



# Banco Hipotecario de la Vivienda

## **Informe FO-OPR-001-2018**

---

***Auditoria sobre el levantamiento de los Procesos DEL BANHVI.***

15/05/2018

## TABLA DE CONTENIDO

<b>A. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. JUSTIFICACION DE LA AUDITORÍA.....	3
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3. ALCANCE.....	4
1.4. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	4
1.5. COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	4
<b>2. RESULTADOS .....</b>	<b>5</b>
2.1. Esfuerzos individuales no integrados al fin institucional.....	5
2.2. Manual de Puestos como instrumento institucional.....	25
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>4. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>28</b>
4.1. Esfuerzos individuales no integrados al fin institucional.....	29
4.1.1. ....	29
4.1.2. ....	30
4.2. Manual de Puestos como instrumento institucional.....	30

## **A. RESUMEN EJECUTIVO.**

Con el objetivo de verificar si el levantamiento de los procesos del BANHVI, que está en ejecución y coordinado por la Unidad de Planificación Institucional, se desarrolla conforme a lo estipulado en el plan presentado a la Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda, esta Auditoría realizó el presente trabajo.

Lo anterior con fecha de corte al 31 de diciembre de 2017. Para la valoración se utilizó el plan original o inicial, el plan modificado, y el avance en su implementación. Además, de un análisis cronológico de eventos relacionados con el levantamiento de procesos.

La evaluación preliminar determinó la importancia y relevancia de los procesos relacionados con la Dirección FOSUVI, y la incidencia en el Rediseño del Sistema de Vivienda, y que a la fecha de corte está pendiente de emitir el informe definitivo. Esta Auditoría Interna realizó en el 2014 una recomendación dirigida a la Dirección FOSUVI, para que corrigieran las anomalías referentes a los casos de uso en el Rediseño del Sistema de Vivienda. Convirtiéndose, la atención de esta recomendación, en una iniciativa para la contratación de un ingeniero industrial, con el fin de que un profesional externo a la Dirección FOSUVI, brindará una visión y guía de desarrollo y mejora, en el levantamiento de los procesos de negocio, en la Dirección FOSUVI.

Como resultado de la verificación, se identificaron las siguientes situaciones como oportunidades de mejora, y para fortalecer el control interno en operación. En relación con el tema de la recomendación de la Auditoría, los esfuerzos realizados no han permitido concluir el levantamiento de los procesos de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos, elemento básico para corregir los casos de uso del Rediseño del Sistema de Vivienda. El atraso en el cumplimiento de los plazos ha tenido efecto negativo en el cumplimiento de las fechas de avance en el Rediseño del Sistema de Vivienda.

Relacionado con la Dirección Administrativa, el Manual de Puestos no ha sido reconocido con el rango normativo que debe tener como instrumento institucional. De tal manera que las modificaciones, ajustes y actualizaciones de dicho Manual, se realizan sin la autorización del máximo jerarca institucional.

Contrario a las sanas prácticas de administración, reconocidos por entes de supervisión, el proyecto de levantamiento de procesos, y del Rediseño del Sistema de Vivienda, teniendo un contorno interrelacionado, no fue patrocinado de manera tal que integrara los intereses comunes, a fin de obtener los resultados institucionales esperados. Aspectos que desmejoran el control interno en operación, e inciden en pérdidas y atrasos.

Con el objetivo de normalizar las situaciones indicadas, se giran recomendaciones a la Administración, con el propósito de que tome las acciones que correspondan a fin de normalizar las situaciones apuntadas, gestión que contribuirá al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA**  
**AUDITORIA INTERNA**  
**Informe Final FO-OPR-001-2018**  
**15 de mayo, 2018**

***Auditoria sobre el levantamiento de los Procesos DEL BANHVI.***

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. JUSTIFICACION DE LA AUDITORÍA**

Este estudio forma parte del Plan Anual de Trabajo de esta Auditoría Interna para el año 2018, y está fundamentado en el Artículo 31 de la Ley 7052 del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, y el Artículo 22 de la Ley 8292, Ley General de Control Interno, en los que se establece que la Auditoría Interna deberá velar y fiscalizar el uso adecuado de los recursos del BANHVI.

La ley 8292, Ley General de Control Interno, establece en el artículo 22, inciso a) las competencias de la Auditoria Interna, para el control y manejo de los recursos públicos:

Artículo 22. —**Competencias.** Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

*a) Realizar auditorías o estudios especiales semestralmente, en relación con los fondos públicos sujetos a su competencia institucional, incluidos fideicomisos, fondos especiales y otros de naturaleza similar. Asimismo, efectuar semestralmente auditorías o estudios especiales sobre fondos y actividades privadas, de acuerdo con los artículos 5 y 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, en el tanto estos se originen en transferencias efectuadas por componentes de su competencia institucional.*

### **1.2. OBJETIVO GENERAL**

Verificar si el levantamiento de los procesos se ejecuta conforme lo estipulado en el Plan presentado a la Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda.

### **1.3. ALCANCE**

El presente estudio incluye la verificación de los productos presentados por la Administración como resultados del levantamiento de procesos del BANHVI, con fecha de corte al 31 de diciembre de 2017

### **1.4. METODOLOGÍA DE TRABAJO.**

La metodología de trabajo aplicada se fundamenta en lo establecido en el Manual para el ejercicio de la Práctica de la Auditoría Interna, y el Procedimiento de Auditoría, emitido y aprobado en el 2012, por el Auditor Interno. Además, se aplican las normas contenidas en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público emitido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, así como las normas y directrices emitidas por el BANHVI para gestión operativa.

Esta metodología implica la obtención de información preliminar emitida por la Unidad de Planificación Institucional, así como otra información que mantiene en archivos físicos o tecnológicos, de otras unidades vinculada al objetivo del trabajo.

También, se obtuvo información de la base de información de esta Auditoría Interna, y de información general y pública del BANHVI, tales como oficios, correos, acuerdos de Junta Directiva y diversas comisiones de trabajo.

Finalmente se realizó el trabajo de campo, aplicando técnicas de auditoría como, entrevistas, reuniones, análisis de información, y otras, sobre la documentación obtenida para verificación.

Los resultados de las valoraciones de este estudio, y demás documentos que respaldan el trabajo realizado, se mantienen como papeles de trabajo en el expediente electrónico custodiado en el Sistema de la Auditoría Interna. Las deficiencias detectadas, tanto en aspectos de control interno como operativas, del presente estudio, se detallan en el ítem de Resultados.

### **1.5. COMENTARIO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Se realizó la conferencia final o presentación del informe en borrador, que realiza la Auditoría ante la Administración, con el propósito de exponer los resultados del trabajo realizado, y las recomendaciones que deberán implementarse.

La Administración expuso sus apreciaciones y observaciones. El Gerente General y la Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional, manifestaron sus inquietudes en cuanto al desarrollo del trabajo y los objetivos. Temas que fueron aclarados por la Auditoría. También se comentó sobre las recomendaciones, concluyendo en la

conveniencia de ajustar la segunda recomendación, de tal manera que se dirija al proyecto del Rediseño del Sistema de Vivienda.

## 2. RESULTADOS

### 2.1. Esfuerzos individuales no integrados al fin institucional.

Los esfuerzos individuales realizados en el levantamiento de Procesos del FOSUVI, actividad efectuada por la Unidad de Planificación Institucional, no se integraron o complementaron con los esfuerzos realizados por el equipo responsable del Rediseño del Sistema de Vivienda (RSV).

Esta situación ha provocado atrasos en la emisión del documento final del levantamiento de procesos de la Dirección FOSUVI, (entregable 2), el cual está pendiente la emisión del documento definitivo. Además, continúan los atrasos en el levantamiento y revisión de casos de uso, por cuanto no se tiene el documento de los procesos del negocio de la Dirección FOSUVI; tema fundamental para definir los requerimientos para el Rediseño del Sistema de Vivienda.

El plan general de la Gestión de Procesos del BANHVI, estableció como una de las primeras fases del cronograma, el levantamiento de procesos de la Dirección FOSUVI, y sus Departamentos. Ese plan general fue modificado en varias oportunidades, y consecuentemente, también, el plazo para la entrega del documento final del levantamiento de procesos de la Dirección FOSUVI, (entregable 2), estando pendiente la emisión del documento definitivo. Modificaciones que se resumen en el siguiente cuadro:

OFICIO	FECHA INICIO	FECHA CONCLUSION
UPI-ME-0065-2016 21/07/2016	29-dic-16	17-may-17
UPI-ME-0067-2016 29/07/2016	27-oct-16	19-may-17
UPI-ME-0080-2016 23/08/2016	28-sep-16	18-ene-17
UPI-ME-0110-2016 13/11/2017	17-oct-17	12/02/2018 (1)
<i>Fuente: Oficios de la UPI</i>		

(1) *Este documento está en proceso de revisión y aprobación por las Jefaturas de la Dirección FOSUVI, por lo que se estima que el documento final y debidamente aprobado este en junio de 2018.*

El primer documento (entregable 2), fue elaborado por la Unidad Planificación Institucional, con fecha junio de 2017, titulado *Identificación de procesos Dirección FOSUVI*, con el visto bueno del señor Larry Alvarado, Subgerente de Operaciones, mediante correo electrónico del 04/07/2017, y remitido a la Gerencia General

mediante UPI-ME-0061-2017 de fecha 05 de julio de 2017. Documento que satisface principalmente el enfoque de calidad.

