

1 **BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA**

2 **JUNTA DIRECTIVA**

3
4 **SESION EXTRAORDINARIA DEL 09 DE OCTUBRE DE 2017**

5
6 **ACTA Nº 72-2017**

7
8 Se inicia la sesión a las diecisiete horas en la sede del BANHVI, con la asistencia de los
9 siguientes Directores: Rosendo Pujol Mesalles, Presidente; Nicolás Murillo Rivas,
10 Vicepresidente; Guillermo Alvarado Herrera, Dania Chavarría Núñez, Oscar Saborío
11 Saborío, Alan Thompson Chacón y Ana Cristina Trejos Murillo.

12
13 Asisten también los siguientes funcionarios: Luis Ángel Montoya Mora, Gerente General;
14 Alexander Sandoval Loría, Subgerente Financiero; Larry Alvarado Ajún, Subgerente de
15 Operaciones; Gustavo Flores Oviedo, Auditor Interno; Ericka Masís Calderón, funcionaria
16 de la Asesoría Legal; y David López Pacheco, Secretario de Junta Directiva.

17 *****

18
19 **Asuntos conocidos en la presente sesión**

20
21 La Junta Directiva conoce los siguientes asuntos en la presente sesión:

- 22 1. Informe de la Autoevaluación de la Gestión 2017.
23 2. Informe anual de Cultura de Riesgos, correspondiente al período 2017.
24 3. Actualización de la metodología para realizar pruebas retrospectivas y evaluar la
25 estabilidad de los indicadores de riesgo y fuentes de fondos proyectados; y propuesta
26 de esquema de comunicación entre la Unidad de Riesgos y la Auditoría Interna.

27 *****

28
29 **ARTÍCULO PRIMERO: Informe de la Autoevaluación de la Gestión 2017**

30
31 Se conoce el oficio GG-ME-0931-2017 del 04 de octubre de 2017, mediante el cual, con
32 respecto a lo dispuesto en el artículo 18 del acuerdo SUGEF 24-00 "Reglamento para
33 juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas", la Gerencia
34 General somete a la consideración de la Junta Directiva, el Informe de Autoevaluación de

la Gestión, con corte al 31 de julio de 2017. Adicionalmente, se tiene a la vista el oficio AI-OF-163-2017 del 02 de octubre de 2017, por medio del cual, la Auditoría Interna remite su opinión sobre el referido informe de la Administración. Dichos documentos se adjuntan a la presente acta.

Para exponer los alcances del citado informe y atender eventuales consultas de carácter técnico sobre el tema, se incorporan a la sesión la licenciada Magaly Longan Moya, jefa de la Unidad de Planificación, así como los licenciados Yohusert Sibaja Garbanzo y Zaida Agüero Salazar, funcionarios de la Auditoría Interna.

Inicialmente, la licenciada Longan Moya se refiere a los factores que se consideraron para llevar a cabo este proceso de autoevaluación, así como a las normas y metodología se han aplicado este año; procediendo luego a mostrar un cuadro que resume las calificaciones obtenidas en cada uno de los cinco factores analizados, destacando que en esta oportunidad se logró una calificación cualitativa global de normalidad (1.70), conforme lo dictaminado por la Auditoría Interna, aunque tres de las áreas (Planificación, Administración de Personal y Sistemas de Información Gerencial) obtuvieron resultados que las ubican en nivel de irregularidad.

Posteriormente, expone los resultados obtenidos en cada factor evaluado, iniciando con el área de **Planificación** y sobre la cual comenta las debilidades que se detectaron respecto a la implementación de los lineamientos del Acuerdo SUGEF 16-16 (particularmente los aspectos relacionados con la función de cumplimiento, la declaración del apetito de riesgos, y otros de Gobierno Corporativo), así como a las debilidades en el seguimiento al planeamiento estratégico y operativo institucional, y a la gestión de riesgos.

No obstante, atendiendo una consulta del Director Thompson Chacón sobre la debilidad que se registra en el proyecto de gestión basada en riesgos, aclara que en este ítem –así como en otros de este factor– se muestra la debilidad porque no se ha concluido totalmente, pero su cumplimiento se califica como parcialmente alto porque ciertamente el proyecto se está desarrollando razonablemente dentro del cronograma previsto.

Adicionalmente y a raíz de otra inquietud del Director Thompson Chacón acerca de la ausencia de informes sobre las proyecciones financieras, el señor Subgerente Financiero

1 indica que los informes fueron elaborados pero se trasapelaron y en efecto no se
2 remitieron oportunamente al Comité de Planeamiento Estratégico ni a esta Junta
3 Directiva.

4
5 Por otra parte y con vista de la debilidad que se registra con respecto al establecimiento
6 de la unidad o función de cumplimiento, el Director Thompson Chacón le solicita a la
7 licenciada Masís Calderón que le recuerde si este tema lo analiza la Asesoría Legal en el
8 dictamen que emitió sobre las disposiciones del Acuerdo SUGEF 16-16, particularmente
9 lo referido a la independencia que debe tener esa unidad o función de la Alta Gerencia;
10 esto, dado que el artículo 29 de la Ley 7052 establece que el Gerente General es el
11 funcionario de mayor jerarquía administrativa del Banco y sus resoluciones en materia de
12 personal agotaran la vía administrativa.

