de la Auditoría Interna y de conocimiento de la Junta Directiva.

En cuanto a la **labor sustantiva del banco, en lo que al FOSUVI se refiere**, quisiera destacar lo siguiente:

- **Diagramación de Procesos.** En marzo de 2011 iniciamos un trabajo técnico, mediante el cual se levantaron los procesos relacionados con la aprobación de proyectos bajo el amparo del artículo 59 de la Ley 7052. Dicho trabajo consta de tres fases, de las cuales las dos primeras finalizaron según cronograma de trabajo en diciembre de ese mismo año e incluyeron las siguientes tareas:
 - a) Reuniones con funcionarios y actores externos claves.
 - b) Recopilación de información abundante.
 - c) Identificación de procesos.
 - d) Levantamiento de procesos.

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

e) Revisión de los diagramas de procesos.

Esta última tarea se llevó a cabo de manera muy exhaustiva, cada diagrama de proceso fue revisado con la Dirección FOSUVI para luego presentarlo a Subgerencia de Operaciones y a la Gerencia General y finalmente cada diagrama se expuso en talleres de trabajo, con distintos actores externos, tales como, constructores/desarrolladores, entidades autorizadas, dirigentes comunales, etc., en los que se le hicieron algunos ajustes finales, de esta manera se pudo validar que éstos recogían la forma como los proyectos fluían desde su entrega al BANHVI hasta la aprobación por parte de la Junta Directiva.

La tercera fase se compone de dos partes:

- a) Análisis de los Procesos.
- b) Conclusiones y Recomendaciones.

La primera se desarrolló y se concluyó utilizando la metodología denominada “Diagrama Causa-Efecto” (Ishikawa: espina de pescado), con el fin de poder visualizar de forma ordenada las diferentes oportunidades de mejora, obtener así una base eficaz de análisis de los procesos y las relaciones entre un tema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo a la existencia de determinados problemas. La presentación a la Junta Directiva sobre este tema, se llevó a cabo en la Sesiones N° 35-2012 y N°37-2012 del 24 y 31 de mayo del 2012, en las cuales se indicaron los siguientes hallazgos:

- “Según la figura anterior (organigrama) se puede ver una superposición de funciones en cuanto a los puestos de jefaturas.”
- “La Subgerencia de Operaciones posee a su cargo únicamente la Dirección FOSUVI, esta acción tiene como consecuencia que los funcionarios posean dos figuras de autoridad lo que conlleva a una dualidad de mando”.
- “Al tener una superposición de funciones se puede incurrir en la elaboración de las mismas tareas o funciones, lo cual genera procesos redundantes para una misma tarea y los reprocesos. Ejemplo: El flujo del informe para la toma de decisiones.”

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

Adicionalmente, en las mismas sesiones, como parte del “Diagrama Causa-Efecto” (Ishikawa: espina de pescado), se señaló lo siguiente:

- en la “espina” Registro de Solicitud (FOSUVI) se menciona como una causa de problemas el “Seguimiento”.
- en la “espina” Análisis de Proyectos (Dpto Técnico) se menciona como una causa de problemas la “Priorización”.
- en la “espina” Revisar Informe Técnico (Dirección FOSVI) se menciona como una causa de problemas “Criterios Técnicos”.
- en la “espina” Visitas en Sitio (Dpto Técnico) se menciona como una causa de problemas “Control Cruzado para Realizar Desembolso”.

Lo anterior fue analizado y discutido con distintas áreas del banco y con la Señora Presidenta de Junta Directiva desde enero de 2012, despertando desde entonces preocupación en cuanto a las evidentes debilidades de control interno, específicamente relacionadas con concentración de funciones en los procesos más críticos del banco.

- **Calidad de las viviendas.** Como resultado de los informes sobre este tema, emitidos por la Contraloría General de la República a finales del año pasado, se ha venido modificando los mecanismos de supervisión de uno basado en el concepto de “avance de obra” a uno basado en “inspección de calidad”, para lo cual estamos en el proceso de contratación de un grupo de ingenieros civiles y eléctricos. Pese a lo anterior y que ya hemos abierto una licitación para la contratación de un asesoría para instaurar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001, resulta de vital importancia complementarlo con un ISO 17025¹.

