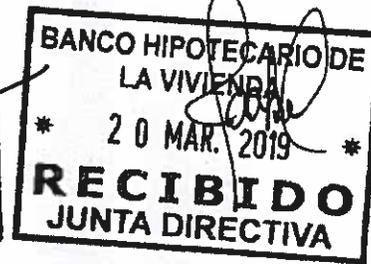


**INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI**  
LARRY ALVARADO AJUN.  
Periodo 2017-2019

20 de marzo de 2019

Señores Miembros  
Junta Directiva del BANHVI  
Presente



Estimados señores:

En atención a la Directriz D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República<sup>1</sup>, presento mi informe de gestión correspondiente al periodo del 01 de febrero del 2017 al 06 de marzo del 2019.

Nombre: <b>Larry Alvarado Ajún</b>	Cedula: <b>501820112</b>
Puesto: <b>Subgerente de Operaciones</b>	Fecha de salida: <b>06 de marzo del 2019</b>

**Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo**

1. Revisión de la estrategia del BANHVI:

1.1. Antecedentes:

Qué quería la Junta Directiva (JD) de la Subgerencia de Operaciones (SGO)?

La Junta Directiva solicitaba un cambio de la organización con el objeto de ser más eficiente, así como lo relacionado a la calidad, costo y plazos de los proyectos. También fueron muy enfáticos que no se dejara llevar por el día-día de la institución.

Lo que no dijo la Junta Directiva:

La JD nunca dijo que se cambiaba el perfil de la SGO para venir a atender "LA PRESA DE TRABAJO HISTÓRICA" que tenía el puesto y la Institución, así como muchos temas botados como son:

<sup>1</sup>La Gaceta #131 del 07/07/2005

## INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- Acuerdos de JD
- Recomendaciones de AI
- Temas de la CGR
- Temas del MEIC
- Otros, como las propiedades y proyectos viejos botados como Vista Hermosa de Oreamuno, Llanos de Santa Lucía y otros.

### La comunicación de la JD con la Gerencia General (GG) sobre lo que se quería de la SGO:

Lamentablemente, la JD no le transmitió a la Gerencia General, los requerimientos de la nueva SGO. Para la GG fue la oportunidad, para endosarle todo lo que no se venía haciendo y lo que estaba rezagado por muchos años.

Previo al ingreso a la Institución, que se efectuó el 01 de febrero del 2017, se tuvo la iniciativa de estudiar los planes estratégicos del BANHVI y la "Industria" que represente el mayor peso del FOSUVI.

Una Institución como BANHVI, se puede disgregar en varias Industrias, con el objeto de estudiar su desempeño (su competitividad).

Conocida la Industria, es posible compararla con otras industrias en el país, o la misma en otros países<sup>2</sup>. En este caso, la Industria que interesa la denomino como: "*Industria de la construcción de infraestructura urbanística y viviendas de interés social*". Y la esquematizo con la siguiente figura.

---

<sup>2</sup> Se le ha dado seguimiento a las Industrias de Chile, México y principalmente a Colombia en temas de interés social y en tema de tramitologías de proyectos con la empresa privada.

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

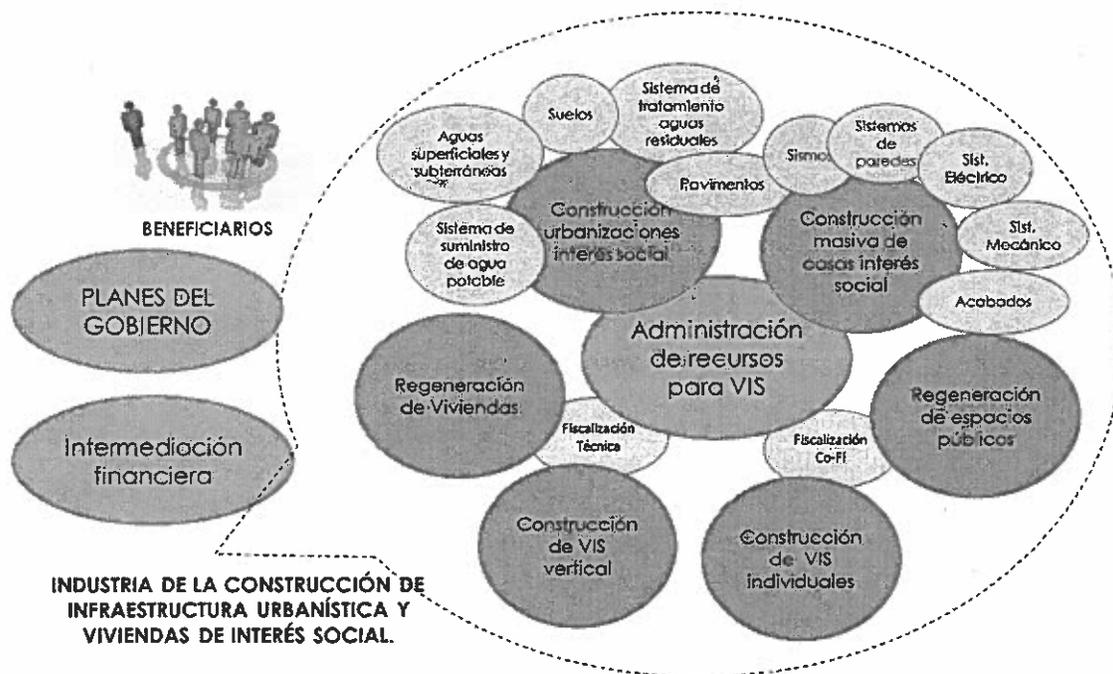


Figura No.1. "Industria de la construcción de infraestructura urbanística y viviendas de interés social".

El objeto de estudiarla fue para conocer la situación que tiene tanto a lo interno como a lo externo:

- Cómo es la Industria? Fragmentada, concentrada, la alianza público-privada, etc.
- La razón de ser? Y la influencia del gobierno de turno.
- Las tendencias.
- La demanda potencial y real.
- Capacidad de producción de la Industria.
- Los sistemas constructivos y la competitividad de los mismos.
- Los costos de la Industria. Quién es el más beneficiado?
- Quiénes son los clientes? Clientes finales y otros Clientes del proceso.
- Quiénes son los actores?(destrezas , habilidades, nivel integración, capacidad financiera, etc)
- Los Influenciadores de la misma, tomadores de decisiones, etc.
- Nivel de innovación (I&D), importación de mejores prácticas, etc.
- Nivel de normativa, impacto del sector público?
- Gestión de la calidad.

Resumiendo, el análisis y verificación de los temas anteriores, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- Es parcialmente fragmentada. Ejemplos: las asociaciones con mediana interacción e influencia en el SFNV; por otro lado, hay espacio para innovar y no hay relación con la academia, etc.
- Los Entes Autorizados y Desarrolladores son socios estratégicos en el Sistema.
- Diferentes “modalidades de negocios” (urbanizaciones, bonos comunales, construcción vertical, etc.), requieren diferentes habilidades del BANHVI, los EA y Desarrolladores.
- A nivel técnico en esta Industria todo esta normado; NO OBSTANTE, no hay diferenciación para interés social.

Desde una perspectiva operativa y técnica, de lo estudiado del plan estratégico de la Institución y al asociarlo con la Industria, llegué a la siguiente conclusión:

**“EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN ES POCO AMBICIOSO Y NO MARCA UN RUMBO CONTUNDENTE<sup>3</sup>”.**

Una vez en BANHVI, se continuó estudiando la Industria, el Informe de Auditoría del CFIA<sup>4</sup>, los planes estratégicos de la Institución y los resultados del taller<sup>5</sup>, con el objeto de confirmar lo concluido.

Estudiada la situación operativa del Banco (incluyendo el poder de decisión en la Institución<sup>6</sup>) y con el objeto enfocar los planes de trabajo ya para mayo del 2017, la Subgerencia de Operaciones (SGO) tenía definido su plan de trabajo, el cual buscaría impactar los planes estratégicos de la Institución y del Sistema Financiero Nacional de la Vivienda (SFNV).

## 1.2. En resumen:

De lo estudiado, concluyo que es: “UNA ORGANIZACIÓN NO ALINEADA PARA LOGRAR EL OBJETIVO O LA RAZÓN DE SER DEL BANHVI” y lo esquematizo en la Figura No.2:

- Todas las unidades del negocio no alineadas con un horizonte u objetivo.
- Todo la organización haciendo de todo, se requiere organizarnos en producción, administración y control
- Un retraso de más de 15 años en Tecnología de Información (TI), ausencia de un visionario o campeón en TI y un abordaje de los proyectos de TI de poco impacto.

<sup>3</sup> Sobre este tema la SGO lo ha comentado en la JD anterior y en la nueva.

<sup>4</sup> Informe de Auditoría del CFIA-2016, IX Evaluación de Viviendas de Interés Social (casos individuales).

<sup>5</sup> Taller: “Eficiencia de procesos en vivienda de interés social: Un enfoque integrado del sistema”, Mayo 2015

<sup>6</sup> Parte de lo investigado fue quién dispone del poder en la Institución y fue claro que quien manda es la Junta Directiva, muy influenciados por la Asesoría Legal y por la Auditoría Intema. Asimismo, las cuotas de poder de los llamados “feudos”.

**INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI**  
 LARRY ALVARADO AJUN.  
 Periodo 2017-2019

- Un divorcio con nuestros socios estratégicos los Entes Autorizados y los Desarrolladores.

