Señores

Consejo de Gobierno de la República de Costa Rica

**INFORME FIN DE GESTIÓN**

Según Directriz D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República

**I. PRESENTACIÓN**

Fecha del informe: 8 de mayo del 2018

Fecha de salida: 8 de mayo del 2018

Nombre: Nicolás Alberto Murillo Rivas

Identificación: 103370113

Cargos: miembro vicepresidente de Junta Directiva y presidente del Comité de Riesgos del BANHVI (2014-2018)

**II. RESULTADOS DE LA GESTIÓN**

**a) Labor sustantiva institucional**

La intención principal de la institución es mitigar el déficit habitacional mediante el financiamiento a bajo interés y largo plazo para la clase media baja (no se cumple a cabalidad) y coadyuvar en el combate a la pobreza mediante el subsidio, a las clases más desfavorecidas, para dotarlas de vivienda digna.

La forma de operar está definida por la Ley N° 7052 del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda que establece al Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) como su ente rector, funcionando como ente de segundo piso y una red de Entidades Autorizadas, conformada por instituciones como el INVU y un conjunto de entes públicos y privados que incluyen, entre otras posibilidades, bancos, cooperativas y mutuales, quienes para operar deben ser autorizadas por el BANHVI.

Los recursos provienen de diferentes fuentes, siendo la más fuerte FODESAF, y de otras que mediante ley o decreto se canalizan a través del BANHVI para fines específicos como es el caso de las emergencias, para financiar reparaciones, reconstrucción o casa nueva para los dagnificados; o para financiar los bonos comunales que van orientados para construcción de infraestrucutra física y social en las comunidades deprimidas.

El BANHVI opera con tres cuentas: FOSUVI (fondo de subsidio) y FONAVI (crédito e intermediación), y una cuenta general que es la que capta las comisiones y ganancias para hacerle frente a los gastos administrativos.

En la estructura organizativa del BANHVI existen tres grandes áreas: Administrativa, Financiera y Operativa.

La Junta Directiva, además de definir las políticas institucionales, debe velar por la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de toda la institución con el apoyo de la Alta Gerencia, compuesta por el Gerente General y los dos Subgerentes, Financiero y de Operaciones, de la Asesoría Legal y de la Auditoría Interna. Además cuenta con el apoyo de los Comités de Auditoría y de Riesgos, cada uno cuenta con la participación de dos o más miembros de la Junta Directiva. Además existen otros comités cuya conformación cuenta con un miembro de la Junta Directiva cada uno, Tecnología de Información, Cumplimiento y Plan Estratégico.

**b) Cambios en el entorno incluyendo cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el que hacer institucional**

El mayor cambio que se ha dado en el entorno jurídico ha sido impulsado por la SUGEF mediante varios acuerdos, siendo el 16-16 el que más impacto ha provocado al obligar a las instituciones financieras a replantearse su enfoque sobre las labores que realiza y su sistema de control interno incorporando el concepto de Gobierno Corporativo.

El Comité de Riesgos, que me he honrado en presidir desde 2014, ha tomado gran relevancia en estos últimos años debido a la modalidad de Supervición de Entidades Financieras basada en Riesgos que se ha implantado en el país a través de la SUGEF.

En la atención al acuerdo 16-16 de la SUGEF la Administración del BANHVI, a través de la Unidad de Riesgos, en conjunto con todas las unidades de la institución, se ha responsabilizado, durante la segunda mitad del 2017, a formular y probar la Declaración del Apetito de Riesgo, tomando como base el Plan Estratégico Institucional. El producto de este esfuerzo se ha visto reflejado en el mejoramiento de los Informes de Riesgos y ha permitido corregir una serie de gestiones orientadas a mejorar el cumplimiento de los objetivos de dicho plan y una mejor comprensión de la gestión de riesgos para mejorar la toma de decisiones en la institución.

**c) Autoevaluación del sistema de control interno institucional**

El control interno ha permitido detectar el incumplimiento de acciones correctivas para las debilidades detectadas a través de los últimos años en un porcentaje razonable. Según los últimos informes de la Unidad de Planificación Institucional el global alcanzado es de apenas un 57%.

Es evidente, en los informes mencionados, la falta de seguimiento por parte de la Gerencia General a las acciones correctivas. La encargada de la evaluación, Lic. Magaly Longan, al dar su informe a la Junta Directiva deja claro que de nada sirve la reprogramación de las acciones incumplidas porque se vuelven a incumplir y no pasa nada, o sea que no hay acciones gerenciales que traten de evitar que los incumplimientos se sigan dando.