¹ ISO 17025 es una normativa internacional desarrollada por ISO ([International Organization for Standardization](#)) en la que se establecen los requisitos que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración. Se trata de una norma de [Calidad](#), la cual tiene su base en la serie de normas de Calidad [ISO 9000](#). Aunque esta norma tiene muchos aspectos en común con la norma [ISO 9001](#), se distingue de la anterior en que aporta como principal objetivo la acreditación de la competencia de las entidades de Ensayo y calibración, por las entidades regionales correspondientes. Esta norma es aplicada por los laboratorios de ensayo y calibración con el objetivo de demostrar que son técnicamente competentes y de que son capaces de producir resultados técnicamente válidos.

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

- **Informe de Identificación de Riesgos Operativos en la “Unidad FOSUVI”.** Para su mejor comprensión, sugiero que este informe sea leído junto con el informe de la Auditoría Interna antes mencionado, ambos están catalogados como “información pública” y pueden ser solicitados a la Secretaría de Junta Directiva.
- **Sistema de Vivienda.** Tal y como se comentó anteriormente, la institución tiene un atraso importante en tecnologías de información y, lamentablemente, siendo el otorgamiento de bonos familiares de vivienda la principal actividad de este banco, el sistema informático utilizado para estos efectos no reúne las condiciones de seguridad, integridad, control, etc.; al respecto la Junta Directiva ha insistido en la necesidad de resolver esta situación a la mayor brevedad posible. Actualmente la Dirección FOSUVI se encuentra levantando los requerimientos de este sistema y estarán listos el próximo 30 de setiembre. Con base en lo anterior y una vez contratado el recurso humano necesario para llevar a cabo este desarrollo, el área de TI le presentará a la Junta Directiva, para su consideración, un cronograma de trabajo que definirá el horizonte de tiempo necesario para obtener un producto con la calidad, seguridad, integridad y controles pertinentes. Con el fin de lograr esto último, no sólo en este sistema, sino también para otras necesidades informáticas del banco, se ha creado el Comité de Control de Calidad de Desarrollo de Sistemas, el cual deberá analizar, discutir y aportar no sólo a este sistema, sino los venideros.

En la **labor sustantiva relacionada con el FONAVI** destacan los siguientes aspectos:

- **Comité de Crédito y su reglamentación.** A pesar de que la totalidad de los créditos del FONAVI deben ser aprobados por la Junta Directiva, existía la necesidad de constituir un comité conformado por la administración que sirviera de órgano interno para la aprobación previa al de la Junta Directiva, lo cual ha permitido no sólo darle mayor formalidad, sino mayor discusión y análisis a cada caso.
- **Programa de Operaciones Garantizadas.** Con el fin de facilitar el acceso a la vivienda a la clase media, se desarrolló un Plan de Negocios y una propuesta de Reglamento para que el BANHVI, por medio de sus Entidades Autorizadas, le garantice a las familias una parte de las primas (porcentaje sobre el valor de las casas no financiado por los bancos) que éstas deben de cubrir con su aporte. Este tema fue ampliamente conocido por la Junta Directiva y actualmente nos encontramos a la espera de la

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

respuesta a una consulta hecha a la Procuraduría General de la República, relacionada con la legalidad de este programa.