En Sesión Extraordinaria de Junta Directiva, N° 52-2017, de fecha 20 de Julio de 2017, fue sometido a conocimiento el documento del levantamiento de Procesos de la Dirección FOSUVI, y sus Departamentos. Luego de comentar el tema, la Junta Directiva, concluye: *“Finalmente, la Junta Directiva da por conocido el informe presentado, solicitándole a la Gerencia General darle un oportuno seguimiento a este tema y, particularmente, atender las oportunidades de mejora que se plantean como recomendaciones en el documento presentado por la Unidad de Planificación Institucional.”*

Este Documento fue analizado tanto por las Jefaturas de la Dirección FOSUVI, como por el Departamento de Tecnología de Información, y los analistas responsables del Rediseño del Sistema de Vivienda (RSV). Dicho estudio fue realizado desde la actividad operativa y de procedimientos por la Dirección FOSUVI; y desde una perspectiva de necesidad para el levantamiento de Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, del Nuevo Sistema de Vivienda, por los funcionarios de Tecnología de Información.

Las observaciones realizados por funcionarios del Departamento de T.I., se plantearon en el escrito titulado *Documento de Observaciones al Entregable 2 – Informe Procesos FOSUVI – Julio 2017*, el cual de manera informal, se comentó y remitió a la encargada de procesos como aporte en busca de que el entregable 2 contribuya a solucionar las necesidades para el levantamiento de requerimiento de RSV.

La Dirección FOSUVI y sus Departamentos, también sometieron las observaciones y comentarios a conocimiento de los funcionarios encargados del levantamiento de los procesos del FOSUVI.

Lo anterior, obligó a la elaboración de una segunda versión del *“Entregable 2”* que se comunicó mediante el memorando UPI-ME-0009-2018, de fecha 15 de febrero de 2018, remitido a la Subgerencia de Operaciones, Dirección FOSUVI, Departamento Técnico, y Departamento de Análisis y Control. En el asunto del memorando se indica *“ENTREGABLE 2: Procesos FOSUVI atención de observaciones y entrega de información de los procedimientos con los instructivos pendientes.”* Luego, en la parte expositiva, se agrega que *“... para completar el Entregable 2 del proyecto Implementación de la Gestión por Procesos FOSUVI como insumos para el proyecto Rediseño del Sistema de Vivienda, se hace la entrega del informe de resultados, el cual se anexa al presente oficio así como los procedimientos e instructivos asociados.”*

En cuanto a la aprobación del documento se indica que *“...a la fecha se cuenta con la aprobación de la Jefatura del Departamento Técnico en lo que se refiere a los procedimientos e instructivos que ejecutan sus funcionarios pero aún está pendiente la aprobación final de los documentos que aplican en el Departamento de Análisis y Control.”*

No obstante lo anterior, las jefaturas de la Dirección FOSUVI, están proponiendo como fecha de entrega del documento con la revisión final de las correcciones

derivadas del proceso de revisión, el día 20 de abril de 2018, y la fecha de entrega final, con las aprobaciones pertinentes el 20 de junio de 2018.

Lo anterior evidencia el tiempo transcurrido entre la emisión de la primera versión del documento “Entregable 2”, y lo que se espera sea la versión final y definitiva, casi un año después. El tiempo pasado y la cantidad de observaciones realizadas por los actores, es evidencia de la falta de coordinación entre las partes, en busca del logro de los objetivos institucionales. Además, siendo este documento fundamento para implementación de acciones para cumplir con una recomendación emitida por esta Auditoría Interna como el génesis de este tema.

## **ANTECEDENTES.**

A continuación se presenta un resumen cronológico de los principales eventos y decisiones relacionados con el levantamiento de procesos del FOSUVI, que permitiría la corrección de las situaciones relacionadas con los casos de uso levantados como parte del desarrollo del rediseño del Sistema de Vivienda del Rediseño del Sistema de Vivienda, y así cumplir la recomendación de esta Auditoría Interna, para lo cual se presenta un resumen de los principales hechos:

### **a) Recomendación de la Auditoría Interna desde 2014 para el FOSUVI.**

Con base en el Plan de Trabajo para el año 2014, esta Auditoría Interna realizó una verificación relacionada con el desarrollo e implementación del nuevo sistema de vivienda (RSV).

En la valoración del cronograma del proyecto de vivienda, la Auditoría indica *“Al evaluar el cronograma de trabajo vigente sobre el rediseño e implementación del nuevo Sistema de Vivienda, se logró determinar que solo para la etapa de Análisis y Determinación de Requerimientos (quedarían siete etapas más) se tiene más de un año y cuatro meses de atraso según el avance real del proyecto, ya que la misma según dicho documento tuvo que haber concluido el 28 Marzo del 2013...”*

Adicional al atraso en el cronograma, se determinó lo inadecuado de los “casos de uso” levantados como parte del desarrollo del rediseño del Sistema. Resultado de la deficiencia observada, mediante el informe de Auditoría Interna, N° TI-SW-001-2014, de fecha 26 de setiembre de 2014, se realiza la siguiente recomendación, **4.3.1** cita:

*“Ejecutar una revisión adecuada sobre la correcta definición y aplicación de cada uno de los casos de uso definidos para el desarrollo del nuevo Sistema de Vivienda, adjuntando la documentación que sea pertinente según sea el requerimiento. Para esto se debe valorar y validar los casos de uso existentes, así como las diversas modificaciones y ampliaciones que se realizaron una vez que los archivos fueron copiados en las carpetas definidas. Para los casos de uso que hacen referencia a actividades realizadas con el sistema de Vivienda actual o para aquellos que sean*

*muy generales, se deben redefinir de forma adecuada, esto según lo normado en los procedimientos y estándares vigentes del Departamento*

Recomendación que es asignada a la Dirección FOSUVI para su implementación. A la cual se le otorga un plazo de cumplimiento a diciembre de 2018 (cuatro años de plazo), con base en un plan de trabajo aprobado por la Junta Directiva.

**b) Acta de Reunión DTI-MI-043-2015, de fecha 20 de marzo de 2015**

La Dirección FOSUVI, en reunión con el equipo de trabajo PROY-03-Rediseño del Sistema de Vivienda (RSV), comenta sobre las acciones a seguir para dar cumplimiento a la recomendación de la Auditoría Interna.

En el Acta de Reunión DTI-MI-043-2015, de fecha 20 de marzo de 2015, los funcionarios del FOSUVI manifestaron: *“EL FOSUVI reitera la necesidad de contar con el apoyo externo de un ingeniero industrial especialista en la definición e identificación de requerimientos de mejora de procesos de negocio, que les instruya y les guíe en la definición de dichos procesos de negocio sobre los cuales operará el futuro Sistema de Vivienda.”*

Como resultado de dicha reunión, el grupo de trabajo PROY-03 Rediseño del Sistema de Vivienda, en el acuerdo N°1, señala: *“Formular y presentar a la Administración Superior, la propuesta seleccionada por la Dirección FOSUVI, para dar continuidad al proyecto del Rediseño del Sistema de Vivienda.”* Gestión que se asigna a la señora Directora del FOSUVI, de comunicar a la Administración.

**c) Plaza vacante en la Unidad de Planificación Institucional 01/09/2015.**

De acuerdo con la información del Área de Recursos Humanos la plaza de Oficial 4 de la Unidad de Planificación Institucional esta vacante desde el 01 de setiembre de 2015

**d) DTI-MI-190-2015 PROY-03- Rediseño Sistema de Vivienda, 29/09/2015.**

En el Acta de Reunión, de fecha 29 de setiembre de 2015, se describe que el propósito de la reunión fue *“Realizar un análisis de la amenaza detectada en el proyecto Rediseño del Nuevo Sistema de Vivienda, asociada al requerimiento de la Dirección FOSUVI y sus Departamento de no contar con un “profesional especialista en brindar una visión y guía de desarrollo y mejora de procesos de negocio... en reunión convocada por la señora Martha Camacho el pasado viernes 20 de marzo de 2015...”*

En la discusión del tema de la reunión, se realizan las siguientes participaciones, que se resaltan: “Agrega la señora Longhan que el perfil a valorar debe ser más amplio, detallado para los fines del Levantamiento de procesos, pero también para otras labores de la UPI que son responsabilidad de ese puesto. En este sentido, la Gerencia General debe ser muy clara en valorar qué sucederá entonces con la Gestión de Calidad.

*El señor Alexander Sandoval considera que la certificación de calidad no genera valor para el BANHVI y que debe haber una reorientación hacia el tema de procesos, con una alta prioridad en los del FOSUVI. Agrega además, que debería llevarse una propuesta a la Junta Directiva para cambiar la categoría, de un oficial 4 a un oficial 5, como corresponde a un Ingeniero.”*

Posteriormente, la señora Longhan, agrega “La señora Longhan indica que puede proceder a analizar el perfil y presentar a los interesados un borrador para su revisión y observaciones. Se acuerda aceptar este ofrecimiento y proporcionarle información de perfiles para su análisis.”