13
14 Al respecto, la licenciada Masís Calderón indica que hasta donde recuerda, el
15 señalamiento de la Asesoría Legal sobre este aspecto particular, estuvo orientado a
16 recomendar que se valorara la conveniencia de asignar esta función a la Oficial de
17 Cumplimiento. Agrega luego el señor Subgerente Financiero, que el análisis de este tema
18 está contemplado en el plan de trabajo para atender las disposiciones del acuerdo
19 SUGEF 16-16, pero lo cierto es que aún no se ha realizado.

20
21 Finalmente y de conformidad con la información brindada en torno al factor de
22 Planificación que se discute, los señores Directores concuerdan que los resultados
23 obtenidos muestran, en términos generales, una gestión poco eficiente en cuanto al
24 seguimiento y control de las actividades que realiza la institución para cumplir sus
25 objetivos y metas; razón por la cual es apremiante que la Administración solvante las
26 debilidades detectadas en esta materia, de conformidad con las acciones y plazos
27 propuestos en el correspondiente plan de acción, particularmente aquellas relacionadas
28 con la comunicación efectiva y el adecuado seguimiento de los planes estratégicos y
29 operativos, así como con respecto a la implementación, con carácter prioritario, de los
30 lineamientos que establece el acuerdo SUGEF 16-16, el involucramiento del personal en
31 materia de riesgos y la ejecución oportuna del proyecto de gestión basada en procesos.

32
33 Seguidamente y con respecto al área de **Políticas y Procedimientos**, la licenciada
34 Longan Moya explica que el ítem más relevante se refiere a la política de conflicto de

1 interés establecida en el Acuerdo SUGEF 16-16, la cual no se había aprobado a la fecha
2 de corte de la evaluación, pero que al día de hoy se encuentra emitida por esta Junta
3 Directiva. Además detalla, a solicitud de varios señores Directores, a las debilidades que
4 se identificaron en la gestión de algunos comités de apoyo y particularmente del Comité
5 de Riesgos, así como los planes de acción que se plantean para atender esas
6 debilidades.

7
8 Sobre esto último y dado que la licenciada Longan Moya indica que a los ítems
9 relacionados con la nueva reglamentación de Gobierno Corporativo se les asignó una
10 calificación de “no cumple”, el Director Thompson Chacón recuerda que la Asesoría Legal
11 había dictaminado que el reglamento contenía una especie de error de omisión porque
12 carecía de un plazo transitorio para que las entidades financieras supervisadas
13 implementaran estas normas. Reafirma luego este razonamiento la licenciada Masís
14 Calderón, indicando que en efecto el reglamento señala expresamente la fecha de
15 entrada en vigencia de la norma, pero el criterio de la Asesoría Legal (según consta en el
16 acta de la sesión 38-2017 del 31 de mayo de 2017) es que el plazo para que la institución
17 implemente las disposiciones del Acuerdo SUGEF 16-16 no es el mismo de seis meses
18 contados entre la emisión de esa norma y su entrada en vigencia, pues así no lo indica
19 expresamente la norma.

20
21 En este sentido, se repasan los antecedentes de las situaciones que se han dado al nivel
22 de esta Junta Directiva (y que constan en actas) en torno a las disposiciones del Acuerdo
23 SUGEF 16-16, particularmente las siguientes:

24 a) Que en la sesión 34-2017 del 18 de mayo y acogiendo una inquietud del Director
25 Alvarado Herrera, esta Junta Directiva giró instrucciones a la Administración para que se
26 le expusieran los alcances del nuevo *Reglamento de Gobierno Corporativo*.

27 b) Que en la sesión 37-2017 del 29 de mayo, esta Junta Directiva conoció el informe
28 sobre los temas tratados por el Comité de Riesgos durante el primer trimestre de 2017, y
29 en éste se evidenciaba que desde enero ese Comité discutió la importancia de capacitar a
30 la Junta Directiva sobre el tema de Gobierno Corporativo, y sin embargo pasaron cerca de
31 cinco meses para transmitir a este Órgano Colegiado un asunto de tanta relevancia.