Las debilidades detectadas y el bajo cumplimiento de acciones correctivas ha provocado que externamente se perciba la gestión de la institución como deficiente.

**d) Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional en el periodo**

La Auditoría Interna también ha dado informes manifestando deficiencias administrativas que han sido minimizadas por la Alta Gerencia a pesar de las llamadas de atención por parte de la Junta Directiva.

Por medio del Comité de Riesgos se ha tratado, con éxito, de establecer una cultura de gestión de riesgos en toda la institución, mediante capacitaciones que han permitido un avance considerable en el seguimiento al concepto de Gobierno Corporativo lo que ha permitido, a pesar de la falta de acción gerencial, lograr una gestión más coherente entre todas las unidades y mejores resultados en una gran parte de la gestión institucional.

**e) Principales logros alcanzados de conformidad con la planificación institucional**

A pesar de que los Planes Estratégicos Institucionales se evalúan y se establecen periódicamente no existe una estrategia para darle seguimiento y garantizar su cumplimiento. El porcentaje de incumplimiento es muy alto.

Sin embargo, mediante la discución de proyectos en Junta Directiva, y talvez gracias a su composición que incluye profesionales técnicos en arquitectura e ingeniería, se han logrado avances importantes en algunos aspectos como el diseño de conjuntos habitacionales, diseño de las viviendas, tratamiento de aguas residuales, sistemas constructivos y procesos de revisión para aprobación de proyectos. Un ejemplo son las casas para territorios indígenas cuyos diseños se han adaptado mejor a las exigencias y necesidades de los beneficiarios.

Se ha logrado aprobar una metodología de priorización para la selección de beneficiarios y otra para la selección de terrenos en zonas de necesidad prioritaria. A pesar de que estas eran insistencias nuestras desde el inicio de la gestión no se lograron aprobar hasta el final del periodo. Quedando todavía pendiente su implementación.

**f) Estado de los proyectos más relevantes en el ambito institucional**

A pesar de la incapacidad que se ha tenido para la innovación, en las gestiones del BANHVI, para mejorar su gestión y lograr que la institución se perciba mejor por parte de la sociedad, se ha logrado un gran avance en la necesidad de dar respuesta a las solicitudes y acuerdos de la SUGEF. Principalmente debido a la calidad de los recursos humanos con que cuenta la Unidad de Riesgos. Este departamento, sin dejar de lado las actividades necesarias y típicas de sus funciones, logró formular la Declaración del Apetito de Riesgo, según lo dispuesto en el acuerdo 16-16 de la SUGEF, en un tiempo relativamente corto, como lo había solicitado la Junta Directiva. Este proyecto trata de establecer parámetros y límites para poner orden en la ejecución y control de los planes estratégicos y operativos. La Declaración establece una guía muy importante para mejorar el control de riesgos y hacerle frente a la Supervisión Basada en Riesgos que realiza la SUGEF. Es un proyecto que está en construcción pero que ya está en periodo de prueba y hasta ahora ha permitido evaluarlo y hacer las recomendaciones para los ajustes necesarios para un mejor desempeño.

Para el seguimiento de este nuevo instrumento se ha definido un esquema documental compuesto por principíos, políticas, procedimientos, metodologías y herramientas que se deben ejecutar en cada una de las etapas del proceso de administración de riesgos.

**g) Aspectos relacionados con la administracaión de los recursos financieros asignados a la institución**

El BANHVI administra dos fondos: A) FOSUVI (Fondo de Subsidio para la Vivienda), cuyos recursos provienen de asignaciones y donaciones de diferentes fuentes, y ocupa aproximadamente un 70% de las actividades y recursos de la institución. B) FONAVI (Fondo Nacional para la Vivienda), cuyos recursos son captados en diferentes fuentes y se canalizan para el financiamiento de vivienda para la clase media. Ambos fondos se canalizan a través de las Entidades Autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda hacia los beneficiarios. Ambos fondos generan comisiones al BANHVI que van a una Cuenta General para cubrir los gastos institucionales.

En vista de que FOSUVI no genera créditos y no es un Fondo de Intermediación se ha hecho costumbre, para fines de cumplir con los lineamientos de la SUGEF, de considerarlo fuera de los informes a esa institución. Por lo tanto los controles estrictos y las auditorías externas se han orientado exclusivamente al control de los recursos que administra FONAVI. Estas instancias de control, cuando se refieren al BANHVI están hablando exclusivamente de FONAVI. Cuando dan su informe a la Junta Directiva y se les pregunta sobre los fondos de subsidio ellos responden que eso pertenece a FOSUVI y por lo tanto no fue considerado en el informe. Esto estaba sucediendo a pesar de que el FOSUVI maneja el 70% de las actividades y de los recursos del BANHVI.