Luego de la discusión del tema propuesto por la Dirección FOSUVI, la comisión de trabajo propone el siguiente plan de acción:

**“F. Plan de acción.**

1. Solicitar la colaboración de los señores Alexander Sandoval y Marco Méndez, para obtener el perfil del puesto de un Ingeniero Industrial.
2. Remitir a la señora Magaly Longhan el perfil del puesto acorde con el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA).
3. Valorar el perfil del puesto actual, para cambiar su orientación, **de fuertes competencias en "calidad" a altas competencias en "levantamiento y definición de procesos de negocio"**. El borrador será remitido a los participantes de la reunión para sus observaciones. (El resaltado no es del original)
4. Asociado al punto anterior, la Gerencia General deberá emitir una directriz en la cual se indique claramente que en el siguiente Plan de Estratégico Institucional, no se incluirán metas asociadas a la Gestión de Calidad, sino asociadas al Rediseño de Procesos.
5. Solicitar a la Dirección Administrativa el estudio del perfil, la definición correcta de las funciones y el análisis de cambio de categoría, de oficial 4 a oficial 5.
6. Presentar la solicitud de cambio de categoría .del puesto ante la Junta Directiva.
7. Solicitar a la Dirección Administrativa la contratación del funcionario a la mayor brevedad posible.
8. Asignar el funcionario al proyecto por el plazo requerido, para garantizar que los procesos de negocio del FOSUVI y sus Departamentos están completa y correctamente definidos; de tal forma que a su vez, los requerimientos señalados en el levantamiento de casos de uso, estén fundamentados en los procesos de

*negocio y sus necesidades. El funcionario trabajará paralelamente con el adjudicatario."*

El grupo de trabajo concluye este tema con el siguiente acuerdo: *"Ejecutar el Plan de Acción definido en esta reunión, sin perjuicio de las mejoras que sea necesario incorporar producto de su desarrollo."* Y se establece como fecha de cumplimiento el 30 de noviembre de 2015

**e) DTI-ME-010-2016 de fecha 19 de enero 2016, para Gerencia General.**

Memorando emitido por la Administradora del Proyecto de Vivienda, donde trata el tema relacionado con la etapa 2 del RSV, *"Levantamiento de Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, del Nuevo Sistema de Vivienda."*

Al tratar el tema de los requerimientos generales, indica: *"Para llevar a cabo el Levantamiento de Requerimientos conforme lo antes mencionado, **se hace necesario: Contratar un especialista en el rediseño de procesos de negocio, que se encargue de levantar los procesos de negocio de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos; documento base para el inicio del levantamiento de requerimientos.**"* (El resaltado no es de original)

Además, agrega: *"Esta plaza actualmente pertenece a la Unidad de Planificación y el perfil del puesto fue modificado por la Jefatura de la UPI y revisado por la Subgerencia Financiera. El perfil se adjunta en el Anexo 5 a este documento. Esta plaza seguirá perteneciendo a dicha Unidad junto con las debidas implicaciones administrativas que esto conlleva; pero, en forma prioritaria, su primera asignación será el Levantamiento de los procesos mencionados (acorde con minuta Anexo 6 **DTI-MI-190-2015**)." (El resaltado no es del original)*

**f) GG-ME-0054-2016 de fecha 25 de enero de 2016, para la Dirección Administrativa.**

Memorando de la Gerencia General a la Dirección Administrativa. El asunto del presente memorando es la "Apertura de concurso interno/externo en plaza Oficial 4 de la Unidad de Planificación Institucional."

En este memorando la Gerencia General solo hace referencia, a lo requerido por la UPI para para llenar la plaza de Oficial 4 vacante en esa Dependencia.

**g) GG-ME-0143-2016 de fecha 24 de febrero de 2016, para la Dirección Administrativa.**

Memorando de la Gerencia General para la Dirección Administrativa. En el asunto del memorando se indica "Aprobación de variación de perfil de plaza Oficial 4 en la Unidad de Planificación Institucional y confirmación de apertura de concurso interno-externo."

En el detalle del memorando se hace referencia al oficio UPI-ME-0017-2016 suscrito por la Jefe de la Unidad de Planificación Institucional, en el cual plantea el ajuste del perfil (alcance, funciones y requisitos) de la plaza Oficial 4 que se encuentra vacante en dicha dependencia.

#### **h) COMITÉ DE T.I. Acta Extraordinaria N° 004-2016, 07 de marzo de 2016**

El objetivo de esta sesión extraordinaria es “... *analizar como tema único el Seguimiento al Rediseño del Sistema de Vivienda que quedó pendiente, según acuerdo 2 de la Sesión 003- 2016 del pasado 29 de febrero.*”

En el artículo 1 de esta Sesión, bajo el tema “*Actividades que se requieren ejecutar para el Levantamiento de Requerimientos.*” La señora Brenes menciona las actividades que se requieren ejecutar:

En el punto 2, la señora Brenes indica: “*La contratación del especialista para el rediseño de procesos del FOSUVI, que fue la debilidad que la señora Martha Camacho resaltó en marzo del año pasado; donde mencionaba que a pesar de que en el Banco todos los encargados desarrollan sus procesos de negocio, para ellos entrar en un concepto de rediseño o un concepto de poder proponer mejoras, necesitaban de un especialista que los guiara, y que de ahí lo importante de esta contratación ya que sería la persona que les vendría a indicar cuáles son los procesos del negocio, y que es a partir de esos procesos que se tiene que determinar cuáles son los requerimientos que el sistema tiene que atender para poder desarrollar esos procesos de negocio conforme al rediseño de procesos que establezca el Especialista y la Administración.*”

Sobre la necesidad de atender este tema, la señora Brenes, Agrega: “*Explica la señora Brenes que una de las cosas que han estado señalando desde el principio, que empezaron este análisis, es que **definitivamente necesitan contar con los procesos de negocio definidos**, ya que son los que van a decir cuáles son los requerimientos que se necesitan y que por eso es que desde hace bastante tiempo se necesita la contratación de un especialista en rediseño de procesos de negocio para que ya empiece a hacer su trabajo.*” (El resaltado no es del original)

Relacionado con este asunto, y en el aparte de “Conclusiones”, el señor Director Oscar Saborío, el señor Gerente General, y la señora Directora Administrativa, indican: “*Al respecto, el señor Saborío consulta cómo está el tema de la contratación del ingeniero de procesos?*”

*La señora Campos indica que el día de hoy 7 de marzo sale a concurso externo la contratación de la plaza del ingeniero de procesos, se da un plazo de 5-8 días y la prioridad 1 para que salga en este mes.*

*El señor Montoya refiere que el plan de trabajo del ingeniero que se está contratando tiene que estar listo para el mes de mayo próximo, y que el 24 de febrero fue remitida la documentación para la contratación respectiva a la Dirección Administrativa.*

*La señora Brenes opina que la idea es que entrando esa persona debería darse como un ultimátum en cuanto a la entrega del producto (rediseño de procesos de negocio del FOSUVI).”*

La Administradora de Proyectos, señora Brenes, reitera sobre la necesidad de contratar al ingeniero de procesos: *“La señora Brenes menciona que un punto muy importante es que esté contratado el ingeniero de procesos y que lo más rápido que se pueda produzca lo que se necesita para iniciar con el trabajo y que su pregunta es si es un tema que sale durante la entrevista o un tema de que apenas se le contrate se le indica que tiene que cumplir con el plazo para producir ese documento.*

*La señora Campos opina que en la entrevista no, sino en el momento que se le contrate se le indica el plazo de entrega del documento.*

*La señora Longhan refiere que ese puesto se ha declarado desierto dos veces, porque no vienen buenos candidatos y que sin embargo, se hizo un ajuste en el perfil para tratar de asegurar el éxito de la contratación.”*

#### **i) Convocatoria a Concurso Interno- Externo N° 004-2016 08/03/2016**

De conformidad con la autorización que consta en el oficio GG-ME-00143-2016, la Dirección Administrativa y el Área de Recursos Humanos convocan a los interesados al Concurso Interno — Externo, para ocupar el puesto Oficial 4 (Ingeniero Industrial), en la Unidad de Planificación Institucional.