32 c) Que en la sesión 38-2017 del 31 de mayo y atendiendo lo dispuesto en la citada sesión
33 34-2017, se presentaron a esta Junta Directiva los alcances del nuevo *Reglamento de*
34 *Gobierno Corporativo* y en esa oportunidad no solo se indicó por parte de la Asesoría

Legal que el Acuerdo SUGEF 16-16 no establecía un plazo para la implementación de las disposiciones, sino también –por parte del Gerente General– que se venía ejecutando un plan de trabajo para lograr que la mayoría de las disposiciones estuvieran atendidas entre los meses de junio y julio.

d) Que en la sesión 39-2017 del 05 de junio y a solicitud de esta Junta Directiva (acuerdo N° 1 de la sesión 38-2017) la Gerencia General presentó el plan para implementar el Acuerdo SUGEF 16-16 y en esa oportunidad se le giraron instrucciones a la Administración para reconsiderar los plazos de algunas actividades, de forma tal que el plan de acción estuviera concluido a más tardar en setiembre de 2017 y que las actividades referidas a la declaración del apetito de riesgo, la asignación formal de la función de cumplimiento y la revisión de los lineamientos que se contemplan con respecto a los comités de Auditoría y de Riesgos, estuvieran debidamente cumplidas el 31 de julio.

Finalmente y con respecto a este factor evaluado, se reconoce que la calificación obtenida es el resultado de una gestión congruente con el objetivo de procurar la aplicación de políticas, procedimientos y límites para las actividades propias de la institución. No obstante, se estima indispensable continuar dando una rigurosa atención a la gestión de este factor y atender a cabalidad el plan de acción para subsanar las debilidades detectadas, con el fin de garantizar el manejo adecuado de los riesgos inherentes a las operaciones de la institución, especialmente en lo que respecta al ajuste del Código de Gobierno Corporativo a las disposiciones del Acuerdo SUGEF 16-16, la determinación de la unidad o función de cumplimiento, la adecuada gestión de los comités de apoyo y la actualización integral de los manuales de políticas y procedimientos de la institución.

Seguidamente, la licenciada Longan Moya presenta los resultados del factor de **Administración de Personal**, y al respecto explica que el cumplimiento parcial de varios ítems de este factor se vienen arrastrando desde incluso tres años atrás (particularmente lo referido al instrumento para evaluar al personal) y por consiguiente en esta ocasión se ha dispuesto que la calificación debe ser “no cumple” y de ahí que el puntaje obtenido lo ubica en irregularidad III.

Agrega que, por ejemplo, aunque la Dirección Administrativa argumentó que el Banco cuenta con un instrumento para evaluar al personal y que la falta de su actualización no amerita que se califique como “no cumple”, pero dado que han pasado cerca de tres años

1 sin que la acción de mejora se haya realizado, entonces se considera que su calificación
2 debe ser “no cumple”, según lo hizo ver también la Auditoría Interna en su valoración y
3 considerando además que este tema está ligado a un objetivo del Plan Estratégico
4 Institucional vigente.

5
6 Además, comenta la licenciada Longan Moya algunas otras debilidades que en esta
7 materia se detectaron en aspectos relacionados con el sistema de reclutamiento de
8 personal (confirmado por medio de estudios específicos de la Auditoría Interna), así como
9 con respecto a la oportunidad con la que se han realizado actividades referidas a la
10 actualización del Manual de Puestos y el Manual de Reclutamiento y Selección de
11 Personal, la divulgación de los resultados y la atención de las debilidades detectadas en
12 los procesos de evaluación del ambiente laboral, y la implementación de un mecanismo
13 para evaluar las cargas de trabajo y la eventual concentración de funciones del personal
14

15 Por otra parte y atendiendo una inquietud del Director Thompson Chacón sobre la
16 diferencia entre los resultados obtenidos por la Administración y la Auditoría Interna en
17 este factor, la licenciada Longan Moya explica que la diferencia se debe
18 fundamentalmente a que la Unidad de Planificación Institucional no pudo revisar los
19 cuestionarios de la Gerencia General, debido a que se presentaron de forma tardía y por
20 ello solo se pudo limitar a vaciar la información y remitirla de inmediato a la Auditoría
21 Interna, donde se modificó sustancialmente la calificación.

22
23 Al respecto, el señor Gerente General reitera que en efecto se presentaron atrasos en la
24 presentación de los cuestionarios de la Gerencia General, la Subgerencia Financiera y el
25 Departamento Financiero Contable, por las situaciones que se expondrán formalmente a
26 esta Junta Directiva en el informe que será presentado en la próxima sesión, según lo
27 solicitado en el acuerdo N° 24 de la sesión No. 69-2017 del pasado 25 de setiembre. No
28 obstante, hace ver que en cuanto a los temas de Gobierno Corporativo, el criterio bajo el
29 cual la Gerencia General respondió su cuestionario es que la nueva normativa empezó a
30 regir el pasado 6 de junio pero antes de fecha el Banco contaba con un Código de
31 Gobierno Corporativo, lo mismo que se cuenta con un sistema de evaluación del
32 desempeño; por lo cual la opinión de la Gerencia General es que el cumplimiento
33 proporcional en estos asuntos es parcialmente alto, a pesar de que se respeta y se ha

1 acogido el criterio de la Auditoría Interna, dado que ciertamente siempre existe la
2 oportunidad de mejorar.