Desde que iniciamos nuestras gestiones en Junta Directiva y en Comité de Riesgos insistimos en la necesidad de considerar, para efectos de control, a la institución como una sola unidad, tomando en cuenta los dos fondos: FONAVI y FOSUVI. Este cambio no ha sido fácil implementarlo pero se ha logrado avanzar. Hace dos años se realiza una Auditoría Externa exclusiva para FOSUVI. Los hallazgos encontrados en esas auditorías han sido muy importantes y han permitido mejorar la administración de los recursos financieros asignados a la institución.

Consideramos un error que los bonos que se tramitan según el artículo 59 no tienen tope máximo. Si se justifica el gasto o el costo de los proyectos estos se aceptan por la Administración y terminan siendo aprobados por la Junta Directiva y muchas veces, en estos proyectos, los montos por cada bono duplican a la mayoría de los tramitados en forma individual bajo el art. 59. Esta situación hace que cada vez se presenten más proyectos de alto costo provocando que sean menos el número de viviendas que se pueden financiar mediante estos subsidios extraordinarios, que son los que van orientados a la población de menores recursos y pobreza extrema. Desde el inicio de la administración hemos estado manifestando nuestra preocupación por este tema y hasta se han tomado acuerdos en Junta Directiva para que la Administración presente una propuesta orientada a establecer estos límites. Sin ambargo forman parte de los acuerdos no cumplidos por la Administración.

**h) Sugerencias para la buena marcha de la institución**

Si bien se ha logrado mejorar la gestión administrativa en el BANHVI aún queda mucho por hacer. No se puede omitir que las Entidades Autorizadas son parte del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, del que el BANHVI es su rector, y hasta ahora es muy poco lo logrado en cuanto a la interacción con ellas. La información extraida de la DSEA (Dirección de Supervisión de Entidades Autorizadas) es aún muy pobre para encontrar las debilidades y proponer acciones correctivas. Es necesario corregir esta situación para mejorar la buena marcha de la institución. Otras sugerencias son las siguientes:

1. Mejorar la supervisión y capacitación de Entidades Autorizadas para aligerar los trámites y disminuir los reprocesos. Hemos descubierto que no se está siguiendo una adecuada política de Conozca a su Cliente y que las diferencias de gestión, entre entidades, provocan insatisfacciones en los usuarios.

2. El BANHVI no debe perder su carácter de Institución Pública con fines específicos en la lucha contra la pobreza. Si bien la gestión institucional no debe dejar de lado la motivación económica y profesional que deben tener los empresarios que participan en la construcción de viviendas, debe velar para lograr mejoras, en forma permanente, para el beneficio de la calidad de vida de los beneficiarios. Debe buscarse innovación en los sistemas constructivos para que los proyectos se adapten a los beneficiarios y a los terrenos, que cada día se vuelven más escasos, sin aumentar el valor de las soluciones.

3. Debe mejorarse la atención y respuesta opoortuna a las notificaciones, cuestionamientos y recomendaciones de las instituciones fiscalizadoras. Si bien tanto la Contraloría General de la República como la SUGEF tienen hoy en día una idea más clara de las funciones particulares del BANHVI no era así al inicio de nuestras gestiones. Las respuestas que se daban no eran las más atinadas, por lo tanto las recomendaciones de esas entidades muchas veces no se adaptaban a las características de la institución.

4. Debe crearse una estrategia de seguimiento a los acuerdos de Junta Directiva y las recomendaciones tanto de la Auditoría Interna y como del Comité de Riesgos a fin de mejorar los sistemas de control interno y de gestión en general.

5. Deben establecerse límites al monto de los bonos de subsidio mediante artículo 59. Hemos visto como en estos años de estabilidad de los precios, reflejado en el mantenimiento del monto de los bonos ordinarios, los montos correspondientes al artículo 59 han ido aumentando considerablemente año con año. Simplemente porque no tiene límites.

6. La participación del Sistema Financiero para la Vivienda en el financiamiento para clase media es muy débil. Los programas existentes no han llamado la atención ni de los beneficiarios ni de las entidades autorizadas para promoverlos. Es necesario encontrar opciones más interesantes.

