

**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA  
AUDITORÍA INTERNA**

**INFORME FINAL  
FO-OP-FI-003-2021  
AUDITORIA OPERATIVA DE LOS PROCESOS DE CONTROL Y  
SEGUIMIENTO DE LOS RECURSOS DE INTERMEDIACIÓN  
FINANCIERA FONAVI**

**17 DE FEBRERO 2022**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo general de la evaluación es la de comprobar que la intermediación financiera cuenta con las herramientas para dar un adecuado control y seguimiento, así como una adecuada determinación y valoración de riesgos el Banco Hipotecario a la Vivienda sean adecuados y se ajusten a los lineamientos emitidos.

Esta evaluación se realiza en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2021 de conformidad con las facultades que nos otorga la Ley 7052 en el artículo No.31 y la Ley 8292 en el artículo No.22.

El estudio se realizó bajo el criterio metodológico de valoración de procesos y de riesgos.

Las verificaciones, pruebas efectuadas y los cuestionarios aplicados, se enfocaron en valorar el cumplimiento de la normativa vigente, así como de los procesos y procedimientos aprobados.

En la evaluación efectuada se observaron debilidades que afectan el adecuado cumplimiento de la normativa vigente, para las cuales se emitieron recomendaciones con el fin de que se establezcan las medidas necesarias que subsanen las debilidades determinadas en la revisión de auditoría.

Se reitera a la Administración Activa, su obligación de cumplir con lo dispuesto en la normativa vigente, con el fin de fortalecer la gestión de los procesos de intermediación financiera.



## INDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	4
1.2 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3 ALCANCE .....	4
1.4 METODOLOGÍA APLICADA .....	4
1.5 COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	5
<b>2 RESULTADOS</b> .....	<b>5</b>
2.1 PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA .....	5
2.2 AJUSTES A LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	7
<b>3. CONCLUSIONES</b> .....	<b>10</b>
<b>4. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>11</b>
GERENCIA GENERAL .....	11
DIRECCIÓN FONAVI .....	12



## **AUDITORÍA OPERATIVA DE LOS PROCESOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS RECURSOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA FONAVI**

### **1 INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Justificación de la Auditoría**

Esta evaluación se realiza en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2021 de conformidad con las facultades que nos otorga la Ley 7052 en el artículo No.31 y la Ley 8292 en el artículo No.22.

#### **1.2 Objetivo General**

Comprobar que la intermediación financiera cuenta con las herramientas para dar un adecuado control y seguimiento, así como una adecuada determinación y valoración de riesgos el Banco Hipotecario a la Vivienda sean adecuados y se ajusten a los lineamientos emitidos.

#### **1.3 Alcance**

El estudio comprende las actividades desarrolladas del 01 de enero y el 30 de setiembre 2021, así como la evaluación de hechos subsecuentes.

#### **1.4 Metodología aplicada**

La metodología de trabajo aplicada se fundamenta en lo establecido en el Manual de Procedimientos de la Auditoría Interna para la Fiscalización del Control Interno, de la Unidad de Auditoría del BANHVI. Además, se aplican los criterios contenidos en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público emitido por la Contraloría General de la República, así como las normas y directrices emitidas por el BANHVI para la gestión operativa.

Se aplicaron técnicas de auditoría durante el desarrollo del trabajo, tales como: la planeación, ejecución, verificación, generación y comunicación del informe con las conclusiones y recomendaciones que permitan contribuir al mejoramiento del Sistema de Control Interno.



Se realizaron pruebas de verificación y análisis sobre los documentos aportados por la Dirección FONAVI y la Unidad de Riesgos, así como la realización de cuestionarios de control interno y la verificación de los riesgos identificados en el proceso de intermediación financiera.

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 la Auditoría Interna.

De acuerdo con la metodología de trabajo de la Auditoría, los papeles de trabajo se someten a la verificación del sistema de calidad interno.

Los resultados obtenidos del análisis y las pruebas realizadas fueron incluidos en los respectivos papeles de trabajo. Las debilidades detectadas en la revisión de auditoría se detallan en el apartado de Resultados.