3
4 Finalmente con respecto a este factor, concuerdan los señores Directores en que los
5 resultados obtenidos evidencian que han sido insuficientes las gestiones para lograr el
6 nivel de normalidad en esta materia y subsanar de forma concluyente las debilidades de
7 este factor, presentándose incluso deficiencias que han sido recurrentes por varios años.
8 En este sentido, se estima pertinente girar instrucciones a la Administración, para que,
9 con carácter prioritario le dé un estricto seguimiento a la gestión de esta área y vele por el
10 debido cumplimiento del respectivo plan de acción, considerándose impostergables los
11 plazos para que se atiendan los temas relacionados con la optimización del mecanismo
12 para evaluar el desempeño del personal, la actualización del Manual de Puestos y el
13 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, la divulgación de los resultados y la
14 atención de las debilidades detectadas en los procesos de evaluación del ambiente
15 laboral, y la implementación de un mecanismo para evaluar las cargas de trabajo y la
16 eventual concentración de funciones del personal.

17
18 Posteriormente la licenciada Longan Moya expone los resultados sobre el factor de
19 **Sistemas de Control**, destacando que en este factor se obtuvo una mejor calificación con
20 respecto al año anterior, pasando de irregularidad a normalidad. Al respecto y con base
21 en los resultados expuestos, los señores Directores coinciden en que los resultados
22 obtenidos muestran, en términos generales, una gestión poco eficiente en esta materia,
23 particularmente en temas relacionados con la falta de atención –en algunos casos
24 proveniente de años atrás– de recomendaciones y disposiciones de los órganos de
25 fiscalización o control y de los procesos internos de autoevaluación de la gestión, control
26 interno y valoración de riesgo, así como con la ausencia de estudios de auditoría para
27 evaluar el proceso de gestión de la entidad. En consecuencia, se concuerda que tanto la
28 Administración como la Auditoría Interna, ésta última en el ámbito de sus competencias,
29 deberán dirigir mayores esfuerzos para garantizar la efectiva ejecución de los planes de
30 acción correspondientes, informando oportunamente a esta Junta Directiva sobre los
31 avances en su cumplimiento.

32
33 Más adelante, la licenciada Longan Moya presenta los resultados de la autoevaluación del
34 área de **Sistemas de Información Gerencial**, y al respecto los señores Directores

reconocen que la calificación obtenida es el resultado de una gestión adecuada y que viene mejorando en los últimos años, tendiente a identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos inherentes a la entidad y las actividades que realiza. No obstante, se subraya que es indispensable continuar dando una rigurosa atención a la gestión de este factor y atender a cabalidad el plan de acción para subsanar las debilidades detectadas, especialmente en lo que respecta al ajuste y la automatización de la herramienta disponible para el manejo y medición del riesgo de liquidez, el cumplimiento de los plazos para la presentación de informes por parte de las dependencias, y la oportunidad de mejorar la herramienta INFOSIG para que, entre otras cosas, se garantice la oportunidad, integridad de la información y generación de reportes del proceso de gestión de riesgos financieros.

Adicionalmente y ante la debilidad relacionada con la falta de oportunidad en la presentación de informes sobre la ejecución de los acuerdos de esta Junta Directiva, el Director Thompson Chacón hace ver la importancia de que la Gerencia General cumpla el compromiso de presentar en la sesión del próximo jueves, según lo requerido por este Órgano Colegiado, el informe actualizado sobre los acuerdos pendientes de ejecutar.

Finalmente, la licenciada Longan Moya explica que para la atención de las debilidades identificadas se han desarrollado los respectivos planes de acción, de los cuales se estarían presentando informes de avance cada cuatro meses a esta Junta Directiva.

Posteriormente el Director Murillo Rivas resalta la objetividad del informe y solicita que para los próximos años se vele porque estos resultados se presenten de forma oportuna a esta Junta Directiva. En esta misma dirección se expresa luego el Director Alvarado Herrera, quien considera inoportuno que se incumplan los plazos de presentación de informes a la SUGEF, sobre todo porque esa Superintendencia está estudiando el control y la supervisión oportuna de esta Junta Directiva para evaluar la gestión administrativa y particularmente la del cuerpo gerencial.

Agrega, refiriéndose a los resultados expuestos, que el 30 de abril de 2015 esta Junta Directiva solicitó a la Administración que presentara una propuesta para mejorar el mecanismo de evaluación del desempeño de los funcionarios y no puede comprender que luego de casi dos años y cinco meses la institución no pueda haber desarrollado un nuevo

1 mecanismo de evaluación. Añade que el informe también revela deficiencias en cuanto a
2 la implementación de la nueva normativa de Gobierno Corporativo y que, tal y como se ha
3 discutido en sesiones anteriores, la Administración pudo haber tomado previsiones para
4 procurar que fueran atendidas, al menos en la mayoría de los asuntos, a partir de su
5 entrada en vigencia.

6
7 Por otra parte, manifiesta su preocupación por la debilidad referida al uso de herramientas
8 no automatizadas para la gestión del riesgo de liquidez, a pesar de que el Subgerente
9 Financiero ha indicado que se han dado avances importantes en la automatización de los
10 temas financieros. Sobre esto último agrega después el señor Auditor, que este asunto
11 surge de una recomendación de la Auditoría Interna, la cual se sustenta en la lentitud con
12 la que el Banco ha gestionado la automatización de las herramientas financieras.