- **Fiduciaria BANHVI.** Este proyecto tiene como objetivo constituir una subsidiaria del banco que juegue el rol de fiduciario en fideicomisos de desarrollo inmobiliario de carácter habitacional, principalmente para clase media. Estos fideicomisos suponen la participación de dueños de terrenos, gestores de proyectos, constructoras y bancos que financien los desarrollos inmobiliarios hechos por cada fideicomiso y las hipotecas resultantes de éstos, así como las mismas familias que aportarían las primas que servirían de capital semilla y que no necesariamente recibirían un bono. El fin de esta figura es disminuir el precio de las soluciones habitacionales, ya que no existiría el margen del desarrollador, en vista de que con base en los diseños y planos hechos por los gestores de los proyectos contratados por cada fideicomiso, se haría un concurso mediante el cual se escogería la mejor opción precio/calidad para la construcción. El prospecto de este proyecto se encuentra totalmente terminado y podrá ser presentado a la Junta Directiva cuando ésta así lo disponga.
- **Metodología de análisis para las Garantía a las Mutuales.** A pesar de que siempre las mutuales han recibido la garantía del Estado por medio del BANHVI, éstas han sido otorgadas con base en la necesidad de crecimiento de las mutuales y no con base en un sustento técnico. Recientemente se definió una metodología con ese propósito, la cual fue discutida con las mutuales y está siendo sujeta a los últimos ajustes con el fin de someterla a consideración de la Junta Directiva para su implementación.

En cuanto a **la actividad general del banco**, son varias las acciones que dieron como resultado aspectos que merecen ser destacados:

- **Nuevo Portal WEB.** La página Web del banco no favorecía la imagen del banco, no sólo porque su diseño era antiguo y su funcionalidad poco interactiva, sino que sus contenidos no contribuían de manera contundente a la transparencia que los administrados de una institución como el BANHVI demandan. Recientemente fue lanzado un nuevo portal Web que interactúa en tiempo real con los sistemas del banco y le permite a los beneficiarios potenciales del proyectos habitacionales, constructores y entidades

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

autorizadas conocer con exactitud la posición que ocupa su respectivo proyecto en la “cola” hacia la aprobación de Junta Directiva, exponiendo con toda transparencia los requisitos presentados para cada proyecto y el estatus en que se encuentra, así mismo podrán ver información general del proyecto, su respectivo croquis una vista satelital de la ubicación del mismo, no sólo para los proyectos en análisis, sino también para los proyectos ya aprobados. En este portal la información en materia de requisitos, normativa, acuerdos de Junta Directiva, información financiera, etc. se presenta de manera más ordenada, interactiva e intuitiva.

- **INTRANET.** Se mejoró sustancialmente la INTRANET del banco, haciendo uso de herramientas informáticas más modernas y acordes con las necesidades prevalecientes.
- **Sistema de Gestión de la Calidad de los Procesos ISO 9001.** Como se mencionó anteriormente, en los próximos meses iniciará una asesoría para instaurar este sistema, con lo cual se estaría levantado los procesos de toda la organización con el fin de definir los macroprocesos, proponer una estructura organizativa acorde a los requerimientos, ordenar todo lo relacionado con políticas, procedimientos, manuales, etc., y dejar instaurado un sistema que permita administrar continuamente la calidad de los procesos, lo cual no garantiza por sí mismo la calidad de las casas, para lo cual se deberá implementar un sistema específico la ello y mucho menos complejo, como lo es la Norma ISO 17025.
- **Clima Organizacional.** Se contrató un estudio para determinar con mayor precisión los aspectos que estaban incidiendo negativamente en la percepción del personal con relación al clima en la organización, con base en los resultados se realizó un plan para atender las necesidades, el cual se encuentra en ejecución.
- **Grado de Madurez del área de Tecnologías de Información.** Tanto la Normativa SUGEF 14-09, como las normas de la Contraloría General de la República sobre esta materia, representaron desde el inicio de mi gestión un enorme reto. Varias han sido las situaciones que han obstaculizado el avance en esta materia, entre ellas la más relevante fue la incorrecta incorporación del BANHVI dentro de la Directriz 13H, la cual pretendía contener el gasto público, limitando la contratación de nuevas plazas. La

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

incorporación de un nuevo Jefe de TI con el perfil idóneo y el importante esfuerzo de los funcionarios de esa área, nos ha permitido avanzar en esa materia. La reciente exclusión del banco a la citada directriz permitirá contratar el recurso humano necesario para cumplir con COVIT y mejorar el grado de madurez..