#### **j) Correo de la UPI, de fecha 23 de mayo de 2016, al C.T.I. y otros.**

La Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional, con fecha 23 de mayo de 2016, remitió correo al Comité de Tecnología de Información, al Subgerente Financiero, y a la Administradora de Proyectos, donde hace ver su inquietud sobre las funciones del ingeniero industrial de procesos:

*“En relación con los puntos planteados en esta reunión de setiembre del 2015, considero importante que sea retomado en el próximo Comité de TI, y se aclaren o refresquen los mismo, lo anterior, por cuanto la minuta de la reunión- que data de setiembre del 2015 (puntos a y b) de este correo, pueden no ser concordantes con la “nueva propuesta de implementación” y nuevos aspectos que se ha discutido en últimas semanas, tal y como se menciona en el punto c)”*

Además, agrega:

*“Asimismo, por que los puntos a y b no corresponden a acuerdos del Comité de TI de este Banco, y por otro lado el funcionario que se está contratando como ingeniero industrial tendrá las funciones (así establecidas en el perfil del concurso interno /externo No. 004-2016 Oficial 4) para entre otras funciones realizar un diagnóstico y levantado de procesos del Banco, pero no para trabajar de forma exclusiva en el proyecto Rediseño del Sistema de Vivienda, y mucho menos para apoyar el proceso de levantado de requerimientos y casos de uso.”*

**k) DTI-ME-087-2016 de 25 de mayo de 2016, para Gerencia General.**

La Administradora de Proyectos le remite memorando a la Gerencia General, donde trata el siguiente asunto *“Modelo de implementación de la Etapa 2: Levantamiento de Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, del Nuevo Sistema de Vivienda.”*

Al tratar sobre el Modelo de Implementación de la Etapa 2: Levantamiento de Requerimientos RSV, en el punto sobre el plazo, anota *“Plazo. 12 meses efectivos, preferiblemente, **a partir de que se cuente con el Diseño de Procesos de Negocio del FOSUVI.** Esto, dada la debilidad señalada por la Dirección FOSUVI y documentada en Minuta DTI-MI-190-2015 Reunión de análisis de amenazas al éxito del proyecto.”* (El resaltado no es del original)

En razón de lo anotado, es claro que no existe fecha definida para el inicio ni conclusión de esta etapa, sino que está condicionado a la existencia del documento del diseño de procesos de negocio del FOSUVI, y que cumpla lo esperado por los analistas del Departamento de Tecnológica de Información.

**l) DTI-MI-088-2016 de fecha 25 de mayo 2016, Acta de reunión.**

La Comisión identificada como PROY-03-Rediseño del Sistema de Vivienda, celebra sesión de trabajo el 25 de mayo de 2016, con el propósito de definir la *“Línea Decisión para Subsanan Debilidad señalada por la Dirección FOSUVI y documentada en Minuta DTI-MI-190-2015 Reunión de análisis de amenazas al éxito del proyecto.”*

En el aparte de “antecedentes”, el señor Marco Méndez le hace referencia a los señores, Alexander Sandoval y Luis Ángel Montoya, sobre *“...la cadena de decisiones que se han establecido para subsanan la debilidad señalada por la Dirección FOSUVI y documentada en Minuta DTI-MI-190-2015 "Reunión de análisis de amenazas al éxito del proyecto"; asociada al requerimiento de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos, de no contar actualmente con un "profesional especialista en brindar una visión y guía de desarrollo y mejora de procesos de negocio de dicha Dirección"; ... en reunión convocada por la señora Martha Camacho el pasado viernes 20 de marzo de 2015, con el fin de establecer "Propuestas para finalizar la Etapa de Análisis de Requerimientos del RSV" (Minuta DTI-MI-043-2015).”*

La señora Rocío Brenes, entrega un resumen de esos antecedentes e indica que: *“... son parte de las decisiones tomadas por los participantes en dicha reunión y que como resultado, se ha establecido un Método de Trabajo en el Modelo de Implementación del Levantamiento de Requerimientos del Sistema de Vivienda, que requiere, preferiblemente la Documentación de los Procesos de Negocio de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos, como un insumo previo al Levantamiento de los Requerimientos del sistema.”*

En dicha sesión, el señor Marco Tulio Méndez, jefe del DTI, hace la observación que: *“... desde que la Dirección FOSUVI señaló la debilidad de no contar con un "profesional*

*especialista en brindar una visión y guía de desarrollo y mejora de procesos de negocio", el DTI ha hecho énfasis en los posibles riesgos que deben considerarse en caso de no subsanar la debilidad expuesta por la Dirección FOSUVI (DTI-MI-190-2015), entre ellos, la posibilidad de una mala definición de requerimientos."*

Luego de discutido el tema, la Comisión acuerda: *"Valorar el criterio de riesgos expresado por el Departamento de TI."* Asignando como responsable del cumplimiento a la Gerencia General.

**m) Recursos Humanos, Ingreso de la ingeniera al BANHVI 27/06/16.**

Se resuelve el concurso de contratación, ingresando la ingeniera de procesos el día 27 de junio de 2016

**n) COMITÉ DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Acta Ordinaria N° 006-2016  
30 de junio de 2016**

En el punto b) Informe de Avance Proyecto de Rediseño del Sistema de Vivienda, al tratar el tema sobre *"Incorporación del Ingeniero de Procesos en la Etapa de Levantamiento de Requerimientos del Sistema de Vivienda"*, la Administradora de Proyectos, menciona que respecto a este tema: *"... envió un informe al Comité de TI para esta sesión en el cual se explica y se detalla todo lo que se ha venido analizando sobre este tema, a partir de las debilidades expuestas por la Dirección FOSUVI en relación con "La necesidad de diagramar el flujo de procesos de la Dirección, como un paso fundamental previo a definir o revisar Casos de Uso", y para lo cual dicha Dirección solicitó la presencia de un especialista en definición y diseño de procesos."*

Continúa argumentando la Administradora de Proyectos en este Comité y que consta en el acta de reunión:

*"Menciona la señora Brenes que cuando estas debilidades fueron señaladas por el FOSUVI, se analizaron con la Gerencia General el año pasado y al respecto se solicitó que para atender esta problemática, debía realizarse una reunión con las áreas interesadas, es decir, la señora Magaly Longhan (UPI, la señora Martha Camacho (FOSUVI), el señor Alexander Sandoval (Subgerente Financiero) y el señor Carlos Castro de la Gerencia, entre otros. Comenta que el acuerdo que se tomó en ese momento fue levantar un plan de acción para atender la problemática y mitigar los riesgos asociados y se indicó que como parte de ese plan, se iba a "Asignar el funcionario al proyecto por el plazo requerido, para garantizar que los procesos del negocio del FOSUVI y sus Departamentos están completa y correctamente definidos; de tal forma que a su vez, los requerimientos señalados en el Levantamiento de Casos de Uso, estén fundamentados en los procesos del negocio y sus necesidades."*

*Comenta la señora Brenes que a partir del acuerdo tomado con las personas mencionadas, de implementar el Plan de Acción definido con ellos, y que incluye lo anteriormente señalado, fue que se estableció la **propuesta que dio origen al Modelo avalado por el Comité de TI y que la Gerencia General va a elevar prontamente a la Junta Directiva.** (El resaltado no es del original)*

*La señora Brenes señala que el tema lo trae a esta sesión, a solicitud de la señora Magaly Longhan y que si eventualmente se diera algún cambio en las decisiones definidas, se estarían alterando las condiciones del Modelo avalado y los involucrados estarían asumiendo los riesgos asociados.”*

Con el propósito de no variar el modelo propuesto por la Gerencia General para la atención de la Etapa 2 del Proyecto, en esta reunión del Comité de Tecnología de Información, la señora Brenes recomienda que se ratifique la incorporación del Ingeniero de Procesos al Proyecto de Rediseño del Sistema de Vivienda, en las actividades de su competencia. El Comité de TI acoge lo indicado por la señora Brenes y toma el siguiente acuerdo: **“Se acuerda que el ingeniero de procesos, a partir de su contratación, se dedique con prioridad número uno al Levantamiento de Procesos del Negocio de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos; para garantizar que dichos procesos estén completa y correctamente definidos y **que el Documento de Procesos que se genere, sea el insumo para el Levantamiento de los Requerimientos del Sistema de Vivienda. Así mismo, el ingeniero de procesos debe apoyar al equipo del proyecto, acorde con las actividades que para esos efectos ha proyectado la Administración del Proyecto, a fin de lograr la completa comprensión de la documentación referenciada.”**** (El resaltado no es del original)

Continúa la reunión del Comité de Tecnología de Información, con la participación de la Administradora del Proyecto, y el Jefe del Departamento de Tecnología de Información:

*“La señora Brenes refiere que el otro punto importante sobre este tema es que necesitan, acorde con las estimaciones que llevan del proyecto, dos estrategias; la primera es que mientras están contratando personal, adquiriendo licencias, equipo, etc., necesitan que el Ingeniero de Procesos esté trabajando en el Levantamiento de los Procesos y que al término de las acciones de adquisición de personal y contratación, preferiblemente **en el mes de noviembre del presente año, el Ingeniero entregue la documentación, con lo cual se estaría hablando de aproximadamente cinco meses; para lo cual la Dirección FOSUVI también debe ser consciente de que debe asignar al personal todas las sesiones de trabajo en donde sea requerido y que se ocupe para levantar los procesos del negocio.***

*El señor Méndez comenta que para ese punto debería quedar como un acuerdo que la Dirección FOSUVI asegure la disponibilidad de tiempo de los funcionarios de la Dirección y sus Departamentos, para la participación en las sesiones de trabajo que el Ingeniero de Procesos estime que se requieren para el Levantamiento de los procesos del negocio del FOSUVI. El Comité de TI acoge lo indicado por el señor Méndez y toma el siguiente acuerdo: “Se acuerda que la Dirección FOSUVI debe asegurar la disponibilidad de tiempo de los funcionarios de la Dirección y sus Departamentos, para la participación en las sesiones de trabajo que el Ingeniero de Procesos estime que se requieren para el Levantamiento de los procesos del negocio del FOSUVI.” (El resaltado no es del original)*