13
14 Posteriormente, el Director Thompson Chacón señala que aunque en la próxima sesión
15 se conocerá el informe que se le pidió a la Gerencia General sobre las razones del atraso
16 en la presentación de este informe, considera inaceptable que el Banco incumpla con los
17 plazos regulatorios de la SUGEF (artículo 18 del Acuerdo SUGEF 24-00), por lo que sin
18 perjuicio de lo que se pueda resolver cuando se conozca el informe explicativo del señor
19 Gerente General, considera que esta información debió ser remitida a esta Junta Directiva
20 con suficiente anticipación a la fecha límite, y en este sentido insta a la Administración
21 para que tome las previsiones necesarias a fin de rectificar lo sucedido en esta ocasión.

22
23 Adicionalmente y dado que según lo expuesto por la licenciada Longan Moya, el Acuerdo
24 SUGEF 16-16 ha incidido mucho en la calificación de los factores evaluados en esta
25 oportunidad, recuerda que según se ha detallado antes, son claras las instancias
26 efectuadas por esta Junta Directiva ante la Administración para tratar de avanzar
27 ágilmente en la atención de esta norma, y tiene entendido que la próxima semana se
28 estaría conociendo un nuevo cronograma actualizado y los avances en la implementación
29 de la nueva regulación, a solicitud de este Órgano Colegiado y cuyo plazo de entrega se
30 amplió a solicitud del señor Auditor, con el fin de contar con el informe que sobre este
31 asunto está realizando esa Auditoría.

32
33 Al respecto, el señor Auditor afirma que el informe está concluido y será discutido mañana
34 con la Gerencia General, para que se pueda remitir de inmediato a esta Junta Directiva.

De esta forma, con base en el análisis realizado sobre los documentos suministrados por la Administración, la Junta Directiva toma el siguiente acuerdo:

ACUERDO N° 1:

Considerando:

Primero: Que el artículo 18 del Acuerdo SUGEF 24-2000 "*Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas*", establece, en lo que ahora interesa, lo siguiente:

"Sin perjuicio de la calificación cualitativa que de acuerdo con lo establecido en esta normativa realice la Superintendencia, la Administración de la propia entidad financiera deberá autoevaluarse, al menos una vez al año, sobre el desempeño de su gestión, con cierre al 31 de julio de cada año. La Auditoría Interna, cuando ésta exista, deberá emitir una opinión sobre dicha autoevaluación. El informe de la autoevaluación de la gestión realizado por la Administración, y la opinión de la Auditoría Interna (cuando ésta Unidad exista), deberán ser conocidos por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la cual se pronunciará sobre cada uno de los temas señalados en la autoevaluación. Asimismo, se deberá remitir a esta Superintendencia, a más tardar el primer día hábil de octubre del año correspondiente, una copia del informe presentado a la Junta Directiva o Consejo de Administración y de la opinión de la Auditoría Interna, junto con la copia del acta de la sesión en que ésta tomó conocimiento y resolvió acerca de la gestión de la entidad. El informe aludido, que se remitirá a esta Superintendencia, deberá justificar la calificación, detallando las principales fortalezas y debilidades de la entidad, así como las acciones propuestas a la Junta Directiva o Consejo de Administración, o que se encuentren en desarrollo, para corregir las deficiencias detectadas".

Segundo: Que en relación con dicha disposición, mediante oficio GG-ME-0931-2017 del 04 de octubre de 2017, la Gerencia General somete a la consideración de este Órgano Colegiado, el Informe de Autoevaluación de la Gestión realizado por la Administración de este Banco, con corte al 31 de julio de 2017.

Tercero: Que adicionalmente, se ha tenido a la vista el oficio AI-OF-163-2017 del 02 de octubre de 2017, por medio del cual, la Auditoría Interna remite su opinión sobre el referido informe de Autoevaluación de la Gestión, concluyendo que la documentación que soporta las calificaciones otorgadas es suficiente y pertinente, conforme lo establecido en el Acuerdo SUGEF 24-00, y el resultado de la evaluación es razonable.

1 **Cuarto:** Que conocidos y suficientemente discutidos los referidos documentos de la
2 Gerencia General y de la Auditoría Interna, esta Junta Directiva considera lo siguiente
3 sobre cada una de las áreas evaluadas:
4

5 **A)** En cuanto al área de **Planificación**, se considera que los resultados obtenidos
6 muestran, en términos generales, una gestión poco eficiente en cuanto al seguimiento y
7 control de las actividades que realiza la institución para cumplir sus objetivos y metas;
8 razón por la cual es apremiante que la Administración solvante las debilidades detectadas
9 en esta materia, de conformidad con las acciones y plazos propuestos en el
10 correspondiente plan de acción, particularmente aquellas relacionadas con la
11 comunicación efectiva y el adecuado seguimiento de los planes estratégicos y operativos,
12 así como con respecto a la implementación, con carácter prioritario, de los lineamientos
13 que establece el acuerdo SUGEF 16-16, el involucramiento del personal en materia de
14 riesgos y la ejecución oportuna del proyecto de gestión basada en procesos.