La aplicación de las guías de **Autoevaluación del Sistema de Control Interno** se realizó anualmente, en cumplimiento de lo establecido en el Artículo 17 de la Ley General del Control Interno N° 8292, de forma tal que corresponde realizar una nueva autoevaluación a finales del presente año 2012. 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 2011 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 96%, el cual mejoró con respecto al periodo 2010 donde fue de un 91%. De hecho, en ese periodo se incrementó el número de dependencias que cumplen en un 100% las medidas mínimas de control evaluadas, pasando de cinco en el año 2010 a ocho en el 2011; en tanto la gran mayoría del resto de instancias presentaron porcentajes de cumplimiento superiores al 90%, salvo el Departamento Administrativo cuyo cumplimiento fue de un 87%.

Complementariamente, cabe señalar que en la Autoevaluación de la Gestión realizada con corte al pasado 31 de julio, cuyo informe se encuentra en revisión por parte de la Auditoría Interna al momento de mi salida, se obtuvo una calificación de 96,88% en el factor de Sistemas de Control, lo cual señala una importante mejora en relación con la autoevaluación realizada el año anterior, en la que este factor obtuvo una calificación de 65,56%.

Pese a lo anterior, a mi juicio, este ejercicio carece de la rigurosidad necesaria, lo cual se hace evidente al obtener calificaciones altas y mejora en las mismas, mientras que la institución incumple con la Norma de Control Interno para el Sector Público.

Dado que al tomar este puesto me encontré con la existencia de una considerable cantidad de **recomendaciones de Auditoría Interna** pendientes de atender, se

Informe Final de Gestión

Manuel Párraga Sáenz

10 de setiembre de 2012

desarrolló un proceso tendiente a generar una mayor importancia a la oportuna atención de este tipo de disposiciones, complementado con un plan de atención elaborado a partir de los planes delineados por cada una de las dependencias responsables de su ejecución, con la meta de atender en el transcurso del año 2012 la totalidad de recomendaciones pendientes a la fecha, con excepción de ocho recomendaciones bajo la responsabilidad de la Dirección FONAVI asociadas principalmente al sistema informático de captaciones que por su complejidad no podrán ser atendidas antes de que finalice el presente año.

Este plan fue presentado a la Junta Directiva en el pasado mes de junio y no incluyó las recomendaciones a cargo del Departamento de Tecnología de Información, en razón de que su atención está incorporada dentro de los planes de acción correctivos/preventivos para subsanar los hallazgos identificados en el último informe de la Auditoría Externa sobre la gestión de tecnología de información, así como la atención de la normativa emitida sobre este tema por la Superintendencia General de Entidades Financieras y por la Contraloría General de la República.

Los resultados del proceso señalado en el párrafo trasanterior, no son directamente observables en la ejecución de recomendaciones pendientes, por tratarse de un asunto de carácter dinámico, en el sentido de que día a día se avanza en la atención de recomendaciones pero igualmente se nos asignan recomendaciones derivadas de nuevos estudios de la Auditoría Interna; no obstante, se puede decir que de las casi 250 recomendaciones pendientes a principios del presente año, según un informe de la Auditoría Interna y excluyendo las que están bajo la responsabilidad del Departamento de Tecnología de Información, solo permanecían 158 recomendaciones al momento en que se presentó el mencionado plan, lo que significa que se atendieron o se registró el cumplimiento de aproximadamente 90 recomendaciones en ese periodo, es decir, se atendieron en promedio 5 recomendaciones por mes, o lo que es lo mismo, más de una por semana, siendo este resultado más que satisfactorio. Resulta imperante mantener la disciplina en el seguimiento de este plan, con el fin de cerrar el año con el objetivo cumplido.

En **materia de planificación** destaca la elaboración del Plan Estratégico Institucional para el período 2012-2015, éste se desarrolló con el apoyo de dos consultores externos a quienes se les solicitó la aplicación de una metodología participativa, de tal manera que el derrotero estratégico del banco contara con un alto nivel de legitimidad por parte de los funcionarios claves a cargo de su implementación. Resta poner en marcha lo más importante de este proceso, su implementación.