### **1.5 Comunicación preliminar de los resultados del estudio**

Se presentaron los resultados de la revisión (hallazgos y conclusiones) a la Gerencia General y la Dirección FONAVI en la reunión virtual de conferencia final realizada el 08 de febrero del 2022, lo cual quedó evidenciado en el acta correspondiente. El informe preliminar fue remitido en audiencia mediante oficio AI-OF-025-2022 del 09/02/2022, con el objetivo de obtener sus apreciaciones y comentarios sobre el contenido del mismo. A la fecha de este informe, se obtuvo respuesta de la Dirección FONAVI mediante correo electrónico del 17 de febrero 2022, el cual detalla una corrección que fue considerada en este informe final. No se recibieron comentarios de la Gerencia General.

## **2 RESULTADOS**

### **2.1 Procedimientos de Gestión de Intermediación Financiera**

Se verificó la existencia de procedimientos que regulan los procesos y actividades que comprenden la gestión del control y seguimiento de la intermediación financiera, los cuales se encuentran vigentes y están aprobados por la Gerencia General.

Sin embargo, en la revisión de esta normativa se observó lo siguiente:



### 2.1.1 Referencia a Indicadores de Gestión

En el aparte “Indicadores” de los procedimientos no se hace referencia a indicadores de gestión que permitan la valoración y medición periódica de la calidad, efectividad y eficiencia de las actividades operativas de la gestión de intermediación financiera.

Según lo indicado por la encargada de los procesos de la Unidad de Planificación, se está en proceso de identificación e implementación de los indicadores. Con la revisión que se está realizando de los procedimientos, se están definiendo los indicadores que se pueden aplicar, en lo posible uno, para que los procesos no se saturen de indicadores y sea difícil su medición.

Al respecto, la Guía para el Rediseño de Procesos-MIDEPLAN 2017, detalla en el punto 5.5.2- Evaluación lo siguiente:

*“En este sentido es recomendable identificar los parámetros que servirán de referencia para confirmar que los resultados son los esperados o, por el contrario, determinar con la información disponible los puntos débiles donde se deben aplicar las mejoras requeridas, según los resultados de la evaluación. Para tal efecto, la organización debe considerar el establecimiento de objetivos que resulten medibles y permitan determinar una serie de **indicadores** a cumplir.*

*Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios (aspectos no medibles del proceso que interesa evaluar) e **indicadores** (variables medibles relacionadas directamente con el criterio para cada proceso), entre los cuales se puede mencionar de efectividad, eficiencia, productividad, calidad, innovación, rentabilidad.*

*Una vez recogida la información de **los indicadores** se procede a su monitoreo, lo cual resulta muy útil para su análisis, planteando acciones de mejora para perfeccionar los procesos.”* (el destacado no es del original)

Por otra parte, el Manual de Procesos del BANHVI establece lo siguiente:

*“... se busca que exista un documento **completo y actualizado**, que establezca un método estándar para la ejecución de los procesos, y se pueda realizar un seguimiento en la gestión diaria de la organización.”* (el destacado no es del original)

Lo anterior demuestra la necesidad de realizar una mejora de los procesos de la gestión de intermediación financiera, ya que no se evidenció la existencia de indicadores para cada uno de los procedimientos, que permitan medir el rendimiento de los procesos, identificar las desviaciones y ajustar o replantear mejoras que optimicen la eficiencia y eficacia. La principal característica de los procesos



operativos es que no son únicos ni definitivos, deben estar en constante actualización y adaptación.

## 2.2 Ajustes a la estrategia institucional

A la fecha de esta revisión, el Plan Estratégico vigente no contempla ajustes que permitan minimizar los efectos de la materialización de los escenarios determinados en las proyecciones financieras realizadas para los años 2022 y 2023, ya que dicho plan está actualizado hasta el año 2021.