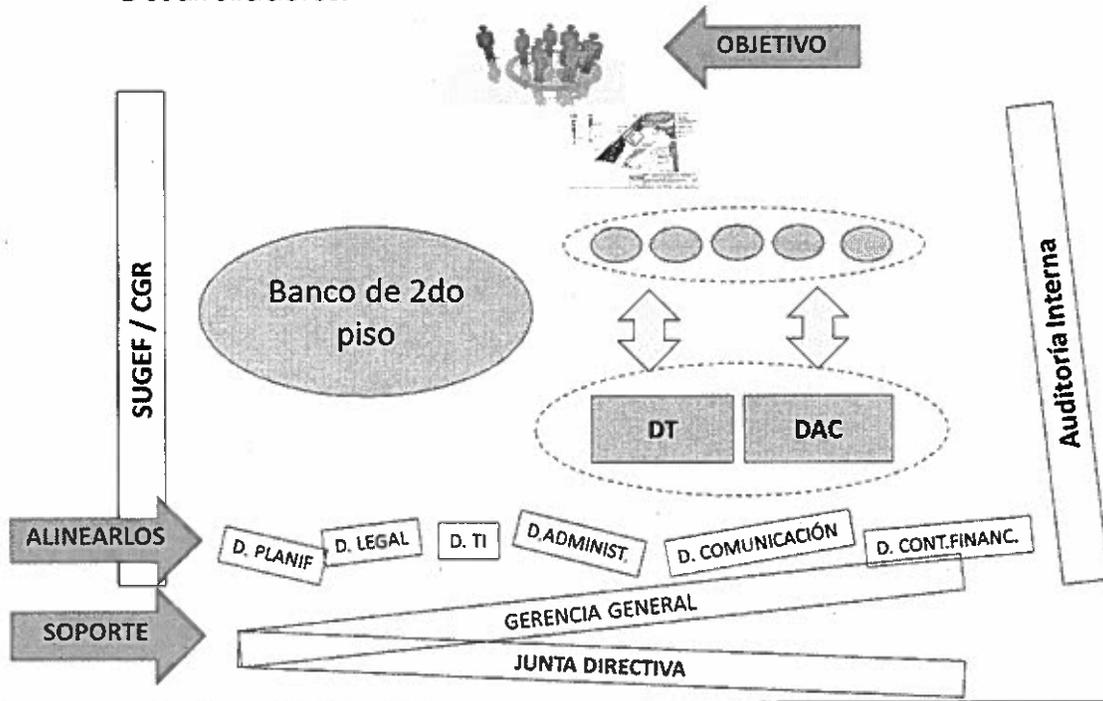


Figura No.2. Situación de la Institución: Una organización NO ALINEADA a los objetivos o razón de ser del Banhvi.

Finalmente, en relación con la Dirección Técnica del BANHVI, mi diagnóstico fue:

- Un Equipo Técnico con un personal muy "reglamentista" y con poca experiencia ingenieril.

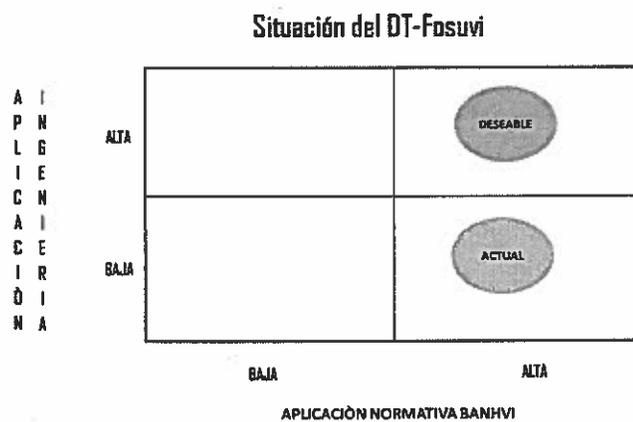


Figura No.3. Situación del DT del FOSUVI

- Mucha variedad de proyectos y poca experticia. Ejemplo: Infraestructura Urbanística, Viviendas masivas, Campos Deportivos,

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

Edificios varios pisos, remodelaciones (Bonos RAMT), Plantas de Tratamiento, etc., etc., etc.

- El Departamento Técnico de BANHVI, **NO** promueve la mejora técnica del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV),
- No promueve la implementación de herramientas tecnológicas que permitan ser más eficientes.
- No promueve el desarrollo profesional del equipo de ingenieros, enfocado en la variedad de proyectos que financia el BANHVI.

Resumiendo, *Un Departamento Técnico sin experiencia en diseño e inspección de proyectos, no podrá promover el desarrollo técnico del SFNV, sólo regularlo con una orientación al control (Banco de Primer Piso).*

## 2. Trazado de la gestión de trabajo de la Subgerencia de Operaciones:

Acorde con lo estudiado y:

- I. Lo diagnosticado de la Industria.
- II. La operatividad interna de la Institución y la situación de co-administración de la Institución.
- III. Y además, con una definición más amplia del "producto" que debemos entregar al cliente final (El derecho a una vivienda adecuada<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Tomado del folleto informativo No 21. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos: "(...) **Una vivienda adecuada debe brindar más que cuatro paredes y un techo.**"

*Deben satisfacerse varias condiciones para que una forma particular de vivienda pueda considerarse que constituye "vivienda adecuada". Estos elementos son tan fundamentales como la oferta y disponibilidad básicas de vivienda. Para que la vivienda sea adecuada, debe reunir como mínimo los siguientes criterios:*

- ✓ *La seguridad de la tenencia: la vivienda no es adecuada si sus ocupantes no cuentan con cierta medida de seguridad de la tenencia que les garantice protección jurídica contra el desalojo forzoso, el hostigamiento y otras amenazas.*
- ✓ *Disponibilidad de servicios, materiales, instalaciones e infraestructura: la vivienda no es adecuada si sus ocupantes no tienen agua potable, instalaciones sanitarias adecuadas, energía para la cocción, la calefacción y el alumbrado, y conservación de alimentos o eliminación de residuos.*
- ✓ *Asequibilidad: la vivienda no es adecuada si su costo pone en peligro o dificulta el disfrute de otros derechos humanos por sus ocupantes.*
- ✓ *Habitabilidad: la vivienda no es adecuada si no garantiza seguridad física o no proporciona espacio suficiente, así como protección contra el frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento u otros riesgos para la salud y peligros estructurales.*
- ✓ *Accesibilidad: la vivienda no es adecuada si no se toman en consideración las necesidades específicas de los grupos desfavorecidos y marginados.*
- ✓ *Ubicación: la vivienda no es adecuada si no ofrece acceso a oportunidades de empleo, servicios de salud, escuelas, guarderías y otros servicios e instalaciones sociales, o si está ubicada en zonas contaminadas o peligrosas.*
- ✓ *Adecuación cultural: la vivienda no es adecuada si no toma en cuenta y respeta la expresión de la identidad cultural.(...)"*

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

La Subgerencia de Operaciones TRAZÓ SU GESTIÓN DE TRABAJO, basada en "Promover e influenciar" en el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), en los siguientes temas estratégicos y operativos, que impactarían el rumbo de la Institución y lograr el objetivo final: "entregar viviendas adecuadas".

## a. En temas estratégicos:

1. Entender el Giro del Negocio. (Banco de segundo piso y Ente Rector)
2. Tecnología de Información (TI)
3. Fortalecimiento de relaciones con los Entes Autorizados
4. Simplificación de trámites
5. Fortalecimiento del Recurso Humano de BANHVI

## En temas operativos:

1. Mejorar el "producto final" en: calidad, costo y plazo (viviendas individuales y proyectos, así como la infraestructura urbanística)
2. Promover el ordenamiento de roles de la organización:
  - a) Producción,
  - b) Administración y
  - c) Control (ejemplo riesgo, cumplimiento, etc.)
3. Promover la limpieza de TEMAS NOCIVOS que le generan a la organización mucho ruido, como por ejemplo: temas de propiedades, **proyectos rezagados con problemas varios** (ver tabla al final de este informe), temas de la Contraloría General de la República, Ministerio de Economía Industria y Comercio, etc.
4. Alzar la bandera con temas técnicos y operativos de la Institución, (el giro del negocio requiere un mayor perfil en esos temas).

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

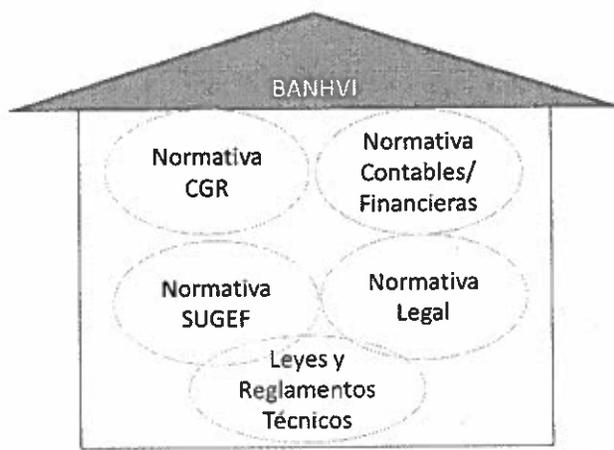


Figura No.3. Lo técnico también es importante, dado el giro del negocio.