El Comité de Tecnología de Información (CTI), mediante los acuerdos tres y cuatro, toma los siguientes compromisos:

**“Acuerdo No. 3**

*Se acuerda que el ingeniero de procesos, a partir de su contratación, se dedique con prioridad número uno al Levantamiento de Procesos del Negocio de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos; para garantizar que dichos procesos*

*estén completa y correctamente definidos y que el Documento de Procesos que se genere, sea el insumo para el Levantamiento de los Requerimientos del Sistema de Vivienda. Así mismo, el ingeniero de procesos debe apoyar al equipo del proyecto, acorde con las actividades que para esos efectos ha proyectado la Administración del Proyecto, a fin de lograr la completa comprensión de la documentación referenciada.”*

**“Acuerdo No. 4**

*Se acuerda que la Dirección FOSUVI debe asegurar la disponibilidad de tiempo de los funcionarios de la Dirección y sus Departamentos, para la participación en las sesiones de trabajo que la Ingeniera de Procesos estime que se requieren para el Levantamiento de los procesos del negocio del FOSUVI.”*

**o) Acuerdo 2 Artículo 2° Sesión JD 46-2016 de 30 de junio de 2016**

El Asunto de análisis del Acuerdo de la Junta Directiva, es: *“Aprobación, en principio, de la variación al modelo para implementar la etapa de levantamiento de requerimientos del rediseño del Sistema de Vivienda.”*

En el considerando primero, del citado acuerdo, se indica, *“Que por medio del oficio GG-ME-0513-2016 del 27 de junio de 2016, la Gerencia General solicita la autorización de esta Junta Directiva para variar el modelo de implementación de la etapa de levantamiento de requerimientos del Sistema de Vivienda, pasando de una “contratación outsourcing llave en mano” a una implementación con personal interno del Banco dedicado a tiempo completo al proyecto, siendo estos funcionarios sustituidos con personal externo contratado temporalmente por medio de Servicios Especiales, según lo aprobado por el **Comité de Tecnología de Información en su sesión N° 004-2016 del 7 de marzo de 2016...**”*  
(Resaltado no es del original)

Luego de la discusión del tema, la Junta Directiva, acuerda: *“A-) Autorizar, en principio, la variación del modelo de implementación de la etapa de levantamiento de requerimientos del Sistema de Vivienda, pasando de una “contratación outsourcing llave en mano” a una implementación con personal interno del Banco dedicado a tiempo completo al proyecto, y siendo estos funcionarios sustituidos con personal externo contratado temporalmente por medio de Servicios Especiales, según los documentos presentados por la Gerencia General mediante el oficio GG-ME-0513-2016, el cual se adjunta al expediente de la presente acta.”*

Es importante resaltar que en el Memorando GG-ME-513-2016, a través del cual la Gerencia General informa a los miembros de Junta Directiva sobre la Propuesta de variación del modelo de implementación aprobado para la etapa de levantamiento de requerimientos para el rediseño del Sistema de Vivienda, cita lo siguiente: *“Para su valoración se adjunta el memorando DTI-ME-087-2016 suscrito por la Licda. Rocío Brenes Monge, Administradora de Proyectos del Departamento Tecnología de Información, en el que presenta un resumen de la mencionada propuesta de variación del levantamiento de requerimientos del nuevo Sistema de Vivienda., así como el memorando DTI-ME-010-2016 suscrito también la Licda. Brenes Monge, mediante el cual presenta la propuesta de sustitución de personal requerida para la mencionada variación.”* El documento DTI-ME-087-2016, se trató en el punto k) de este informe.

**p) DTI-ME-0057-2017, para GG, 28 de febrero 2017**

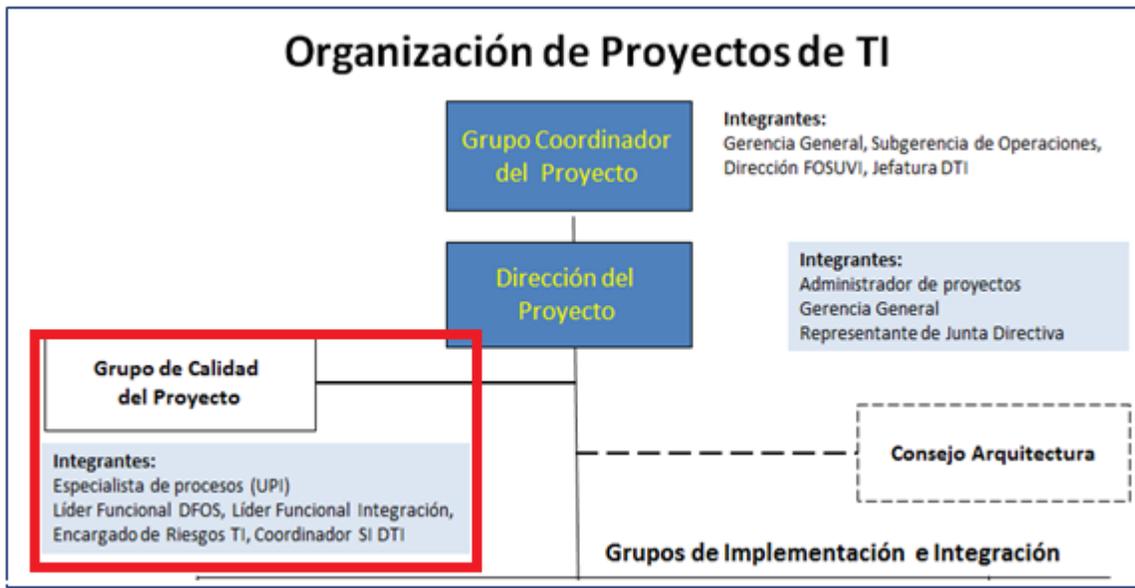
Memorando de fecha 28 de febrero de 2017, de la Administradora de Proyectos del Departamento de T.I., dirigido a la Gerencia General, donde trata el asunto *“Modelo de implementación de la Etapa 2: Levantamiento de Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, del Nuevo Sistema de Vivienda.”*

En dicho memorando, en cuanto al plazo para el cumplimiento del Plan de implantación del Rediseño del Sistema de Vivienda, se indica *“12 meses efectivos, a partir de que se cuente con el Diseño de Procesos de Negocio del FOSUVI, la contratación del personal de apoyo debidamente capacitado y las estaciones de trabajo debidamente instaladas y configuradas.”*

En el tema del “Alcance”, del memorando, resalta tres temas: a) Podrán utilizarse los Levantamientos de Casos de Uso realizado por la Dirección FOSUVI, b) Se deberán subsanar las debilidades señaladas por la Auditoría Interna en el Informe "AI-DF-287-2014 Informe Final TI-SW-001-2014, y c) Se incorporarán los requerimientos correspondientes a las oportunidades de mejora que se detecten en la etapa de Levantamiento de Procesos del FOSUVI.

Como parte de la Estructura de la Organización del Proyecto, se incluye el “Grupo de Calidad del Proyecto”, de acuerdo a lo establecido en la Metodología de Administración de proyectos del BANHVI (MD-DTI-PO10-04). Este grupo de trabajo estará integrado por la especialista de procesos de la UPI, líder funcional DFOS, líder funcional integración, encargado de riesgos, coordinador SI DTI.

La integración de la ingeniera industrial, especialista en procesos de la UPI, al Grupo de Calidad del Proyecto, está previsto en la etapa de levantamiento de requerimientos con el objetivo de ejercer funciones de valoración de la calidad del producto. Lo anterior con base en la estructura del siguiente cuadro. Durante el desarrollo del presente trabajo se le preguntó a la ingeniera de procesos (industrial) si conocía sobre esta labor, lo que manifestó desconocer.