15
16 **B)** En relación con el área de **Políticas y Procedimientos**, se reconoce que la calificación
17 obtenida es el resultado de una gestión congruente con el objetivo de procurar la
18 aplicación de políticas, procedimientos y límites para las actividades propias de la
19 institución. No obstante, es indispensable continuar dando una rigurosa atención a la
20 gestión de este factor y atender a cabalidad el plan de acción para subsanar las
21 debilidades detectadas, con el fin de garantizar el manejo adecuado de los riesgos
22 inherentes a las operaciones de la institución, especialmente en lo que respecta al ajuste
23 del Código de Gobierno Corporativo a las disposiciones del Acuerdo SUGEF 16-16, la
24 determinación de la unidad o función de cumplimiento, la adecuada gestión de los comités
25 de apoyo y la actualización integral de los manuales de políticas y procedimientos de la
26 institución.

27
28 **C)** Con respecto al área de **Administración de Personal**, considera esta Junta Directiva
29 que los resultados obtenidos evidencian que han sido insuficientes las gestiones para
30 lograr el nivel de normalidad en esta materia y subsanar de forma concluyente las
31 debilidades de este factor, presentándose incluso deficiencias que han sido recurrentes
32 por varios años. En este sentido, se estima pertinente girar instrucciones a la
33 Administración, para que, con carácter prioritario le dé un estricto seguimiento a la gestión
34 de esta área y vele por el debido cumplimiento del respectivo plan de acción,

considerándose impostergables los plazos para que se atiendan los temas relacionados con la optimización del mecanismo para evaluar el desempeño del personal, la actualización del Manual de Puestos y el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, la divulgación de los resultados y la atención de las debilidades detectadas en los procesos de evaluación del ambiente laboral, y la implementación de un mecanismo para evaluar las cargas de trabajo y la eventual concentración de funciones del personal.

D) En cuanto al área de **Sistemas de Control** se reconoce que la calificación de normalidad es, en términos generales, el resultado de una gestión apropiada en esta materia, pero se estima indispensable velar por la atención oportuna de las acciones planteadas para subsanar las debilidades identificadas, particularmente aquellas relacionadas con el tema de Gobierno Corporativo y la falta de atención –en algunos casos proveniente de años atrás– de recomendaciones y disposiciones de los órganos de fiscalización y control, así como de los procesos internos de autoevaluación de la gestión y control interno.

E) En relación con el área de **Sistemas de Información Gerencial**, se considera que los resultados obtenidos muestran, en términos generales, una gestión insuficiente para lograr el objetivo de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos inherentes a la entidad y las actividades que realiza; y en este sentido, es apremiante que la Administración realice un mayor esfuerzo para subsanar de forma concluyente las debilidades identificadas en este factor, especialmente lo que respecta al ajuste y automatización de la herramienta para el manejo y medición del riesgo de liquidez, la definición del plan de implementación del Sistema de Apoyo a la Gestión Financiera, y la definición de planes de contingencia para riesgos de tasa de interés.

Por tanto, se acuerda:

1) Aprobar el Informe de Autoevaluación de la Gestión del Banco Hipotecario de la Vivienda, con corte al 31 de julio de 2017, así como las acciones correctivas que se requieren para atender las debilidades existentes en cada área, de conformidad con los documentos que se adjuntan al oficio GG-ME-0931-2017 de la Gerencia General.

2) Se hace ver a la Administración, la necesidad de realizar un esfuerzo extraordinario para cumplir a cabalidad con las acciones correctivas que se requieren en materia de

gestión, particularmente aquellas relacionadas con las áreas de *Administración de Personal, Planificación y Sistemas de Información Gerencial*, las cuales obtuvieron una calificación de Irregularidad, dando un estricto seguimiento a su evolución y ejecutando las medidas que correspondan para atender de forma definitiva y dentro de los plazos propuestos, las debilidades señaladas en el estudio realizado.

3) Se instruye a la Administración para que cuatrimestralmente presente a esta Junta Directiva, un informe sobre el avance en la ejecución de los respectivos planes de acción, programados para la corrección de las debilidades que al pasado 31 de julio presentaban cada uno de los factores evaluados en el proceso de autoevaluación de la gestión.

4) Se autoriza a la Gerencia General para que, de conformidad con lo establecido en el artículo 18 del acuerdo SUGEF 24-2000, comunique el presente acuerdo a la Superintendencia General de Entidades Financieras, remitiendo copia del informe de autoevaluación de la gestión que se adjunta al oficio GG-ME-0931-2017 de la Gerencia General, así como la opinión que al respecto ha emitido la Auditoría Interna, por medio de la nota AI-OF-163-2017.