5. Además, conocida la situación burocrática del BANHVI, así como la co-administración existente en la Institución, la SGO decidió abordar sus planes de trabajo de la siguiente forma con el objeto de tener logros rápidos:
- I. De arriba hacia abajo: Lograr apoyo de la Junta Directiva y después bajar a los mandos medios.
  - II. De afuera hacia adentro: Influenciar a los actores de la Industria, de que las mejoras del SFNV (las victorias rápidas) deben provenir de afuera hacia adentro, para tener logros rápidos.

## Acciones realizadas para implementar los planes de trabajo de la SGO:

### 3.1. Los obstáculos:

Para la implementación de los planes de trabajo la SGO, **tuvo varios obstáculos**, como son:

- El día-día<sup>8</sup>, consume a la SGO a **NO dedicar tiempo en temas estratégicos o de relevancia para la Institución**, debido a:

<sup>8</sup> El día a día en la Institución le consumen a la SGO más del 50% del tiempo.

- Reuniones no efectivas
- Atención público.
- Requerimientos GG.
- Investigación acuerdos JD.
- Redacción de informes.
- Temas de apoyo al FOSUVI.
- Revisión de algunos informes para JD.

## INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- La confusión de la gestión de la SGO y de la Dirección del FOSUVI (es sabido a que la SGO anterior, solo le interesaba el día a día de la gestión del FOSUVI y no temas estratégicos y de relevancia de la Institución).
  - La des-organización de BANHVI (Producción, Administración y Control) para lograr el producto final.
  - Proyectos y temas nocivos con rezago histórico.
  - Rezago histórico de recomendaciones de Auditoría Interna y las nuevas recomendaciones.
  - Rezago histórico de acuerdos de Junta Directiva y los nuevos acuerdos.
  - Falta de recursos (se dispone de una Secretaria que cumple funciones de Asistente).
  - La influencia de interesados en BANHVI.
- El apoyo de la alta gerencia:
    - El interés en resolver el día a día.
    - La co-administración de otras áreas, con la "táctica del miedo".
    - El poder de los "feudos".
    - GG no enfocado en el giro del negocio.
    - GG no está promoviendo un cambio.

### 3.2. Giro del negocio (Estratégico)

- Influir y promover a entender, cuál es el "giro del negocio" y el rol de BANHVI en el SFNV.
  - BANHVI es el Ente Rector.
  - Es un banco de segundo piso.

### 3.3. Tecnología de Información (TI) (Estratégico)

- Influir a la cúpula gerencial, sobre la importancia recuperar el rezago tecnológico de la institución y que los planes estratégicos actuales en TI, no están impactando al BANHVI y al SFNV.
- Influir al cúpula gerencial, sobre la prioridad del "megaproyecto Integrado" de BANHVI y la posibilidad que incluya el Sistema de Vivienda. (He recomendado hacer un benchmarking de SAP en la Fundación CR-Canadá).

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- Influenciar a la GG y al Comité TI, para priorizar proyectos que se puedan atender, debido a que NO hay suficientes recursos operativos para desarrollarlos.
- Influenciar y debido a la burocracia BANHVI, los proyectos de TI tengan verdaderos Project Managers y el equipo, se desligue de la organización para el desarrollo del mismo.
- Apoderarse del rezagado histórico del proyecto "Expediente Electrónico". Liderarlo, cambiar el alcance del mismo, así como visualizar y promover hacer sinergia con el APC del CFIA y con otras Instituciones como el TSE, etc.
- Apoderarse del proyecto rezagado "calidad de datos de la CGR": Liderarlo y negociar alcance con la CGR (en proceso de aprobar la petición del nuevo alcance, dado a que el actual, es imposible lograrlo y a un costo sumamente alto).
- Estado de los proyectos bajo la responsabilidad de la SGO.
  - SINERUBE: Terminado acorde con lo programado.
  - EXP. ELECTRONICO: Avance 94%
  - OPE-02-Impl. Informe CGR DFOE-EC-IF-2016: Avance 74%
- Proyectos de TI pendientes de promover:
  - Implementación de más herramientas tecnológicas en el Depto. de Análisis y Control (DAC), Departamento Técnico (DT) para mejorar la gestión. Ejemplo: cámaras en proyectos, tecnología BIN, etc.
  - Implementación de un Call Center para atención de llamadas sobre situación de bonos, quejas, etc. y liberar, los recursos de producción.
  - La capacitación "online" de Analistas y Fiscales.

## 3.4. Fortalecimiento de relaciones con los Entes Autorizados (Estratégico):

- Acercamiento con los EA más importantes, mucho motivado por los proyectos rezagados como Bajo Tejares, Verolís, Emmanuel Ajoy y los proyectos nuevos.
- Capacitación informal sobre temas técnicos varios, con ingenieros de planta donde se les expone la visión de la SGO en temas técnicos.
- Acercamiento del Departamento de Análisis y Control (DAC) con los EA.
- Promover mejorar el perfil de los Ingenieros de planta, con el objeto que estén acordes con las modalidades de proyectos del BANHVI.

## INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- Impulso del sistema de información automático dirigidos a Gerentes de los EA, para informar sobre el desempeño en la tramitología (mesa de servicio pronto a implementarse). Con dicho sistema de información, se promueve la sana competencia entre los EA(s) y además, señalar el desempeño de los analistas.
  
- Proyectos pendientes del fortalecimiento de relaciones con los EA:
  - Segmentar los EA e implementar un "plan de premiación por desempeño" en tramitología de expedientes individuales y proyectos. Se segmentarán los EA en A, B, C a través de una certificadora como CEGESTI e INTECO (se realizó reunión con las certificadoras para discutir viabilidad y ofertaron por el servicio)<sup>9</sup>.
  - Promover en Junta Directiva, reforzar más el "desequilibrio profesional" del contrato de obra entre el Desarrollador y los EA para la ejecución de los proyectos.
  - Desarrollo del Sistema de Información para informar a Gerentes Generales, sobre el desempeño de los Fiscales.
  - Capacitación "online" de Analistas y Fiscales.
  - Capacitación con publicaciones escritas mensuales, sobre temas de interés técnico u otros para el SFNV. Ejemplo "Fiscal News", etc.
  - Promover en el CFIA sobre capacitaciones de interés para el SFNV. Ejemplo: tema de lavado dinero, servidumbres, etc.
  - Visita programada para apoyarlos con la maduración de proyectos, con el objeto de que lleguen a BANHVI ya filtrados.
  - Promover reuniones de coordinación con instituciones públicas como INVU e ICE y Municipales, con el objeto de apoyar la fluidez de los proyectos. (Emular relación desarrollada con el AyA.)

### 3.5. Simplificación de trámites (Estratégico):

- Implementación proyecto rezagado de Simplificación de Trámites del MEIC (análisis costo beneficios para reglamentos, Plan de Mejora Regulatoria, etc.)

---

<sup>9</sup> Con el objeto de reforzar que somos un Banco de Segundo Piso, este concepto lo que pretende es: clasificar o categorizar los Entes Autorizados por su desempeño en la tramitología y simplificar el proceso de aprobación. Ejemplo: Un EA categoría con una "A" certificada, la revisión de expedientes o proyectos es menos rigurosa o se les puede eliminar. La SGO hizo gestión con INTECO y la empresa consultora CEGESTI y es posible que ellos certifiquen y periódicamente verifiquen con el objeto que Banhvi tenga la seguridad requerida. Igualmente se puede hacer con las empresas Desarrolladoras, actualmente hay algunas de ellas que su desempeño es muy bueno.

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- Implementación de los formularios desarrollados en el PMR 2016 para proyectos.
- Impulsar el histórico y rezagado proyecto "expediente electrónico".
- En conjunto con el DT, impulsar los proyectos rezagados de la CGR y que distraían la producción del FOSUVI.
- Atacar la ineficiencia en tramitología:
  - Se apostó desde un inicio por impulsar el expediente electrónico, enfocado a poner los filtros en los Entes Autorizados y estandarizar documentación.
  - Influenciar a los EA a que aprendan de aquellos, que son más exitosos.
  - Capacitación informal en los diferentes EA, para promover que la simplificación inicia con la "calidad de la información que ellos desarrollan".
  - Promover ante Grupo Mutual y otros EA, el Sistema de Gestión desarrollado por MUCAP.
  - Reunión de capacitación a los Fiscales, con el objeto de mejorar información técnica de Bonos Individuales Art. 59.
  - Acercamiento del DAC con las EA, para atender oportunamente, los temas subsanables de los expedientes.
- Proyectos pendientes de Simplificación de Trámites:
  - Implementar un "plan de premiación por desempeño" con la clasificación de los EA en A, B, C, a través de una certificadora como CEGESTI e INTECO (se realizó reunión con las certificadoras).
  - Desarrollo e implementación de "Planos Prototipos" disponibles para el SFNV. (Emular planos prototipo de la oficina del DIIE del MEP.)<sup>10</sup>
  - Estandarización de planos y especificaciones técnicas respetando el diseño arquitectónico.
  - Desarrollos de lineamientos para el diseño geométrico de urbanizaciones, con el objeto de racionalizar los proyectos.
  - Promover en el Comité Técnico Nacional y MIVAH<sup>11</sup> una nueva Directriz 27, acorde con las modalidades de financiamiento y que promuevan, aspectos como la estandarización e industrialización y otros, que impacten al final en costos. (Ver en anexo la conceptualización de la nueva directriz).