Como parte del memorando antes citado, se incluye el cronograma de labores, la Fase II Plan de Implementación del Rediseño del Sistema de Vivienda, que contiene la actividad titulada “*Levantamiento de requerimientos funcionales, de Integración, de control y técnicos*” donde se establece un plazo de elaboración de 12 meses efectivos, iniciando el 20 de junio de 2017 y con fecha propuesta de finalización 04 de junio de 2018

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
[-] <b>II Plan de Implementación del Rediseño del sistema de vivienda</b>	<b>42.15 mss</b>	<b>02/02/2015</b>	<b>04/06/2018</b>
+ <b>Etapa 1: Conceptualización y definición de requerimientos iniciales.</b>	<b>5.2 mss</b>	<b>02/02/2015</b>	<b>30/06/2015</b>
[-] <b>Etapa 2 [Contratación Externa] Revisión y aprobación de requerimientos.</b>	<b>33.9 mss</b>	<b>25/09/2015</b>	<b>04/06/2018</b>
Procedimiento de contratación administrativa (Requerimientos)	3 mss	25/09/2015	18/12/2015
[-] <b>Plan de remediación ante procedimiento infructuoso LP 2015LN-000001-01</b>	<b>18.8 mss</b>	<b>21/12/2015</b>	<b>15/06/2017</b>
Establecer nueva estrategia de solución	5.4 mss	21/12/2015	25/05/2016
Aprobar nuevo curso de acción y presupuesto extraordinario	26 días	26/05/2016	30/06/2016
Refrendo de CGR de Presupuesto Extraordinario	18 días	01/07/2016	27/07/2016
Comunicado de DFC de Registro de Presupuesto en la Unidad Ejecutora	3 días	28/07/2016	01/08/2016
Propuesta de Estrategia de solución	16 días	13/02/2017	06/03/2017
Aprobación en firme del Modelo de Implementación de Etapa 2	0 días	06/03/2017	06/03/2017
[-] <b>Adquisición de recursos (humano, equipo y licenciamiento)</b>	<b>6.4 mss</b>	<b>15/12/2016</b>	<b>15/06/2017</b>
Rediseño de Procesos de FOSUVI	95 días	15/12/2016	28/04/2017
Gestión y aprobación de la modificación presupuestaria interna	10 días	07/03/2017	20/03/2017
Contratación de personal	40 días	21/03/2017	18/05/2017
Inducción de personal y Taller de requerimientos: Fase I y Fase II (14 días 50% de tiempo dedicados a capacitación)	20 días	19/05/2017	15/06/2017
Contratación de Equipo y Licencias de SW	3.5 mss	07/03/2017	15/06/2017
Planificación de la etapa	16 horas	16/06/2017	19/06/2017
Entregable: Plan del proyecto aprobado	0 horas	19/06/2017	19/06/2017
+ <b>Levantamiento de requerimientos funcionales, de integración, de control y técnicos</b>	<b>12 mss</b>	<b>20/06/2017</b>	<b>04/06/2018</b>
Entregable: Documento de requerimientos funcionales, de integración, de control y técnicos - APROBADO	0 horas	04/06/2018	04/06/2018

**q) C.T.I. Acta Extraordinario N° 002-2017 de fecha 02/03/2017**

Reunión del Comité de Tecnología de Información, Sesión Extraordinaria No. 002-2017, celebrada en la sala de reuniones de la Gerencia General el día 02 de marzo de 2017.

Se convoca a Sesión Extraordinaria a la señora Rocío Brenes Monge, Administradora de Proyectos de TI, para que exponga en tema único de la presente sesión, la estrategia de solución de la Etapa II del Proyecto de Rediseño del Sistema de Vivienda: *Levantamiento de los Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, del Sistema de Vivienda del BANHVI.*

En cuanto al alcance del proyecto, indica la señora Brenes que la idea es realizar el Levantamiento de la totalidad de los requerimientos del Sistema de Vivienda: *"Menciona que para levantar los requerimientos podrá utilizarse como base el Levantamiento de Casos de Uso realizado por la Dirección FOSUVI, los Departamentos de Análisis y Control, Técnico, Financiero Contable y la Unidad de Tesorería e Inversiones pero se*

*deberán subsanar las debilidades señaladas por la Auditoría Interna en el Informe "A1-0E-287-2014 Informe Final TI-SW-001-2014 Auditoria SV". De igual manera indica que se incorporarán los requerimientos correspondientes a las oportunidades de mejora que se detecten en la etapa de Levantamiento de Procesos del FOSUVI."*

Continua la señora Brenes aclarando que el alcance del proyecto cubre el levantamiento de los requerimientos funcionales, de control y de integración de la totalidad del sistema, tanto los requerimientos levantados a diciembre 2013, más todos los requerimientos que se han detectado a partir de esa fecha. Además, "... Se espera que todos esos requerimientos estén incluidos en el diagnóstico (oportunidades de mejora) que la señorita Ciany Ceciliano indicó a la Gerencia General que se entregaría como uno de los productos del proyecto de Gestión por procesos, que actualmente se está ejecutando en el FOSUVI."

Una vez realizada la valoración de los aspectos de forma y analizadas las observaciones planteadas por el Comité de TI, durante la presentación de la estrategia de solución para la Etapa II: Levantamiento de los Requerimientos funcionales, de control y de integración del Sistema de Vivienda, del Proyecto de Rediseño de Sistema de Vivienda del BANHVI; el Comité de TI en pleno toma el siguiente acuerdo:

***"Acuerdo Único***

*Aprobar la estrategia de solución para el Levantamiento de los Requerimientos funcionales, de control y de integración del Sistema de Vivienda, presentada por la Administradora del Proyecto; y su remisión a la Junta Directiva para la aprobación en firme del modelo de implementación de la etapa II del Proyecto de Rediseño del Sistema de Vivienda del BANHVI.*

***Acuerdo Unánime y en Firme."***

**r) Acuerdo 3 Artículo 2 Sesión 17-2007 de fecha 02/03/2017**

El asunto para revisión de la Junta Directiva fue *"Aprobación del modelo para la implementación de la etapa 2 del proyecto de Rediseño del Sistema de Vivienda, correspondiente a levantamiento de requerimientos."*

La convocatoria se realizó mediante el memorando de la Gerencia General GG-ME-0179-2017, de fecha 28 de febrero de 2017, donde adjunta para conocimiento y resolución el memorando DTI-ME-0057-2017 (*punto n*) suscrito por la Licda. Rocío Brenes Monge, Administradora de Proyectos del Departamento Tecnología de Información.

Como resolución, la Junta Directiva acuerda: **"1) Aprobar el modelo para la implementación de la etapa 2 del proyecto del Rediseño del Sistema de Vivienda, correspondiente al levantamiento de requerimientos funcionales, de control y de integración de dicho Sistema, conforme se detalla en el documento adjunto al oficio GG-ME-0179-2017 de la Gerencia General."**

**s) Sesión Extraordinaria Junta Directiva 52-2017. 20/07/2017**

Se conoce el oficio GG-ME-0570-2017 del 05 de julio de 2017, mediante el cual, en relación con la implementación de la gestión por procesos en el Banco, la Gerencia General remite el informe UPI-ME-0061-2017 de la Unidad de Planificación Institucional, que contiene el documento correspondiente al Entregable N° 2: Identificación de Procesos FOSUVI.

Se detalla en la parte expositiva *“... la licenciada Cecilia Chinchilla explica los principales resultados del análisis efectuado, haciendo énfasis en que se identificaron tres procesos: Gestión Financiera, Gestión del Bono Familiar de Vivienda y Gestión Administrativa; se desarrolló la documentación correspondiente a los procedimientos de estos procesos; y se elaboraron los procedimientos que no estaban documentados.”*

Añade que *“... estos procesos identificados, el de Gestión de Bono Familiar de Vivienda es el principal que responde a la naturaleza del FOSUVI y; por tanto, a uno de los procesos de negocio de la institución; mientras que los otros dos se consideran macro procesos secundarios que si bien se ejecutan en el FOSUVI no son su eje principal de acción.”*

Finalmente, la Junta Directiva da por conocido el informe presentado, solicitándole a la Gerencia General darle un oportuno seguimiento a este tema y, particularmente, atender las oportunidades de mejora que se plantean como recomendaciones en el documento presentado por la Unidad de Planificación Institucional.

**t) PROY-03 RSV Informe de avance del Proyecto. 15/03/2018**

La Administradora del Proyecto Rediseño del Sistema de Vivienda, emite un informe de avance para la Gerencia General, con fecha de corte al 15 de marzo de 2018, el cual remite a la Gerencia General mediante correo electrónico.<sup>1</sup>

En relación con el tema de procesos, y levantamiento de requerimientos, se presentan los siguientes aspectos:

En el punto 2 del informe, donde trata sobre el avance del proyecto, indica que tiene una desviación del 7%, debiendo estar en un 39% se ubica en un avance del 32%

Sin embargo, en los gráficos, al presentar la diferencia por etapas, en el *“Levantamiento de requerimientos”* indica un avance del 22% y una desviación del avance del 55%. El cronograma original establece que esta actividad tiene un periodo de desarrollo de 12 meses efectivos, que de acuerdo con la programación realizada, inicia el 20 de junio de 2017, y concluye el próximo 04 de junio de 2018. De tal forma, que quedando un mes para la terminación del plazo, solo tiene un avance del 22%

---

<sup>1</sup> Este informe fue conocido por el Comité de Tecnología de Información, en Sesión Ordinaria No.003-2018, del 19/03/2018

Además, en cuanto a la valoración de los casos de uso identificados a la fecha de este informe de avance, indica una verificación de 179/552. O sea, se han valorado 179 casos de uso de los 552 existentes, siendo muchos de esos identificados desde el 2013, de acuerdo con el informe de la Auditoría Interna. Al no existir un parámetro claramente definido, existe la posibilidad de que algunos de esos casos de usos deban ser reprocesados.