Acuerdo Unánime y Firme.-

ARTÍCULO SEGUNDO: Informe anual de Cultura de Riesgos, correspondiente al período 2017

- Antes de conocer el presente tema, se retiran a la sesión los funcionarios Longan Moya, Sibaja Garbanzo y Agüero Salazar.

Se conoce el oficio CR-IN07-024-2017 del 26 de setiembre de 2017, mediante el cual, de conformidad con lo establecido en el artículo 26 del Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo, el Comité de Riesgos somete a la consideración de esta Junta Directiva el informe anual sobre cultura de riesgos en el BANHVI, correspondiente al período 2017 y conocido por dicho Comité en su sesión N° 13 del 21 de setiembre de 2017.

1 Para exponer los alcances del citado informe y atender eventuales consultas de carácter
2 técnico sobre éste y el siguiente tema, se incorpora a la sesión la licenciada Vilma Loría
3 Ruiz, jefe de la Unidad de Riesgos, quien luego de mencionar la normativa de la
4 Superintendencia General de Entidades Financieras que da origen a este informe, se
5 refiere a las herramientas de medición actuales, señalando las siguientes: a) Plan de
6 capacitación, sensibilización y comunicación sobre el Proceso de Administración Integral
7 de Riesgos; b) Evaluación anual de conocimientos en materia de gestión integral de
8 riesgos aplicada a todo el personal; c) Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno
9 sugerido por la Contraloría General de la República; d) Buzón de riesgos; e) Sistema
10 OpRisk; f) Sistema de Información Gerencial; f) Intranet Institucional; y g) Revisiones de
11 auditoría interna y externa sobre el proceso de administración integral de riesgos.

12
13 Seguidamente, presenta la situación actual de las citadas herramientas y las acciones que
14 se estarán desarrollando para su implementación; luego de lo cual, explica que la entidad
15 ha alcanzado logros en cuanto a la culturización sobre gestión de riesgos, pero se
16 mantienen oportunidades de mejora cuyo abordaje permitiría el fortalecimiento de las
17 bases de un comportamiento organizacional consecuente con una cultura de riesgos
18 sólida, y por ende se tienen los siguientes principales retos institucionales:

19 a) Posicionar la gestión de riesgos como un componente estratégico en la operación de la
20 entidad (incluida la Unidad de Riesgos), siendo que el proceso de desarrollo de la
21 Declaración del Apetito de Riesgos y de fortalecimiento del Gobierno Corporativo
22 contribuirán en gran medida a ese propósito.

23 b) Participación más activa de todo el personal en la detección y comunicación de eventos
24 de riesgos, entendiéndose que este proceso tiene como propósito el abordaje de las
25 situaciones que limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la
26 organización, agregar valor a la operación y la documentación de los riesgos, para una
27 mejor comprensión y tratamiento.

28 c) Desarrollar la consciencia institucional (desde la Junta Directiva) de la necesidad de
29 medir para mejorar, lo que promovería un proceso natural de prevención, detección y
30 atención de factores de riesgos, así como la estimación de impactos (cuantitativos y
31 cualitativos) y la documentación oportuna de los riesgos, para garantizar una
32 administración real y oportuna de los riesgos.

d) Apoyar más los sistemas informáticos para la detección, evaluación, monitoreo y control de los riesgos, lo que será posible en el tanto se logre una integración y reporteo ágil, veraz y oportuno.

e) Promover la formación constante de personal específico en áreas claves del Banco para que se profesionalice y se extienda el conocimiento y la práctica de la identificación, valoración y mitigación de los riesgos, posicionando el rol de la Unidad de Riesgos como área estratégica de apoyo a todos los niveles del Banco.

f) Reconocer que la capacitación no debe ser vista únicamente como un mecanismo para alcanzar un conocimiento deseable, sino como un requerimiento que se transforme en acciones y actividades dentro de los procesos de ejecución. La evaluación de resultados, contribuiría a acelerar la formación y consolidación de la cultura de riesgos.

g) Fortalecer la capacidad estratégica-operativa de la Unidad de Riesgos para que el alcance de las funciones que desempeña esta área sean integrales y más visibles en la organización y pueda brindarse un apoyo real tangible y medible más cercano en la gestión de riesgos que ejecuta la primera línea de defensa, generando información relevante a los niveles tomadores de decisiones, sin detrimento del cumplimiento de las disposiciones de la regulación prudencial.

A manera de conclusión señala, en primera instancia, que las características únicas de operación del BANHVI promueven la implementación innovadora de las mejores prácticas de gestión de riesgos, y aunque se han dado mayores avances en la gestión de riesgos financieros, hay oportunidades de mejora en la forma en cómo se interioriza la gestión de riesgos no financieros.

En segundo lugar, indica que es importante redoblar esfuerzos para crear la necesidad consciente del valor que agrega la gestión de riesgos a la toma de decisiones y consecuentemente en los resultados de la organización; y en esto es indiscutible el apoyo que debe brindar la Junta Directiva.