Al respecto, mediante memorando GG-ME-1212-2021 del 25 de agosto 2021, la Gerencia remitió, para conocimiento de la Junta Directiva, la Actualización de escenarios para los resultados financieros y de operación del Banco en los años del periodo 2021–2023, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

### Resumen de Principales Resultados de los Escenario Moderado, Optimista y Pesimista Actualizados a Julio 2021

Variables (montos en millones €)	Real	Escenario Moderado A Julio 2021			Escenario Optimista A Julio 2021			Escenario Pesimista A Julio 2021		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Activo	167 502	169 827	184 036	205 005	173 848	198 140	234 036	162 512	166 438	188 606
Variación Interanual		4,7%	1,4%	8,4%	11,4%	3,8%	14,0%	18,1%	-3,0%	2,4%
Cartera de crédito	139 819	150 982	162 993	176 092	155 184	178 504	205 213	144 950	150 717	156 741
Variación Interanual		8,0%	8,0%	8,0%	11,0%	15,0%	15,0%	3,7%	4,0%	4,0%
Estimaciones de Cartera de Crédito	2 369	2 457	2 677	2 893	2 547	2 931	3 371	2 379	2 475	2 575
Portafolio de Inversiones	21 317	9 996	10 971	18 178	9 628	9 639	18 135	8 782	5 578	20 987
Variación Interanual		-53,1%	9,8%	65,7%	-54,8%	0,1%	88,1%	-58,8%	-36,5%	276,2%
Pasivo	54 887	51 804	62 850	80 586	55 344	74 540	104 635	45 673	48 594	70 142
Variación Interanual		-4,9%	-5,6%	21,3%	28,2%	0,8%	34,7%	40,4%	-16,8%	6,4%
Patrimonio	112 615	118 023	121 186	124 420	118 504	123 602	129 401	116 839	117 845	118 463
Variación Interanual		10,1%	4,8%	2,7%	2,7%	5,2%	4,3%	4,7%	3,8%	0,9%
Ingresos Financieros	9 820	7 866	7 772	8 504	8 468	9 635	11 346	7 389	6 302	6 654
Variación Interanual		-22,8%	-19,9%	-1,2%	9,4%	-13,8%	13,8%	17,8%	-24,8%	-14,7%
Ingresos operativos/Comisión BFP+Ing Ext	7 838	4 917	4 324	4 421	4 921	5 089	5 682	4 086	3 325	3 158
Variación Interanual		46,3%	-37,3%	-12,1%	2,2%	-37,2%	3,4%	11,7%	-47,9%	-18,6%
Gasto Administrativo	4 734	4 894	6 246	6 247	4 893	6 186	6 193	4 972	6 604	6 692
Variación Interanual		0,6%	3,4%	27,6%	0,0%	3,4%	26,4%	0,1%	5,0%	32,8%
Utilidades Netas	9 189	5 408	3 164	3 233	5 889	5 103	5 801	4 224	1 005	619
Variación Interanual		12,8%	-41,1%	-41,5%	2,2%	-35,9%	-13,3%	13,7%	-54,0%	-76,2%
Suficiencia Patrimonial	62,0%	61,6%	59,6%	56,2%	60,5%	56,5%	51,0%	63,7%	64,1%	58,7%
Gasto Adm/Utilidad Operacional bruta	33,69%	46,9%	65,0%	64,4%	44,5%	53,0%	49,8%	54,0%	85,7%	90,3%
Utilidad o Pérdida Acumulada Trim	1,81%	1,1%	0,6%	0,6%	1,4%	0,9%	1,1%	0,5%	0,2%	0,04%
Rendimiento Financiero	6,14%	4,7%	4,5%	4,6%	5,1%	5,4%	5,5%	4,5%	3,9%	3,9%
Costo Financiero	2,77%	2,8%	2,6%	2,8%	2,8%	2,8%	3,2%	2,8%	2,4%	2,5%
Margen de Intermediación	3,36%	2,0%	2,0%	1,8%	2,3%	2,6%	2,3%	1,8%	1,6%	1,4%

Fuente: Informe de Actualización de los Escenarios para los Resultados Financieros y de Operación del Banco 2021-2023

Según se observa en el cuadro anterior, en el escenario moderado, el margen de intermediación financiera alcanzaría valores de 2.0% en 2021 y 2022, y de 1.8% en 2023, ubicándose en el límite y en el último año por debajo del nivel de capacidad establecido en la Declaración de Apetito de Riesgo para el indicador KRI10 Margen de Intermediación Financiera Global, del 2.0%.



## BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA

### AUDITORIA INTERNA

#### AUDITORÍA OPERATIVA GESTIÓN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Informe final FO-OP-FI-003-2021

En el escenario pesimista, se observa que el margen de intermediación financiera se ubicaría en niveles por debajo del nivel de capacidad establecido en la Declaración de Apetito de Riesgo (2%), con valores entre 1.8% y 1.4% en los tres periodos.

Los resultados de la actualización de escenarios fueron conocidos por la Junta Directiva, en la Sesión 63-2021 del 26 de agosto 2021, la cual emitió observaciones al respecto, entre ellos la importancia de contar con planes de gestión y estratégicos para garantizar que en la institución no se materialice el escenario pesimista.

Además, en el Reporte de Margen de Intermediación Financiera suministrado por el FONAVI con corte al 31 de octubre 2021, se puede observar la disminución que ha presentado el margen durante el período auditado, a saber:

Reporte de Margen de Intermediación					
Período	Rendimiento promedio 1/	Costo total de los Recursos Captados	Costo de los recursos patrimoniales	Costo promedio 2/	Margen de Intermediación
ene-21	5,20%	5,00%	1,96%	3,06%	2,14%
feb-21	5,14%	4,87%	1,41%	2,65%	2,49%
mar-21	5,02%	4,41%	1,47%	2,55%	2,47%
abr-21	4,83%	4,29%	2,21%	3,01%	1,83%
may-21	4,90%	4,20%	2,34%	3,03%	1,87%
jun-21	4,72%	4,04%	2,91%	3,36%	1,36%
jul-21	4,75%	3,87%	2,44%	3,01%	1,74%
ago-21	4,82%	3,80%	2,72%	3,13%	1,69%
sep-21	4,51%	3,87%	3,09%	3,40%	1,11%
oct-21	4,54%	3,53%	3,50%	3,51%	1,03%

Fuente: Reporte de Margen de Intermediación del FONAVI

1/ Rendimiento promedio de los activos asociados al proceso de intermediación financiera.

2/ Costo ponderado de los recursos utilizados por el BANHVI en el proceso de intermediación: costo de los recursos captados y el costo de los recursos patrimoniales involucrados en el proceso de intermediación.

Cabe destacar, adicionalmente, que la Unidad de Riesgos en el seguimiento del apetito de riesgo realizado a Diciembre 2021, indica que, para los indicadores que se detallan a continuación, se requiere de monitoreo y ajuste a la estrategia de negocio, ya que los mismos están en niveles de tolerancia o capacidad, y se proyecta una tendencia al descenso en los próximos periodos:



BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA

AUDITORIA INTERNA

AUDITORÍA OPERATIVA GESTIÓN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Informe final FO-OP-FI-003-2021

Riesgo	Código	Detalle de indicador	Límite más próximo	Real al 31/12/2021	Nivel real al 31/12/2021
Riesgo de capital	KRI8	Crecimiento real anual de capital	>5.5%	1.54%	Capacidad
Riesgo de ingresos	KRI10	Margen de Intermediación Financiera global	>3%	1.84%	Capacidad
Riesgo de ingresos	KRI11	Margen de Intermediación Financiera Individual (Dirección FONAVI)	>2%	1.54%	Tolerancia
Riesgo de ingresos	KRI14	Cobertura del gasto administrativo con créditos de FONAVI	>41%	24.77%	Tolerancia
Riesgo de ingresos	KRI40	Cobertura del gasto administrativo con comisión del FOSUVI	>91%	82.67%	Tolerancia
Riesgo de tasa de interés	KRI13	Exposición de la utilidad financiera por variaciones en la tasa de interés	<19.65%	23.36%	Capacidad

A pesar de la disminución en los ingresos financieros y el aumento en los gastos financieros, en detrimento de las utilidades netas, la ficha CAMELS presenta al 31 de diciembre 2021, niveles de normalidad.