En el punto 4 Identificación, transferencia, mitigación o aceptación de los riesgos de Proyectos de TI., la Administradora del Proyecto indica *“La existencia de observaciones de fondo del Entregable 2 del proyecto Gestión por Procesos, gestionado por la UPI, que impiden establecer “el flujo de todas las actividades que ocurren en cada proceso de FOSUVI” y mapear los casos de uso a dicho nivel. El plan de remediación fue estimado por la UPI en 75.38 días hábiles (según oficio UPI-ME-0110-2017 GG (Cronograma realista para ajustar Ent 2 y General del proyecto IGP)-13nov2017(2)). El entregable actualmente está en revisión por parte del FOSUVI, según lo comunicado por la Jefatura de la Unidad de Planificación el 15 de febrero de 2018 mediante el oficio UPI-ME-0009-2018 ENTREGABLE 2: PROCESOS FOSUVI ATENCIÓN DE OBSERVACIONES Y ENTREGA DE INFORMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS CON LOS INSTRUCTIVOS PENDIENTES. Acorde con lo comunicado recientemente a la Gerencia General por la Unidad de Planificación, el documento corregido será entregado el 20 de junio de 2018.”*

Continúa el informe de avance del proyecto: *“El riesgo de que el proceso de negocio FUTURO de FOSUVI no se alinee con el Sistema de Información FUTURO de FOSUVI, puesto que la propuesta de mejora del proceso establecida a través de las “recomendaciones” del Entregable 2, no habían sido aprobadas por los funcionarios del FOSUVI y no han sido aprobadas por la Junta Directiva del BANHVI. Este aspecto depende de las recomendaciones que se establezcan en el Entregable 2 referido en el punto anterior, o en su defecto, de la concordancia de criterios que por control de la Dirección FOSUVI exista en relación con las jefaturas de los departamentos Técnico y Análisis y Control. El riesgo persiste hasta que el FOSUVI y la Unidad de Planificación tomen las acciones necesarias para que a través de recomendaciones proyecten la mejora a los procesos que se alinearán con la proyección de mejora que tienen las Jefaturas del FOSUVI para el Rediseño del Sistema de Vivienda.”*

En el siguiente cuadro se resumen algunas de las actividades comentadas en los puntos anteriores, relacionados con los temas de Levantamiento de Procesos, y las diligencias para normalizar la situaciones informados por la Auditoría Interna relacionados con el Levantamiento de casos de uso, incluyendo los días transcurridos en relación con la actividad anterior.

<b>UNIDAD ADINISTRATIVA Y OFICIO</b>	<b>FECHA</b>	<b>Dias transcurridos</b>
Informe de la Auditoria Interna TI-SW-001-2014	26-sep-14	
PROY-03 RSV FOSUVI Solicita apoyo de especialista	20-mar-15	175
PROY-03 RSV Emite plan de accion. F. cumplir 30/11/2015	29-sep-15	193
GG Autoriza contratacion oficial 4 UPI	25-ene-16	118
PROY-03 RSV Memorando DTI-ME-087-2016 para GG	25-may-16	121
Ingresa ingeniera a la UPI	27-jun-16	33
CTI Acuerda prioridad de ingeniero en FOSUVI	30-jun-16	3
PROY-03-RSV Memorando a GG atender debilidades indicadas por Auditoria Interna	28-feb-17	243
UPI presenta primer documento Entregable 2	05-jul-17	127
UPI presenta segundo documento Entregable2	15-feb-18	225

Se ha determinado como principal causa de la situación expuesta, el hecho de que el BANHVI no tiene una organización o equipo de trabajo para la administración de proyectos, de tal manera que bajo una metodología de trabajo establecida, y previo a la ejecución de un proyecto, se defina y determine, entre otros: la identificación del problema a solucionar, se justifique el porqué del proyecto, se defina el alcance del proyecto, se consideren las expectativas de los usuarios, y que se asegure razonablemente el logro de los objetivos institucionales.

En el caso valorado el proyecto de Gestión de Procesos, principalmente en lo correspondiente a la Dirección FOSUVI, y sus Departamentos, no se llevó a cabo bajo una metodología de administración de proyectos, donde se establecieran tareas, límites de tiempo y recursos económicos, definición del alcance, etc., con el fin de obtener el resultado esperado, en el tiempo determinado. Lo anterior sumado a la ausencia de un líder o patrocinador del proyecto, que tomara decisiones y asumiera las responsabilidades en la dirección del proyecto, dentro de ellas, el vínculo con el proyecto del Rediseño del Sistema de Vivienda.

La situación apuntada ha incidido en atrasos directos en la obtención del documento final del levantamiento de procesos de la Dirección FOSUVI y sus Departamentos, de más de un año con respecto al plan inicial. Además, de un atraso en el levantamiento de los Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, para el Rediseño del Sistema de Vivienda, y por tanto, va incidir en la atención de la recomendación de

esta Auditoria. También, de un eventual reproceso de actividades al no tener la totalidad de criterios claramente definidos y aprobados.

El Manual sobre Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), que trata sobre la gestión en los proyectos de desarrollo, establece:

#### **4.5.2 Gestión de proyectos.**

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes.*

*Las actividades de control que se adopten para tales efectos deben contemplar al menos los siguientes asuntos:*

- a. La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación.*
- b. La designación de un responsable del proyecto con competencias idóneas para que ejecute las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.*
- c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.*
- d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*
- e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.*

Adicionalmente, el Manual de Normas Técnicas para la gestión y el control de las tecnologías de información. N-2-2007-CO-DFOE, en cuanto a la independencia de los funcionarios del Departamento de Tecnología de Información, establece:

#### **2.4 Independencia y recurso humano de la Función de TI.**

*El jerarca debe asegurar la independencia de la Función de TI respecto de las áreas usuarias y que ésta mantenga la coordinación y comunicación con las demás dependencias tanto internas y como externas.*

*Además, debe brindar el apoyo necesario para que dicha Función de TI cuente con una fuerza de trabajo motivada, suficiente, competente y a la que se le haya definido, de manera clara y formal, su responsabilidad, autoridad y funciones.*

## **2.2. Manual de Puestos como instrumento institucional.**

Es práctica de común aceptación que las modificaciones o ajustes en el Manual de Puestos se realicen con autorización de la Gerencia General, de tal manera que en algunos casos se modifican condiciones previamente aprobadas por la Junta Directiva.

El Manual Descriptivo de **Puestos, o Manual de Puestos**, se define como una herramienta administrativa que detalla las actividades y responsabilidades de los **puestos** que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, y el perfil que se requiere para aspirar a un **puesto**.

Dentro de su contenido están los puestos cuya gestión, requisitos y condiciones son exclusivas de la Junta Directiva, tales como: Auditoría Interna, Gerencia General, Subgerencias, cuyas modificaciones, ampliaciones o actualizaciones son resorte exclusivo de la Junta Directiva, así establecido en diferentes leyes. Además, al momento de crearse un nuevo puesto, este es aprobado por la Junta Directiva, así como también aprueba la modificación presupuestaria que le da contenido económico al nuevo puesto.

No obstante lo anterior, las modificaciones o actualizaciones del contenido del Manual de Puestos se realizan con la aprobación de la Gerencia General y no de la Junta Directiva.

Funcionalmente, el Manual de Puestos es el instrumento de mayor jerarquía normativa, en el Área de Recursos Humanos, por cuanto de él se derivan las principales actividades que esa Área realiza, tales como: contratación de personal, emisión de certificaciones, internas y externas, incluyendo temas legales y de responsabilidad de los funcionarios, entre otras. Por lo que está al nivel jerárquico del Estatuto de Personal, como norma regulatoria, o de las conocidas como “normativa institucional”.

La Contraloría General de la República ha establecido en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, en el Glosario, el termino de *“Mejores prácticas: Prácticas administrativas de reconocida aceptación general y que devienen en un beneficio real para el ente u órgano, en virtud de que fortalecen el sistema de control interno, favorecen que la Administración realice una gestión adecuada y por lo tanto, contribuyen en el logro de los objetivos institucionales y apoyan la toma de decisiones.”*

En este orden de ideas, la Superintendencia General de Entidades Financieras, (SUGEF), mediante el ACUERDO SUGEF 16-16 REGLAMENTO SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO, en el punto IV de los Considerandos, indica: *“...Las buenas prácticas de gobierno corporativo enfatizan en la adecuada administración de las entidades, en la prevención y gestión de conflictos de intereses, en la*

*transparencia y rendición de cuentas, en la gestión de riesgos y en los aspectos formales de organización y asignación de funciones y responsabilidades, todo lo cual facilita el control de las operaciones y el proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de dirección y de la Alta Gerencia, y resta complejidad al proceso de supervisión especializado que ejerce el Estado, por medio de las Superintendencias del Sistema Financiero, sobre las entidades reguladas.” (El subrayado no es del original)*

En concordancia con lo expuesto, referente a la aplicación de las sanas prácticas, resulta pertinente recordar lo que establece la parte final del artículo 21 de la Ley General de Control Interno, Ley n.º 8292, “... Dentro de una organización, la auditoría interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.” (El subrayado no es del original).

En cuanto a la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, en el inciso “ch” del artículo 26 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, Ley N° 7052, que trata sobre las funciones de la Junta Directiva, establece: “Dictar las normas que se requieran para la administración interna y la organización de las dependencias y los servicios del Banco, para lo cual designara a los funcionarios y empleados del Banco que firmarán comprobantes, recibos, cheques, letras, correspondencia, contratos, valores inmobiliarios y otros. Además, fijará los límites y condiciones dentro de los cuales actuarán esos funcionarios.” Correspondiendo varias de esas funciones aspectos que se incluyen en el Manual Descriptivo de Puestos.