<sup>10</sup> Con este concepto se logran muchas cosas que al final impactarán en simplificación de trámites y de costos. Es posible que el Banhvi ponga en su web planos de viviendas modelos por región, ejemplo viviendas para la zona Atlántica o Guanacaste. Dichos planos tendrán el listado de especificaciones, un listado de materiales y hasta el presupuesto de tal forma satisfaga los requerimientos Banhvi. Por otro lado, el listado de materiales se puede ordenar por subsistemas de tal forma que los comerciantes pueden armar y vender el "kits de materiales", ejemplo el kit eléctrico, etc, impactando en costos.

<sup>11</sup> El concepto fue presentado: al Ministro anterior, a la nueva Ministra y al CTN 06, para la respectiva valoración.

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

- Consolidar el Reglamento Artículo 169 y su aplicación<sup>12</sup>.

## 3.6. Fortalecimiento del Recurso Humano de BANHVI. (Estratégico)

- Influir para que se refuerce una "área de recursos humanos más acorde con la realidad BANHVI" y se revisen las políticas. Se requiere que dichas políticas sean modernas, ágiles, etc., para las necesidades de la Institución.
- Capacitación informal en temas varios, como Gerencia de Proyectos, Estrategia Empresarial, temas técnicos, etc.
- Atacar los conflictos de interés de la Dirección Técnica del FOSUVI:
  - Influir para que en el desarrollo de los procesos se evidenciaran los conflictos de interés que se dan en la Dirección (sobre dicho tema, la Auditoría Interna ya se ha pronunciado), como lo es: avalar proyectos, fiscalizarlos y pagar.
  - Como logro y por influencia de la SGO, la JD acordó pasar la gestión de pagos al Área Financiero Contable.
- Proyectos pendientes de Fortalecimiento del Recurso Humano de BANHVI:
  - Está pendiente un acuerdo de JD para reforzar la DSEA, la SGO viene promoviendo el traslado de la fiscalización técnica de proyectos a la Dirección de Supervisión de Entidades Autorizadas (DSEA); así como también, la opción de darle más balance al contrato de obras entre EA y Desarrollador, sustituyendo los Fiscales, por una figura de mayor peso técnico como un "Inspector" y que responda y defienda los intereses del EA en dicho contrato. Mejorar el producto final en: calidad, costo y plazo. (Operativo)
- Promover reglamentación estratégica y orientada al interés social o al negocio. Ejemplo de ello, es influir en el Comité Técnico Nacional 06, para que se norme tomando en cuenta los proyectos de Interés Social.
- Por otro lado, el impulso en la Cámara Costarricense de la Construcción (CCC) y el MEIC, de la Norma Inte para baldosas y columnas Prefa, así como la solicitud a Inteco, de una norma para prefa vertical y el apoyo a la norma de madera. También, promoviendo la calidad de planos que incluyan especificaciones

---

<sup>12</sup> Este reglamento es fundamental para la operación del BANHVI y un instrumento de ataque frontal al tema de viviendas mal asignadas. La SGO desarrolló un procedimiento y proceso integral, así como una propuesta de administración. Queda pendiente que la Asesoría Legal redacte un reglamento de la nueva propuesta y eliminar el existente.

## INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

bien completas, indiquen si usan el diseño simplificado y utilicen los detalles del CSCR, etc.

- Impulsar una nueva Directriz 27<sup>13</sup>. Establecer relaciones con instituciones claves para los proyectos, como es el AyA.
- Impulsar en el MIVAH con el ministro anterior, la modificación del reglamento del AyA, con relación al tema de la tramitología para conseguir la capacidad hídrica de los proyectos.
- Promover la viabilidad de proyectos complejos, como Astúa Pirie, El Cruce y otros.
- Influenciar a la JD de no aprobar extras, a obras más allá del APC.
- Influenciar en el SFNV sobre la importancia de la durabilidad y vida útil en las viviendas.
- Apoyar la medida cautelar de la empresa Desarrolladora de los proyectos Ivannia y La Flor.<sup>14</sup>
- Coordinar con el BCR, la solución definitiva de los proyectos Ivannia y La Flor; así como liderar los trabajos paliativos.
- Promover el cierre de proyectos rezagados como: Llanos de Santa Lucía (ya cerrado), Vista Hermosa (en proceso) y Metrópolis.
- Impulsar el cierre de proyectos históricos con problemas como: Verolís de Turrialba, Emmanuel Ajoy y Calderón Fournier, Bajo Tejares y Vistas de Golfo.
- Impulsar el desarrollo de propiedades BANHVI como San Buenaventura, Angostura, Esparzol, Cerro Verde.
- Norma INTE para columnas y baldosas horizontales:
  - Se realizó petición (formulario) a INTECO, solicitando se norme el sistema prefa vertical.
  - Se expuso la problemática de la viga solera en el Comité Técnico de Construcción (CTN 06), a los productores de elementos de acero para vigas soleras.
  - El 27 de junio de 2018, se envió el oficio SO-OF-0248-2018, al Director Ejecutivo del CFIA, exponiendo la problemática de la viga solera y solicitando apoyo en el tema.
  - Se realizó reunión con la Arq. Eugenia Morales del CFIA, con el objeto de poner atención en la próxima auditoría de viviendas de SFNV, sobre el uso de una viga solera con espesores menores a lo indicado en el CSCR.
  - En fecha 09 de octubre de 2018, ante gestión de esta Subgerencia, se recibe el oficio DCAL-DRT-OF-113-2018 de la Dirección de Calidad del MEIC, informando sobre la situación de la Norma; la

<sup>13</sup> La SGO elaboró un concepto de la nueva directriz y ha estado haciendo gestiones en el CTN 06, para que la nueva norma sea desarrollada por INTECO.

<sup>14</sup> La SGO desarrolló dos informes para la GG.

## INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

cual, señala que ya se le dio formato técnico y la misma, será consultada a los sectores interesados.

- El pasado 19 de octubre, la Subgerencia de Operaciones se reunió con los abogados responsables de la implementación en Órgano de Normas Técnicas del MEIC; con el objeto de conocer, un plazo probable de su oficialización. **La respuesta fue que el proceso, tendría una duración aproximada de cuatro meses.**
- Pendientes para mejorar el producto final:
  - Promover relaciones con INVU, ICE, Setena, Municipalidades y otras instituciones que impactan en los proyectos.
  - Promover implementar un protocolo para la actualización del Bono Ordinario.
  - Promover implementar una "bases de datos robusta", para mejorar la razonabilidad de los costos de los proyectos y Bonos Individuales; así como, herramientas tecnológicas.
  - Impulsar la Norma INTE para madera.
  - Reforzamiento del edificio BANHVI (la SGO tiene conceptualizado el proceso a seguir).

### 3.7. Resumen sobre las acciones para implementar el plan de trabajo de la SGO:

- La SGO estableció un trazado de la gestión con acciones que impactaran el plan estratégico de la Institución y del SFNV.
- La SGO viene influenciando en temas operativos y técnicos a lo interno del BANHVI y a la industria de viviendas de interés social, en beneficio del SFNV.
- Para tener logros, la SGO estableció trabajar de arriba hacia abajo y de afuera hacia adentro.
- El día a día, la falta de recursos de asistentes y los obstáculos en la Institución, no le permiten dedicar más tiempo a lo estratégico o relevante para el BANHVI, se estima 20% del tiempo en lo estratégico.
- Hay muchos temas institucionales que requieren de la atención de la SGO y que impactan, en la productividad de la organización.

### 4. Recomendaciones:

- I. Se valore que las subgerencias son estratégicas e institucionales, no operativas; no solamente, para atender cada una de ellas el FONAVI y el FOSUVI y que desarrollen sinergia para el bien institucional.

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

1. Con el cambio de perfil profesional de la SGO (perfil más técnico), las funciones de la SGO deben reflejar todo lo operativo del BANHVI y en el caso de la Subgerencia Financiera (SGF) atender todo lo Financiero-Contable del BANHVI, algunos temas de control como Riesgo, Cumplimiento, Ingeniería Financiera, SUGEF, etc. y la GG atender temas de Gobierno, políticos, Junta Directiva, alineamiento de las áreas hacia los objetivos del BANHVI, etc. La organización tal como existe, ha acumulado "temas y proyectos nocivos", como son las propiedades, proyectos problemáticos, CGR y SUGEF, MEIC, etc, etc.
2. Las Subgerencias deben ser más estratégicas que operativas. El Ente Rector del sistema debe cumplir su rol. Actualmente, la SGO trabaja aproximadamente un 20% en lo estratégico.
3. El Ente Rector debe reforzar más los temas operativos y técnicos, dado que el giro del negocio está asociado con las actividades del FOSUVI (imagen, problemas varios, demandas, etc.)