7. El SNFV tiene algunas limitaciones para usar recursos blandos provenientes del exterior, la ley obliga a pasar por la aprobación de la Asamblea Legislativa, esta situación desestimula las posibilidades. Deben hacerse esfuerzos para superar estas limitaciones.

8. El SNFV debe buscar la manera de expander el abanico de clientes. De lograrlo tendría más posiblidades de financiar a la clase media en un volúmen más razonable.

9. El BANHVI debe participar más abiertamente en ferias como las de la construcción. Debe mostrar que se encuentra dentro del mercado, creando opciones para la clase media.

10. El BANHVI debe preocuparse más por el riesgo de imagen y velar por ser una institución eficiente, que maneja los recursos con gran responsabilidad y que es respetada por toda la comunidad costarricense. Actualmente es la tercera peor concebida según última encuesta o consulta realizada por la Contraloría de la república.

11. Tanto la Administración como la Junta Directiva del BANHVI deben preocuparse por lograr modificaciones en la Ley 7052 para mejorar algunos aspectos que podrán ayudar a mejorar la gestión y la parcepción de la institución. Entre esas modificaciones necesrias tenemos las siguientes: a) la sustitución de los miembros de la Junta Directiva debe ser parcial en cada periodo de tal manera que siempre haya alguno de los miembros que pueda continuar. En la actualidad la Ley establece que cada ocho años cambia toda la Junta Directiva, no quedando ningún miembro que le dé continuidad a los acuerdos. B) el nombramiento del gerente y subgerentes tienen impedimento cuando existe parentesco por consanguinidad lineal, ascendente o descendente, pero no tiene impedimento si el grado de consanguinidad es colateral con personas relacionadas con el SNFV. De tal manera que si el funcionario tiene un hermano en la gerencia de una Entidad Autorizada su nombramiento es válido. Esto tiene un grave problema. Para evitar el conflicto de intereses el funcionario no puede votar ni emitir opinión en los casos que involucren a la entidad gerenciada por el pariente, teniendo que inhibirse de conocer cualquier tema que afecte a las entidades autorizadas en general.

**III. RESULTADOS DE LA GESTIÓN**

**i) Observaciones sobre asuntos de actualidad que la institución debería aprovechar.**

La Junta Directiva, la Alta Gerencia y las jefaturas deben aprovechar las recomendaciones de la SUGEF y atender las exigencias que conlleva la aplicación del concepto de Gobierno Corporativo y el seguimineto a la Declaración del Apetito de Riesgo.

Igualmente la institución debe aprovechar mejor que la SUGEF ha manifestado su interés en que se incorpore, en los procesos de evaluación y control administrativo, las gestiones del FOSUVI para tener un mayor control de la institución como un todo. Esto será una gran ayuda para mejorar la cultura institucional en cuanto al servicio social de la institución.

**j) Estado actual de cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.**

En los últimos años ha habido varias disposiciones giradas por la Contraloría, como es su costumbre, todas con plazo definido que no han sido adecuadamente atendidas por la Administración del BANHVI. A pesar de que se ha solicitado ampliación de los plazos y estos han sido concedidos se ha mantenido la dificultad para cumplirlos.

**k) Estado actual de cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones giradas por algún órgano externo.**

Entre las recomendaciones de la SUGEF, las más importantes para la Junta Directiva eran el Reglamento de Gobierno Corporativo y la Declaración del Apetito de Riesgo. Las dos se han cumplido. Paralelamente, tanto en 2017 como en 2018, se han tenido, en el seno del BANHVI, grupos de supervisores de la SUGEF, han analizado documentos y realizado entrevistas con funcionarios y con miembros de Junta Directiva, sin embargo aún no se han recibido los informes de dichas actividades.

Por informes de la Auditoría Interna nos hemos enterado de incumplimientos por parte de la Administración a disposiciones de la SUGEF, lo que es posible que conlleve el cobro de multas por parte de ese organismo.

**l) Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna.**

En el último informe de la Auditoría Interna se detallan 262 recomendaciones incumplidas, de las cuales 131 pertenecen directamente a la Gerencia General, 16 a la Subgerencia Operativa, 12 a la Subgerencia Financiera, 43 a la Dirección FOSUVI, 38 al Departamento de Análisis y Control, 22 al Departamento Técnico.

Esta situación refleja desatención de la Alta Gerencia a las recomendaciones de la Auditoría Interna, que se suman a los incumplimientos de medidas correctivas resultantes de la autoevaluación de control interno y a los incumplimientos de acuerdos de Junta Directiva.