Además, el inciso “u” del citado artículo menciona: “Las demás funciones que según la ley le correspondan en su carácter de órgano supremo del Banco.”

En relación con lo comentado, resulta pertinente citar sobre la jerarquía de normas, lo que la Contraloría General de la República mediante el oficio DJ-0290 de fecha 04 de marzo del 2016, describe como el principio de paralelismo de las competencias y de las formas: “El “principio del paralelismo de las competencias”, establece -a grandes rasgos- que el competente para modificar o dejar sin efecto una norma, decisión, o acto administrativo, es el mismo que fue competente para emitirlo, “regla que se aplica cuando se trata exactamente de rehacer o deshacer, en todo o en parte, lo que ha sido hecho, a lo cual se une el paralelismo de las formas, el cual establece que los actos en derecho deben dejarse sin efecto en la misma forma en que fueron creados” (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia. Resolución N° 4872 del 22 de mayo de 2002)”

Adicionalmente a las razones expuestas, es pertinente, citar algunas de las resoluciones que sobre el tema tratado, ha emitido la Procuraduría General de la República, la Contraloría General de la República, y otras referencias. Algunas de las citas que más adelante se indican, corresponde a entes sujetos a la Autoridad Presupuestaria; sin embargo, el principio de control interno en el que se fundamentan, y la jerarquía normativa es aplicable al BANHVI.

La Contraloría General de la República mediante el oficio DFOE-DL-0230, de fecha 22 de marzo 2017, en la cual emite criterio a la consulta “¿De quién es la potestad en

*una corporación municipal de aprobar los manuales de puestos, del Concejo Municipal o de la Alcaldía Municipal?”*

La Contraloría General de la República, mediante el oficio precitado, indica: *“El MDP al que refiere el numeral 120 del Código Municipal, constituye un instrumento que por su naturaleza es de la aprobación del Concejo Municipal y que de conformidad con el principio de paralelismo de las formas, también sus reformas deben ser aprobadas por ese órgano colegiado.”*

Sobre el particular, continúa indicando la Contraloría, *“...los dictámenes C-249-2003 y C-209-2010 de la Procuraduría General de la República, en los que se emitió criterio con respecto a las instancias a las que les corresponde aprobar el Manual integrado de recursos humanos en una municipalidad...”*

En las conclusiones del dictamen C-249-2003 citado, se indicó que: *“1. Es atribución del Concejo Municipal de Montes de Oca la aprobación del Manual Integrado de Recursos Humanos, según lo dispuesto por el artículo 13 del Código Municipal. / 2. La ejecución de ese Manual y la vigilancia estricta de su fiel cumplimiento competen al Alcalde de esa Municipalidad, por disposición expresa de Ley.”*

En el oficio emitido por la Procuraduría General de la República C-423-2008 de fecha 28 de Noviembre de 2008, dirigido a la Auditora General del Instituto Costarricense de Turismo, donde atiende la consulta sobre *“la autoridad institucional en la que recae la responsabilidad de aprobar las modificaciones al manual de cargos de los funcionarios de la Institución”* la Procuraduría General de la República, concluye:

- 1. Según lo establecido en Decreto Ejecutivo N° 34407-H del 5 de marzo de 2008, el “jerarca supremo” es el órgano superior o máxima autoridad que dirige la entidad pública y por ello el encargado de la aprobación definitiva de los cambios en los manuales institucionales, sean éstos sustanciales o no.*
- 2. Para el caso del Instituto Costarricense de Turismo el órgano superior supremo lo constituye su Junta Directiva, por ser ésta el órgano colegiado de mayor rango dentro de la institución.*

La Contraloría General de la República en el DFOE-EC-0083 de fecha 12 de febrero, 2016, donde trata el tema de nombramiento de auditor interno, establece: *“...Que en el Manual del Puestos Institucional, incluye las funciones y requisitos para el cargo de auditor interno y se sujeta a lo dispuesto en la normativa emitida por la Contraloría General de la República ... En consecuencia, se autoriza a la Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda, para que en el plazo de diez días hábiles, contados a partir del recibo de este oficio, proceda a nombrar al Auditor Interno, entre los integrantes de la nómina aprobada, quien desempeñará el puesto a plazo indefinido...”*

El Reglamento Autónomo de Servicios del Banco Central de Costa Rica y sus Organismos de Desconcentración máxima, en el Artículo 38, establece: *“Compete a la Junta Directiva la aprobación de las políticas de alto nivel en materia de clasificación y valoración de puestos de la Institución, para lo cual tomará en cuenta las particularidades y necesidades específicas de las funciones realizadas por sus dependencias y Órganos de Desconcentración Máxima.”*

La Junta de Pensiones del Magisterio (JUPEMA) establece en el MANUAL DE PUESTOS, que *“Toda actualización realizada a un puesto luego de ser analizada entre el Departamento interesado y el Departamento de Gestión de Talento Humano debe ser remitido a análisis y aprobación posterior por parte de la Dirección Ejecutiva y Junta directiva de la Institución.”*

Finalmente, en lo que a este tema concierne, es criterio de esta Auditoria Interna, que las modificaciones, actualizaciones o ampliaciones del Manual Descriptivo de Puestos, solo deben ser aprobadas por la Junta Directiva, considerando su contenido, e impacto en las operaciones, y políticas.

### **3. CONCLUSIONES.**

La recomendación del informe de Auditoria Interna, N° TI-SW-001-2014, de fecha 26 de setiembre de 2014, dirigida a la Dirección FOSUVI, donde se le solicita *“Ejecutar una revisión adecuada sobre la correcta definición y aplicación de cada uno de los casos de uso definidos para el desarrollo del nuevo Sistema de Vivienda...”*, asignada a la Dirección FOSUVI, es el inicio para el proceso de contratación de la ingeniera industrial, y por tanto, recomenzar con el levantamiento de procesos con prioridad en la Dirección FOSUVI y sus Departamentos. El cumplimiento de dicha recomendación fue prorrogado hasta el 31 de diciembre de 2018, con base en un plan de desarrollo del Sistema de Vivienda, aprobado por la Junta Directiva.

El documento del Proyecto Implementación de la Gestión por Procesos, correspondiente a la Dirección FOSUVI y sus Departamentos, está pendiente de emitir la versión final, presentando un desfase en relación con el plan inicial más de un año.

Con base en lo manifestado por funcionarios del Departamento de Tecnología de Información, la versión por ellos conocida, no cumple con las expectativas ni condiciones requeridas como requisito fundamental para el Levantamiento de Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración, para el Rediseño del Sistema de Vivienda.

El Manual de Puestos del BANHVI, desde hace muchos años es actualizado o modificado con autorización de la Gerencia General. Este Manual se jerarquiza como un instrumento institucional, o sea, contiene normas que son de aplicación a toda la Institución, y que inicialmente fueron autorizadas por la Junta Directiva.

### **4. RECOMENDACIONES.**

En relación con los informes de la Auditoria Interna dirigidos a los titulares subordinados, la Ley General de Control Interno No. 8292 en su artículo 36 establece:

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

- a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.
- b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.
- c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.”

Para mayor facilidad y análisis de las recomendaciones, estas se presentan en el orden en que se expusieron los resultados del presente estudio, anotados en el punto No. 2 de Resultados.

A la Gerencia General.

#### **4.1. Esfuerzos individuales no integrados al fin institucional.**

##### **4.1.1.**

Establecer la función de valorar y recomendar técnicamente todos las propuestas de proyectos que se presenten a desarrollo en la Institución, mediante un equipo de trabajo, que labore bajo una metodología de administración de proyectos, y de acuerdo con las normas de control establecidas por la Contraloría General de la República, previo a su ejecución, considerando al menos: los objetivos, el tiempo del proyecto, el producto esperado, el costo total, y los recursos a utilizar. Como documento que evidencia la implementación de esta recomendación, debe remitirse a esta Auditoría, la descripción de la función en una metodología de proyectos, aprobada por la Junta Directiva.

Nivel de riesgo: Alto

#### 4.1.2.

Replantear el proyecto de Rediseño del Sistema de Vivienda, considerando desde la etapa de conceptualización. Valorando la asignación de la función de “Patrocinador” del proyecto, en la Dirección FOSUVI. De tal manera, que asuma la administración de los recursos, el cronograma del proyecto, el logro del objetivo institucional, vele por la calidad de los productos de cada una de las etapas, haga las recomendaciones necesarias, dentro de las actividades de control. Como documento que evidencia la implementación de esta recomendación, debe remitirse a esta Auditoría, la asignación de la función, debidamente aprobada por la Junta Directiva.

Nivel de riesgo: Alto

#### 4.2. **Manual de Puestos como instrumento institucional.**

Presentar a la Junta Directiva una propuesta para que en adelante, las modificaciones, inclusiones y actualizaciones del Manual de Puestos, sean sometidas a aprobación de la Junta Directiva, previa valoración administrativa. Como documento que evidencia la implementación de esta recomendación, debe remitirse a esta Auditoría, copia del acuerdo de Junta Directiva donde conste el cambio.

Nivel de riesgo: Alto

MBA. Gustavo Flores Oviedo  
Auditor Interno