II. Se valore la implementación del plan de acción propuesto para el FOSUVI a la JD.

1. "Plan de Acción para incrementar la productividad del FOSUVI a corto plazo": Acciones, Impacto y Plazo Estimado:

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD DEL FOSUVI A CORTO PLAZO: ACCIONES, IMPACTO Y PLAZO ESTIMADO</b>				
EJES DE ACCIÓN	TEMAS	ACCIONES	IMPACTO	PLAZO ESTIMADO
<b>ACCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA</b>	<b>SIMPLIFICACIÓN DE TRAMITES</b>	Retomar el rol del BANHVI y llevarlo a su origen: un banco de 2do piso.	Productividad del SFNV	2019
		Nuevo Reglamento Beneficiarios (en proceso).		
		Traslado Financiero-Contable del FOSUVI al área financiera (en proceso)		
		Retomar tema de trasladar los recursos directamente a los EA.		
		OTROS TEMAS		
<b>1. SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES</b>	<b>TI</b>	Implementar Exp. Electrónico.	Estandarización y productividad del SFNV. Calidad/Costo/Plazo.	Agosto 2019
		Convenio BANHVI-APC.		Diciembre 2019
		Reporte automático a GG EA's, del desempeño de la gestión		Febrero 2019
		implementar paquetes de herramientas tecnológicas en el DT y el DAC.		Diciembre 2019
<b>2. REFORZAMIENTO DE LOS ENTES AUTORIZADOS</b>				
<b>3. REFORZAMIENTO</b>				

**INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI**

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

<p align="center"><b>DEL DT y DAC BANHVI.</b></p> <p><b>4. REFORZAMIENTO DE LA DIRECCION DE SUPERVISIÓN DE ENTIDADES AUTORIZADAS (DSEA)</b></p>	<p align="center"><b>REQUISITOS</b></p>	Recopilar y depurar toda la normativa emitida		Febrero 2019
		Depurar requisitos y respaldarios con la normativa depurada.		Mayo 2019
		Unificar requerimientos acabados por tipo de bono		Abril 2019
		Planos y presup. Prototipos disponibles en web.		Diciembre 2019
	<p align="center"><b>ESTANDARIZACIÓN TÉCNICA</b></p>	Estandarización planos y presupuestos.		Setiembre 2019
		Desarrollar una nueva directriz 27.	Estandarización y productividad del SFNV. Calidad/Costo/Plazo.	Diciembre 2019
	<p align="center"><b>REGLAMENTACIÓN ESTRATÉGICA</b></p>	Modificación reglamentación BANHVI	Estandarización y productividad del SFNV. Calidad/Costo/Plazo. Mejora de calidad, costos y plazos	Diciembre 2019
		Mejorar experiencia del Ingeniero residente.		Marzo 2019
	<p align="center"><b>REFORZAMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ENTES AUTORIZADOS</b></li> <li>• <b>D. TÉCNICO Y D. ANÁLISIS Y CONTROL DEL FOSUVI</b></li> <li>• <b>DSEA DEL BANHVI</b></li> </ul>	Cambiar figura del Fiscal a Supervisor para Equilibrar el contrato construcción EA y Desarrollador.	Mejora calidad, costos y plazos / Eliminar Fiscales BANHVI / incrementa el costo proyecto en 0,75%, pero con un costo beneficio positivo para el proyecto	Mayo 2019
		Acompañamiento a los EA para la maduración proyectos.	Mejora de la calidad, costos y plazos y productividad del SFNV.	Febrero 2019
		Certificación con un 3ero de los EA acorde a su desempeño en tramitología bonos individuales y/o proyectos.	Mejora de la productividad EA / estandarización / simplificación trámites.	Diciembre 2019
		Reforzar la Dirección de Supervisión EA	Mejorar controles del contrato de administración de recursos	Diciembre 2019
		Trasladar el DT a la SGO.	Logro del plan	Enero 2019
		Revisar perfiles y funciones.	Productividad del SFNV.	Marzo 2019
		Implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades de los puestos y del BANHVI.	Estandarización y productividad del SFNV.	Julio 2019
			Implementar un plan de capacitación SFNV.	Productividad del SFNV.
		<b>CAPACITACIÓN</b>		

**INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI**  
**LARRY ALVARADO AJUN.**  
 Periodo 2017-2019

2. Plan de Acción para incrementar la productividad del FOSUVI a corto plazo: Acciones, Tareas Claves y Recursos:

<b>PLAN DE ACCIÓN PARA INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD DEL FOSUVI A CORTO PLAZO: ACCIONES, TAREAS CLAVES Y RECURSOS</b>			
<b>EJES DE ACCIÓN</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TAREAS CLAVES</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES</b>	Implementar Exp. Electrónico.	Captura y calidad de datos en los EA. Plan piloto con MUCAP y trasladar lecciones aprendidas al resto de los EA	Equipo TI / Alexis Solano /Israel D'Oleo
	Convenio BANHVI-APC.	Captura y calidad de los datos, simplificación y estandarización de procesos	Equipo TI / Alexis Solano. /Israel D'Oleo y Convenio CFIA
	Recopilar y depurar toda la normativa emitida	Recopilar toda reglamentación emitida y vigente. Depurarla con criterios técnicos, legales y administrativos, con el objeto de lograr simplificación de tramites	Israel D'Oleo/ Alexis S. / Legal/ Auditoría.
	Depurar requisitos y respaldarlos con la normativa depurada.	Depurar los requisitos de las diferentes modalidades de financiamiento y respaldarlos con criterios técnicos, legales y administrativos, con el objeto de lograr simplificación de trámites	
	Unificar requerimientos de acabados por tipo de bono	Revisar y estandarizar requerimientos de acabados para las diferentes modalidades de bonos.	Convenio con el CIVCO-TEC
	Planos y presup. Prototipos disponibles en web.	Desarrollar diseños, planos y especificaciones de viviendas para diferentes regiones del país y el presupuesto acorde con BANHVI para uso del SFNV.	
	Estandarización de planos y presupuestos disponibles en la web.	Desarrollar planos con Información mínima estandarizada (acabados BANHVI, especificaciones, etc.) independiente del diseño arquitectónico para uso del SFNV.	
	Capacitación SFNV	Desarrollar un plan agresivo de capacitación y divulgación de temas varios de interés para el SFNV y que garanticen el logro de las otras acciones. Aprovechar las ventajas de las herramientas tecnologías como Chat en línea, Foros, etc. Implementar boletines mensuales con temas de interés para el SFNV. Promover la carrera de profesionales y técnicos "Viviendas de Interés Social" haciendo convenios con CFIA, INA, Colegios Vocacionales, Universidades, etc.	Israel D'Oleo / Alexis Solano / Unidad de comunicaciones / Equipo TI
	Desarrollar una nueva directriz 27.	Impulsar con el sector una nueva directriz acorde a las modalidades de financiamiento. Una opción es a través de INTECO o a través de un "task force" para ese objetivo.	MIVAH/SFNV
<b>REFORZAMIENTO DE LOS ENTES AUTORIZADOS</b>	Mejorar experticia del equipo profesional EA	Revisar el perfil profesional y proponer un perfil profesional deseado. BANHVI financia diferentes tipos de proyectos y se requiere diferente experticia) Desarrollar un programa de capacitación para este equipo.	Israel D'Oleo / Entes Autorizados
	Mejorar experticia del Ingeniero residente.	Con el objeto de mejorar calidad, costo y plazo, lo que se propone es un profesional	Israel D'Oleo / Entes Autorizados/Desarrolla

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

		<p>con experiencia acorde al tipo de obra y preferiblemente de agrado del EA ya que es BANHVI quién lo paga.                  Desarrollar un perfil deseado del profesional residente de los proyectos. (depende del tipo de proyecto ya que BANHVI maneja proyectos donde se requiere diferente experticia)</p>	dores
	Equilibrar el contrato de construcción entre el EA y Desarrollador.	<p>Con el objeto de mejorar calidad, costo y plazo, lo que se propone es un profesional con experiencia acorde al tipo de obra, se propone la figura de Supervisor para la administración de los proyectos y eliminar los Supervisores BANHVI en proyectos (se designan para temas BANHVI y bonos individuales) y se justifica con mayor razón si los recursos se entregaran a los EA directamente.                  El Supervisor además de ser un garante de administrar el contrato de obra por parte del EA, de la técnica y las prácticas constructivas, se le debe dar la responsabilidad de entregar las viviendas a los beneficiarios y cerrar técnicamente los proyectos.                  Se desarrollara el perfil profesional deseado (depende del tipo de proyecto, ya que BANHVI maneja proyectos donde se requiere diferente experticia) así como las tareas que debe desarrollar desde el inicio del proyecto hasta el cierre y otros de intereses para el SFNV.                  (Esto, propone modificar el reglamento BANHVI ya existente de "Supervisor para viviendas Indígenas" que tanto Dania y Guillermo lo han criticado).</p>	Israel D'Oleo / Entes Autorizados/Desarrolladores
	Reforzamiento de la Dirección de Supervisión de Entes Autorizados	El objeto es mejorar los controles del Contrato de Administración de Recursos entre los EA y el BANHVI. Se debe valorar que la DSEA aborde temas técnicos, administrativos y financieros.	
	Visitas programadas con los EA para la maduración proyectos.	El objeto de mejorar la efectividad de trámite de los proyectos, se propone acompañar a los EA y Desarrolladores a madurar los proyectos antes de ingresar al BANHVI.	Israel D'Oleo / Alexis Solano.
	Certificación de los EA acorde a su desempeño en la tramitología bonos individuales y/o proyectos.	<p>Desarrollar con un 3ero, un programa de certificación del desempeño en la tramitología bonos individuales y/o proyectos.                  El objeto es premiar a los exitosos y crear la competencia entre los EA y por los recursos económicos del SFNV.</p>	Israel D'Oleo / Alexis Solano/ Convenio con INTECO o CEGESTI.
<b>REFORZAMIENTO DEL DAC, DT Y LA DSEA DEL BANHVI.</b>	Trasladar el DT a la SGO.	<p>El DT debe pasar de ser un "promotor de proyectos" de todas las modalidades y garantizar la colocación del presupuesto, así como también garante del contrato "BANHVI-EA de Administración de Recursos".                  El DT debe ser un departamento Institucional, no exclusivo del FOSUVI. La</p>	DT/ Entes Autorizados/Desarrolladores/ Israel D'Oleo