En relación con todo lo anterior, aunque el Plan Estratégico Institucional debe ser actualizado cada 4 años, las últimas actualizaciones se están realizando anualmente, por lo cual no se está contemplando la inclusión de las metas y estrategias a mediano y largo plazo.

Al respecto, el procedimiento PE-GE-PEI-PR01 Formulación de la planificación estratégica y seguimiento a su ejecución, establece en el punto No.1 lo siguiente:

*“El Oficial de Planificación inicia el proceso de contratación de la empresa consultora que se encargará de la confección del Plan Estratégico Institucional. El Plan Estratégico Institucional **se renueva cada 4 años**, por lo que el proceso de contratación se inicia con un año de anticipación.”* (el destacado no es del original)

Además, las Normas de Control Interno para el Sector Público, establecen en la norma 3.3 Vinculación con la planificación institucional lo siguiente:



*“Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese **proceso de planificación**, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos **de planificación estratégica** y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.” (el destacado no es del original)*

Al no contar con una estrategia actualizada al mediano y largo plazo, el Banco no puede asegurar que su planificación estratégica pueda ser ajustada y fortalecida de forma tal que esta sea permanente, continua y sistemática ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

Además, si no se reformula o actualiza la estrategia existente, podría incidir negativamente en el proceso de intermediación financiera, lo que dificultaría el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

### 3. CONCLUSIONES

En términos generales, de conformidad con los resultados obtenidos y el alcance definido, se puede concluir que la Administración del BANHVI cuenta con políticas y procedimientos adecuados para el control y seguimiento de los procesos de gestión de intermediación financiera, con excepción de las debilidades determinadas en la revisión.

Además, la administración realizó la identificación, valoración y gestión de los riesgos asociados del proceso y los resultados fueron conocidos por la Junta Directiva. Sin embargo, se observó que algunos indicadores del apetito de riesgo relacionados con la intermediación financiera se mantienen en niveles de tolerancia y capacidad, por lo cual debe ajustarse la estrategia institucional para minimizar los posibles efectos adversos.

En el tema de control interno, se determinaron algunas situaciones que se detallan en el aparte Resultados de este informe, las cuales incumplen con lo estipulado en la normativa vigente y debilitan el sistema de control interno en operación.



#### 4. RECOMENDACIONES

De conformidad con la Ley General de Control Interno No.8292:

Artículo 36. **Informes dirigidos a los titulares subordinados.** 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.

#### **Gerencia General**

- 4.1 Se recomienda efectuar las acciones que correspondan para actualizar el Plan Estratégico Institucional, de manera que considere los ajustes a las metas y objetivos tomando en consideración los resultados esperados de las proyecciones financieras estimadas para los años 2022 y 2023 (con respecto a las variables que son ajenas a la acción del Banco y las acciones que se pueden tomar para mejorar los indicadores de las variables que si le competen) y las tendencias esperadas en los indicadores de seguimiento del apetito de riesgo, con el fin de prever los efectos de las situaciones que podrían afectar negativamente al Banco en los próximos periodos, orientar los procesos de toma de decisiones y lograr una adecuada gestión de la actividad de intermediación financiera. (Ref. 2.2 del Informe)



Remitir a esta Auditoría un cronograma de cumplimiento de dicha recomendación, debidamente detallado por actividad y plazo de implementación.

**Nivel de Riesgo: Alto**

**Dirección FONAVI**

**4.2** Se recomienda realizar, en coordinación con la Unidad de Planificación, la actualización y ajuste de los procedimientos mediante la incorporación de los indicadores de gestión que correspondan, con el fin de cumplir con la normativa vigente y mejorar la valoración de eficiencia y eficacia de las gestiones de intermediación financiera. (Ref. 2.1 del Informe)

Remitir a esta Auditoría un cronograma de cumplimiento de dicha recomendación, debidamente detallado por actividad y plazo de implementación.

**Nivel de Riesgo: Medio**

---

Estudio realizado por:

Licda. Johanna Serrano G.  
**Auditor Encargado**

MBA. Gustavo Flores O.  
**Auditor Interno**