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

		<p>Institución tiene muchos temas rezagados históricamente por falta de apoyo del DT, así mismo acuerdo de JD y recomendaciones de AI.</p> <p>Además, hay recomendaciones de la Auditoría Interna, de la conveniencia a que dicho departamento sea juez y parte en los proyectos: se analizan y avalan, se fiscalizan y se autorizan los pagos, etc.</p> <p>Por otro lado, se da una relación más directa de la SGO que hoy día es técnica, y así tendrá más conocimiento de los proyectos y temas técnicos de la institución.</p>	
	<p>Implementar un plan de capacitación a los ingenieros, acorde a las necesidades BANHVI.</p>	<p>El objeto es tener un equipo acorde con las necesidades del SFNV, más acorde con los tipos de proyectos y más promotor, asesor, etc. que inquisidor.</p> <p>Se deberá levantar un perfil de experticia de cada ingeniero y compararlo con lo que requiere BANHVI y establecer un plan de capacitación.</p>	<p>DT/ Entes Autorizados/Desarrolladores/ Israel D'Oleo</p>
	<p>Implementar paquetes de herramientas tecnológicas.</p>	<p>Aprovechar la amplia gama de herramientas tecnológicas que ayude a agilizar los procesos de análisis de los diferentes tipos de proyectos.</p> <p>Proponer sistemas de costeo y asociado a las especificaciones técnicas requeridas por el SFNV.</p> <p>Monitoreo con cámaras / Drones. etc.</p>	<p>Israel D'Oleo/ Depto. TI /DT</p>
	<p>Reforzar la Dirección de Supervisión de Entidades Autorizadas</p>	<p>El objeto es que La DSEA tenga el rol de fiscal en lo social, técnico, financiero-contable del contrato de "Administración de Recursos" entre BANHVI y los EA. Se debe valorar personal del Fosuvi y otras áreas que vengán a reforzar esta Dirección, entre ellos los fiscales del Depto. Técnico que pasarán esta Dirección.</p>	<p>SGF y SGO.</p>

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

## ESTADO DE ACUERDOS DE JUNTA DIRECTIVA

Lista de acuerdos atendidos:

Acuerdo	Sección	Fecha Sesión	Asunto	Fecha de venc.	Observaciones
23	54-2018	24/09/2018	Plorgamiento de plazo adicional para presentar informe sobre proyectos con deficiencias constructivas		Ver SO-CF-0478-2019 al Gerente General
9	05-2015	02/02/15	Traslado de oficio de Ekström Sistemas Constructivos, adjuntando información sobre la propuesta para implementar la Norma INTE 05-10-02:2013 en la construcción de viviendas	31/12/2018	ATENDIDO: Ver Acta 62-2018 (adjunto)
18	41-2017	12/08/2017	Traslado de oficio de Guillermo Jirón Bolaños, solicitando información sobre la aplicación de la norma INTE 05-10-02:2013 de INTECO	31/12/2018	ATENDIDO: Ver SO-CF-0036-2018 (adjunto)
5	23-2017	29/03/2017	Solicitud para analizar inquietudes planteadas por ACAN con respecto a los requisitos exigidos por las entidades autorizadas	31/12/2018	ATENDIDO: Ver SO-CF-0468-2019 al Gerente General
18	41-2017	12/08/2017	Traslado de oficio de Guillermo Jirón Bolaños, solicitando información sobre la aplicación de la norma INTE 05-10-02:2013 de INTECO	31/12/2018	ATENDIDO: Ver SO-CF-0036-2018 (adjunto)
11	30-2018	04/05/2018	Reiteración de solicitud para analizar planteamiento de ACAN con respecto a los requerimientos de acabados constructivos que exigen algunas entidades autorizadas.	31/12/2018	ATENDIDO: Ver SO-CF-0468-2019 al Gerente General
62	32-2018	05/07/2018	Traslado de oficio de beneficiarios del proyecto Agua Píra, en relación con la problemática de agua potable que presenta el proyecto	Depende de Terceros	ATENDIDO: Ver Minuta de AyA del 07-09-2018 (enviada a la Sr. Margo Quirós)
64	32-2018	05/07/2018	Traslado de oficio de la Asociación Administradora del Acueducto La Perla, rechazando la solicitud de interconexión de cinco servicios de agua potable en el proyecto La Perla	31/12/2018	ATENDIDO: Ver DF-CF-0046-2019 a la Gerencia General e Informe presentado Sesión 07-2019
1	45-2018	23/08/2018	Instrucciones para darle seguimiento semanal a los proyectos Humnia y La Ror	30/01/2019	ATENDIDO: Los informes se presentan semanalmente y verbalmente en temas de Gerencia.
18	54-2018	24/09/2018	Traslado de oficio de Walter Araya Martínez, solicitando información sobre el trámite de bonos de vivienda a las familias en el proyecto María Agüero, en Batán	15/12/2018	ATENDIDO: El 22 de noviembre de 2018, en compañía del Lic. Alexis Solano Montero, se atendió al interesado y se le explicó la situación del Proy. María Agüero de Batán.
14	58-2018	09/10/2018	Incorporación del respectivo expediente, de la ampliación al recurso de apelación interpuesto por el Grupo Mutus, con respecto al pago de la comisión del proyecto El Portillo		EN PROCESO: Avance un 75%, se contrato y entrega expediente abogado externo el 08 febrero 2019, en los próximos 15 días debe presentar el informe correspondiente.
15	67-2018	12/11/2018	Traslado de oficio de la ASADA de la Perla de Guárico, en relación con los recursos pendientes de girar para el proyecto La Perla	No se tiene inf.	ATENDIDO: Ver DF-CF-0046-2019 a la Gerencia General e Informe presentado Sesión 07-2019
4	68-2018	15/11/2018	Solicitud de propuestas sobre asuntos para mejorar la operación del Banco	No se tiene inf.	ATENDIDO: Se presentó confidencialmente SO-CF-0544-2018
13	75-2018	10/12/2018	Traslado de nota de la empresa COPROSA, en relación con los bonos tramitados con Cooperativas R.L.	No se tiene inf.	ATENDIDO: tema cerrado con Acuerdo 3, Sesión 12-2019
10	75-2018	10/12/2018	Solicitud de información sobre la presentación de requisitos con firma digital. La SGO deberá investigar e informar a la JD, si en las EAo en el BANHVI, existe algún impedimento para que los requisitos del BPV y en particular los análisis de los inmuebles, puedan ser presentados con firma digital.	No se tiene inf.	ATENDIDO: Ver oficio SO-CF-0021-2019 a Junta Directiva
3	77-2018	17/12/2018	Ratificación de revocatoria e condicionamiento sobre las áreas públicas del proyecto Pica e Instrucciones para resolver el caso pendiente y presentar propuesta para regular el tema de la cesión de áreas públicas. Para el cumplimiento del punto C), la JD otorgó a la SGO un plazo de hasta el 15/02/2019	No se tiene inf.	ATENDIDO: Ver copia enviada a Gerencia General SO-CF-0556-2018
18	77-2018	17/12/2018	Traslado de oficio de Juan Segura Murillo, solicitando audiencia para analizar situaciones referidas al trámite de bonos	No se tiene inf.	ATENDIDO: El Sr. Segura Murillo se atendió el 23-01-2019, la consulta era sobre servidumbres y solicitando apoyo a audiencia con el INDER.
19	77-2018	17/12/2018	Traslado del oficio del Comité Pro-Ayuda Comunitaria de Llanos de Santa Lucía, solicitando ayuda para otorgar títulos de propiedad	No se tiene inf.	ATENDIDO: Ver SO-CF-0515-2018 (adjunto)
2	17-2017	02/03/2017	Solicitud de recomendaciones con respecto al proyecto de reforzamiento estructural del edificio del BANHVI	31/12/2018	ATENDIDO: Se realizó presentación en Junta Directiva y se emitió un nuevo acuerdo
15	71-2017	02/10/2017	Instrucciones para presentar el plan de trabajo que permita realizar el reforzamiento estructural del edificio del Banco	31/12/2018	ATENDIDO: Se realizó presentación en Junta Directiva y se emitió un nuevo acuerdo
23	54-2018	24/09/2018	Plorgamiento de plazo adicional para presentar informe sobre proyectos con deficiencias constructivas		ATENDIDO: Ver SO-CF-0478 al Gerente General
1	58-2018	08/10/2018	Plorgamiento de plazo para atender el acuerdo N° 4 de la sesión 51-2018, en relación con el proyecto La Flor	No se tiene inf.	ATENDIDO: Ver SO-CF-0507-2018 al Gerente General

# INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI

LARRY ALVARADO AJUN.

Periodo 2017-2019

## Lista de acuerdos en proceso:

Acuerdo	Sesión	Fecha Sesión	Asunto	Fecha de venc.	Observaciones
22B	75-2016	24/10/2016	Instrucciones a raíz de los resultados del estudio de suelos realizados en el proyecto Katira	31/10/2018 Nueva fecha 14/03/2019	EN PROCESO: Fosul presentó informe y la SGO lo rechazó. Desarrollador presentó oficio a JD que será atendido por la SGO para presentar 14 de Marzo.
22	75-2016	24/10/2016	Instrucciones a raíz de los resultados del estudio de suelos realizados en el proyecto Katira	31/10/2018 Nueva fecha 30/01/2019	EN PROCESO: Fosul presentó informe y la SGO lo rechazó. Desarrollador presentó oficio a JD que será atendido por la SGO para presentar 14 de Marzo.
3	48-2018	03/09/2018	Solicitud de propuesta para reducir el área de los lotes a financiar con recursos del artículo 59 de la Ley 7052	30/12/2018	EN PROCESO: Avance un 50%, para entregar el 07 marzo.
9	73-2018	03/12/2018	Solicitud para revisar y emitir criterio sobre las solicitudes de financiamiento de los proyectos Santa Luisa, Condominio Fénix y Loma Linda. La Adm. Procurar que antes del 20/12/2018 concluya la valoración y presente a la Junta Directiva, la recomendación pertinente, respecto a la solicitud de los tres proyectos citados en el acuerdo	28/03/2019	EN PROCESO: Avance 70%, para presentar próximo 28 de febrero.
29	66-2017	18/09/2017	Traslado de oficio de beneficiarios del proyecto Horquetas, solicitando gestiones para que se inicie la construcción de sus viviendas	Depende de Terceros	EN PROCESO: MUCAP con seguimiento de la SGO, está definiendo una propuesta con el dueño de los restantes lotes, la cual no se ha presentado. SGO ha insistido el AYA donen los tubos, que es la solución más rápida, sin lograr AYAdelina.
20	Jun-18	25/01/2018	Solicitud de estudios sobre el origen de los daños y los eventuales responsables de los defectos constructivos de los proyectos La Flor e Hennis	Depende de terceros	EN PROCESO: Avance 65%. Bajo convenio BANHM-BCR, TEC ya entregó informe origen de daños LA FLOR y a finales de mes la propuesta. Se presentara a JD cuando este la propuesta. Ver acuerdos de Junta Directiva. MANNA en proceso informe de origen de daños y propuesta.
54	32-2018	05/07/2018	Solicitud de informe sobre lo actuado con respecto a los proyectos Hennis y La Flor	Depende de terceros	EN PROCESO: Avance 65%. Bajo convenio BANHM-BCR, TEC ya entregó informe origen de daños LA FLOR y a finales de mes la propuesta. Se presentara a JD cuando este la propuesta. Ver acuerdos de Junta Directiva. MANNA en proceso informe de origen de daños y propuesta.
7	37-2018	23/07/2018	Instrucciones para analizar con el Banco de Costa Rica, el procedimiento a seguir a las reparaciones peltativas en el proyecto La Flor	Depende de terceros	EN PROCESO: Ejecutandose los trabajos mediante licitación del BCR, que finalizarán mediados de marzo.
2	43-2018	13/08/2018	Solicitud de acciones con respecto a los proyectos Hennis y La Flor	Depende de terceros	EN PROCESO: Ejecutandose los trabajos en LA FLOR mediante licitación del BCR, que finalizarán mediados de marzo. MANNAo habrán Peltativos.
3	40-2018	05/08/2018	Solicitud de presupuesto de edificaciones en las áreas metropolitanas	07/03/2019	EN PROCESO: con avance del 50%, para entregar 07 marzo 2019
3	43-2018	13/08/2018	Solicitud de acciones con respecto a las consultas planteadas por el Diputado José María Villalta sobre el proyecto El Rótulo	Depende de terceros	EN PROCESO: Avance 75%, informe técnico realizado por el TEC. (Ver SO-CF-0437-2018 adjunto). Pendiente presentación a JD de MUCAP y posteriormente reunión con dip. Villalta
10	44-2018	20/08/2018	Solicitud de propuesta para establecer el tope máximo al monto de las soluciones de vivienda a financiar con recursos del artículo 59	28/03/2019	EN PROCESO: avance 25%, para entregar 28 marzo
1	47-2018	30/08/2018	Instrucciones a raíz de la información brindada por la MUCAP con respecto al proyecto El Rótulo	Depende de Terceros	EN PROCESO: avance 75%, Informe técnico realizado por el TEC. (Ver SO-CF-0437-2018 adjunto). Pendiente presentación a JD de MUCAP y posteriormente reunión con dip. Villalta
6	52-2018	17/09/2018	Solicitud de información sobre los modelos que aplican las entidades para tramitar y desarrollar los proyectos colectivos e individuales al amparo del artículo 59.	28/03/2019	EN PROCESO: avance un 25% , ya los modelos fueron enviados por las EA A entregar el 28 de marzo.
13	52-2018	17/09/2018	Solicitud de propuesta para regular la cesión de áreas públicas en proyectos gestionados bajo la figura de fraccionamiento en zonas fuera del cuadrante urbano	14/03/2019	EN PROCESO: avance un 50%, para entregar 14 marzo.
12	58-2018	08/10/2018	Solicitud de información sobre los procesos de la Dirección FOSUM para el trámite de revisión y aprobación de las solicitudes de financiamiento de proyectos colectivos e individuales	28/03/2019	EN PROCESO: avance un 25% , ya los modelos fueron enviados por las EA A entregar el 28 de marzo.
2	59-2018	11/10/2018	Conformación de comisión para analizar y emitir recomendaciones sobre la problemática de los proyectos pendientes de liquidar	No se tiene inf.	EN PROCESO: La comisión viene trabajando con las EA y Desarrolladoras para establecer un plan de trabajo.
10	60-2018	18/11/2018	Solicitud de procedimiento ante aparentes incumplimientos de las empresas desarrolladoras.	No se tiene inf.	EN PROCESO: Avance 10%, para entregar 30 abril 2019
11	60-2018	18/10/2018	Solicitud de gestiones con empresas que enfrentan problemas ante medidas adoptadas por el Banco	No se tiene inf.	EN PROCESO: Avance 10%, para entregar 30 abril 2020
11	65-2018	05/11/2018	Instrucciones para revisar integralmente la propuesta de protocolo para atender denuncias sobre los proyectos de vivienda	Depende terceros	EN PROCESO: Avance 25 %, la Cámara Costarricense de la Construcción esta ayudando a desarrollar el tema de las garantías de las obras. Para entregar 30 de abril 2019
4	72-2018	29/11/2018	Instrucciones para obtener mejor información y plantear una solución al tema de la planta de tratamiento del proyecto La Flor	Depende terceros	EN PROCESO: avance 50%, se solicitó al BCR toda la información relacionada con la PTAR, se han realizado 3 reuniones con el Desarrollador para buscar una solución de la PTAR, la solución va orientada a desarrollar resto de finca con una PTAR.
5A	78-2018	20/12/2018	Solicitud de información sobre los costos que conlleva la suscripción de contratos con las entidades autorizadas, para el desarrollo de proyectos bajo la modalidad de compra de lotes urbanizados y construcción de viviendas. Se instruyó a la Administración para que identifique y presente a la Junta Directiva, a más tardar el 04/02/2019, un detalle de los costos que representa para los desarrolladores, la suscripción de contratos con las EA para el desarrollo de proyectos de vivienda, bajo la modalidad de compra de lotes urbanizados y construcción de viviendas.	Depende terceros	EN PROCESO: avance 50%, se solicitó info a las EA Ya Ruprov con Capellades y empresa Constructora Madrigal EBH-LIAA S.A del Prestal aportaron la información para proyectos de S002 DE 5-10 viviendas

**INFORME DE GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DEL BANHVI**  
**LARRY ALVARADO AJUN.**  
 Periodo 2017-2019

**ESTADO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA**

Consecutivo	Estado	Riesgo	RecomendaciónAI	Estado
4269	2	MEDIO	Diferencias en la Base de datos de COOIQUE RL Girar instrucciones a la Entidad Autorizada COOIQUE para que se realice la liquidación de las partidas anotadas como diferencias en la Base de Datos de la Entidad; tanto la anotación del BFV, como el trasp	
4268	2	MEDIO	Diferencia entre Base de Datos del BANHVI y COOIQUE. Girar instrucciones a la Entidad Autorizada para que proceda a normalizar las situaciones apuntadas en la parte expositiva, y sea vigilante para que se apliquen los controles necesarios, entre ellos:	
4267	2	MEDIO	Recursos de Proyectos que deben liquidarse. Comunicar a la Entidad Autorizada el tema desarrollado en el punto 2 de este informe, con la instrucción de que procedan a adoptar las medidas que correspondan, con el propósito de implementar la liquidación	
4159	2	BAJO	Valorar el requerimiento de participación de la Dirección de Supervisión de Entidades Autorizadas (DSEA) del Banco, en la verificación posterior del cumplimiento de estas recomendaciones en la Entidad Autorizada y la implantación de los controles correspo	
4158	2	MEDIO	Solicitar a la Gerencia General de la Fundación Costa Rica -Canadá, que a través de su Departamento de Contabilidad y en atención a la recomendación 5 del informe DSEA-OF-084-2015 del 24-06-2015, emitido por la Dirección de Supervisión de Entidades Autor	EN PROCESO
4157	2	MEDIO	Solicitar a la Gerencia General de la Fundación Costa Rica -Canadá, que a través de su Departamento de Contabilidad, concluya la conciliación de saldos entre las Bases de Datos de la Entidad Autorizada y la Base de Datos del Sistema de Vivienda, en refec	
4140	2	ALTO	Dar seguimiento a la gestión investigativa del CFIA. La Junta Directiva debe instruir a la Subgerencia de Operaciones para que dé seguimiento al proceso de investigación que realiza el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, en contra del señor Eug	
4118	2	ALTO	Elaborar un compendio de normas respetando la jerarquía de normas. Instruir a la Dirección FOSUVI para que proceda a analizar, y valorar los reglamentos, procedimientos, directrices, políticas y procedimientos operativos, que regulan la actividad de fin	
4109	2	ALTO	Necesidad de adecuar la Directiva 27 a las condiciones vigentes. La Subgerencia de Operaciones debe gestionar el proceso de actualización y adecuación de la Directiva 27, a fin de que a la mayor brevedad se presente a la Junta Directiva el documento con	
4061	4	ALTO	Se recomienda agilizar las gestiones que se requieren para lograr la asignación, giro o liquidación de los recursos comprometidos con antigüedad mayor a 5 años (€10.600 millones) con el fin de depurar el saldo comprometido y cumplir con los objetivos esta	
4060	4	ALTO	Se recomienda destinar los \$42.835 millones que están pendientes de asignación a los casos o proyectos que correspondan, con el fin de utilizar adecuadamente los recursos ociosos. (Re12.2)	
3685	4	ALTO	Solicitar al Grupo Mutual Alajuela -La Vivienda, una explicación razonada y fundamentada del porqué se cancelaron los lotes en las condiciones señaladas por el Ing. Enrique Paz Abente, en correo enviado a funcionarios del Grupo Mutual Alajuela	
3684	4	ALTO	Los informes solicitados en los puntos 4.1.5.2 y 4.1.5.3 deberán ser objeto de análisis por parte de las instancias que la Subgerencia de Operaciones considera pertinente y deberá emitirse el respectivo criterio, el cual deberá ser comunicado a esta Audit	
3683	4	ALTO	Un informe sobre la situación actual de la servidumbre, tanto desde el punto de vista legal, como desde el punto de vista técnico.	
3682	4	ALTO	Un informe que permita confirmar a este Banco si en la urbanización Los Ingenieros, existen actualmente viviendas adquiridas con recursos del FOSUVI que se encuentren desahabitadas, acompañado de la explicación del caso, para lo procedente	
3681	4	ALTO	Un informe detallado sobre la situación de viviendas alquiladas en la urbanización Los Ingenieros y con base en los resultados de dicho informe, ejecutar el mecanismo establecido en el artículo 189 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Viviend	
3659	4	ALTO	Con base en los resultados obtenidos de la inspección técnica, solicitada en la recomendación 4.1.2, se deberá ordenar a la instancia que corresponda, lo procedente según la normativa establecida. PROCESO JUDICIAL SOLO PARA ASPECTOS PENALES.	
2944	4	ALTO	Los costos del plan de solución de los problemas del proyecto El Rosario, deben ser cubiertos con recursos de la entidad autorizada Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo, siendo consecuentes con lo acordado	
2877	4	BAJO	Cumplimiento del Artículo 169 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (Ley 7052). La Gerencia General debe elaborar un procedimiento estructurado para dar cumplimiento al Artículo 169 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para l	
2874	4	MEDIO	VIVIENDAS ALQUILADAS O DESAOCUPADAS La Gerencia General del Banco Hipotecario de la Vivienda debe valorar el establecimiento de mecanismos alternos, que ayuden a asegurar la eficiencia y eficacia en el proceso de escogencia de los beneficiarios del Bo	
2940	4	ALTO	VIVIENDAS EN ESTADO ACTUAL DE RIESGO. La Junta Directiva del BANHVI debe girar instrucciones a la Gerencia General a fin de que se establezca un plan de atención a los problemas que los beneficiarios del Proyecto (bonos individuales) El Rosario, de la	
4327	4	BAJO	Insistir a la denunciante sobre los resultados obtenidos en el presente estudio.	ATENDIDO
4326	4	MEDIO	Esta recomendación se dará por cumplida, cuando se remita a la Auditoría Interna, copia del comunicado enviado a la denunciante. En caso de que la resolución final de dicho procedimiento administrativo concluya que la nulidad absoluta no se puede declarar en sede administrativa, por no ser evidente y manifiesta, dicha resolución deberá definir si la nulidad debe ser solicitada o no	
4325	4	MEDIO	Una vez concluido el procedimiento administrativo a que se ha hecho referencia, en caso de que se declare la nulidad absoluta, evidente y manifiesta, de los actos administrativos que han sido indicados, deberá determinarse mediante la resolución final,	EN PROCESO
4324	4	MEDIO	Por estar viciado de nulidad absoluta, evidente y manifiesta, a título de esta Auditoría Interna, y por mediar actos administrativos declaratorios de derechos, ordenar el inicio del procedimiento administrativo regulado en el artículo 173 de la Ley Gener	

Atentamente,

Larry Alvarado Ajún.

Ced: 501820112

PROYECTOS CON REZAGO HISTÓRICO Y DE PARTICIPACIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES

ITEM	PROYECTO	ESTADO al 31 ENERO	COMENTARIOS
1	Llanos de Santa Lucia	Listo	Se aprobaron los últimos 9 casos y se recomendó cierre de líneas de crédito
2	Vista Hermosa Oreamuno	En Proceso	Se requiere pagar impuestos y rehabilitar las áreas públicas para entregarlas, queda pendiente formalizar 34 casos
3	Ivannia y La Flor	En Proceso	Segun convenio BCR-BANHVI
4	Paliativos la Flor	En Proceso	Se espera terminar mediados febrero
5	Varios reglamentos CGR	En proceso	Pendiente solo reglamento Beneficiarios
6	MEIC costo-beneficio reglamentos	Listo	Implementado proceso
7	MEIC Mejora Regulatoria	En Proceso	Atrasado, se pidió ayuda al MEIC para recibir capacitación al respecto
8	PTAR Bajo Tejares ( incluye sentencia Sala IV)	En Proceso	Se está coordinando con Muni San Ramón y M.Salud audiencia con Sala IV, se autorizó a Fundación contratación directa ante 3 intentos fallidos de licitación, pendiente aprobación contrato de mantenimiento.
9	PTAR La Angosta	En Proceso	Se autorizó a Fundación contratación directa ante 3 intentos fallidos de licitación, pendiente aprobación contrato de mantenimiento.
10	PTAR Verolls de Turrialba	En Proceso	Muni Turrialba pendiente desalojo invasión en terreno destinado para la PTAR, se está coordinando con CNE se pronuncie con e sitio con posibles problemas de inundación.
11	Aguas residuales Emmanuel Ajoy	En Proceso	Se presiona a AYA por el estudio de viabilidad de los 2 proyectos, es posible que BANHVI tendrá que aportar recursos para dicho estudio.
12	Aguas residuales San Martin de Nicoya	En Proceso	
13	Vista del Golfo- Chomes I y II	En Proceso	BANHVI ha estado apoyando la gestión de la Fundación para lograr la aprobación del proyecto dela PTAR por parte del AYA. Posteriormente
14	Astúa Pirie	Listo	Se logró acuerdo con AYA, diseñándose la alternativa
15	Horquetas	En proceso	Mucap y el dueño de los lotes ya se han reunido buscando un acuerdo. Próxima reunión con AYA esperamos alguna propuesta de la Gerencia
16	Expediente Electrónico	En proceso	1era etapa se espera implantada en agosto
17	Limpieza bases datos CGR	En proceso	Propuesta a la CRG aprobada, trabajo se acortara para finalizar en julio 2019.
18	Artículo 169	En proceso	Pendiente aval de la GG de trabajarlo con Asesoría Legal del BANHVI, llevarlo a JD y publicarlo en MEIC
19	San Buenaventura (tema del agua)	Listo	Mucap madurando proyecto, se logró la disponibilidad hidrica.
20	Angostura (tema del agua)	En proceso	Mucap madurando proyecto, pendiente que consultor Optima cumpla con lo solicitado pro AYA
21	Esparzol	En proceso	Mucap madurando proyecto, pendiente que la GG apruebe solicitud de contratación directa estudios Fase I.

PROYECTOS CON REZAGO HISTÓRICO Y DE PARTICIPACIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES

ITEM	PROYECTO	ESTADO al 31 ENERO	COMENTARIOS
22	Cerro Verde	En proceso	Pendiente que la GG apruebe solicitud del Desarrollador cambia de EA
23	Floribeth González	En proceso	JD solicita evaluar alternativa de hace casa nueva o construir un dormitorio y demoler pared que invade servidumbre.
24	Edificio BANHVI	En proceso	JD pidió evaluar alternativa de demoler edificio y construir un nuevo mismo lote y tomar en cuenta teletrabajo
25	Norma Inteco prefa	Listo	Se logró impulsar el tramite MEIC como norma nacional, SGO dándole seguimiento.
26	Metrópolis Pavas	En proceso	AYA enviaría propuesta a la Asamblea Legislativa para condonación de deuda por agua. SGO dándole seguimiento reuniones AYA.
27	Proyecto Propuesta de Simplificación FOSUVI	En proceso	Presentado a JD y pendiente de aprobarlo
28	Consulta Indígena	Asignación rechazada en GG	SGO rechazo asignación a la GG, dada la carga de trabajo actual y no poder atender en el corto plazo como lo quiere JD.
29	Comisión Cierre de líneas Crédito	En proceso	Pendiente entregar resumen de situación al día al equipo.
30	Acuerdos de JD varios	En proceso	SGO con atrasos, pero atendiéndolos
31	Recomendaciones AI	En proceso	SGO con atrasos, pero atendiéndolos
32	Gerente Ad-hoc	En Proceso	Tres procesos asignado de los cuales, se devolvió uno a la Gerencia General