En tercer término, comenta que el rol de la Unidad de Riesgos y del Comité de Riesgos es fundamental, por lo que se requiere dotar de las capacidades y recursos a esas dependencias para una ejecución satisfactoria de sus responsabilidades, pero aún es más importante la práctica activa con convicción, incluyendo a la Junta Directiva.

1 Por último, menciona que la entidad debe crear su propia identidad para la gestión de
2 riesgos, de manera que esta no sea visualizada únicamente como un aspecto de
3 cumplimiento normativo, y la cultura de riesgos debe ser vista y entendida como un
4 proceso holístico (no como un esfuerzo individual), en constante evolución y aprendizaje,
5 del cual todos los que integran una entidad forman parte.

6
7 Posteriormente, y a raíz de una consulta del Director Thompson Chacón acerca de las
8 acciones que de forma inmediata podría tomar esta Junta Directiva para subsanar las
9 reiteradas inconformidades en torno a la capacidad operativa de la Unidad de Riesgos, la
10 licenciada Loría Ruiz explica que el tema normativo de la SUGEF ha recargado mucho las
11 funciones de la Unidad de Riesgos y por ello se hizo una propuesta a la Gerencia General
12 (que aún no ha conocido esta Junta Directiva) para reforzar el recurso humano de esa
13 Unidad.

14
15 Adicionalmente y con respecto a la propuesta para que la Unidad de Riesgos dependa
16 jerárquicamente de la Junta Directiva, el Director Thompson Chacón recuerda que este
17 asunto ya se había discutido en otras ocasiones y se había señalado que tenía que
18 revisarse muy bien desde el punto de vista legal, a la luz de lo dispuesto en el artículo 29
19 de la Ley 7052. No obstante, dado que una vez más se menciona este asunto en el
20 informe que ahora se conoce, solicita que se le explique si es que ese análisis jurídico ya
21 se realizó y se determinó la pertinencia de actuar de esa forma.

22
23 Al respecto, la licenciada Loría Ruiz reconoce que este asunto particular todavía se
24 encuentra en análisis por parte de la Administración.

25
26 Por su parte, el Director Alvarado Herrera manifiesta que también le inquietan las
27 preocupaciones que a veces plantea el Comité de Riesgos en sus informes, pues cuando
28 por ejemplo ese Comité recomienda “manifestar a la Junta Directiva la importancia de
29 promover desde el más alto nivel jerárquico de la entidad el fortalecimiento de la cultura
30 de riesgos en toda la organización”, le surgen dudas sobre la recomendación concreta del
31 Comité sobre la forma en que esta Junta Directiva puede implementar esa disposición; y
32 por ello es que aunque está de acuerdo en que la Administración asuma los retos que se
33 plantean en el informe, espera que en su momento el Comité de Riesgos puntualice sobre
34 los asuntos que estima pertinente que esta Junta Directiva propicie, impulse o implemente

1 en la institución, pues no considera conveniente que el Comité siga emitiendo ese tipo de
2 acuerdos generales y que no contienen las acciones o propuestas concretas que requiere
3 esta Junta Directiva para tomar decisiones.

4
5 Al respecto el Director Murillo Rivas, en su condición de presidente del Comité de
6 Riesgos, explica que el objetivo de esa resolución es que la Junta Directiva considere la
7 importancia de hacer conciencia sobre la necesidad de prestarle mayor atención al tema
8 de riesgos y buscar –lo que le corresponderá a la Unidad de Riesgos y al mismo Comité–
9 concretar más en el futuro sobre la forma en que la Junta Directiva puede participar más
10 en esta labor.

11
12 Por su parte, el Director Presidente plantea, en resumen, las siguientes observaciones: a)
13 que si desde el punto de vista legal se determina que la Unidad de Riesgos no puede
14 depender jerárquicamente de la Junta Directiva, entonces no es conveniente que se
15 continúe reiterando el tema, con el fin de evitar que se siga generando esa incertidumbre
16 y se debilite el análisis de otros asuntos; b) que si el buzón de quejas no funciona
17 entonces debe buscarse otro método que sea más efectivo; y c) que esta Junta Directiva
18 está convencida de la importancia de fortalecer la cultura de riesgos en la institución, pero
19 el Comité o la misma Administración deberían presentar a esta Junta Directiva un
20 proyecto de resolución que –si es lo que se desea– contribuya a motivar esa cultura de
21 riesgos entre el personal y que por otro lado se promuevan reuniones con funcionarios
22 para educarlos sobre el tema y ayudarles a administrar los riesgos de sus áreas de
23 trabajo.

24
25 Por último, le solicita al Gerente General que lo antes posible someta a la aprobación de
26 esta Junta Directiva la creación de la plaza que requiere la Unidad de Riesgos, con el fin
27 de contar con mayor recurso humano para promover la cultura de riesgos.

28
29 Seguidamente, el Director Thompson Chacón repasa algunas disposiciones del acuerdo
30 SUGEF 16-16 en cuanto a las responsabilidades de la Junta Directiva y del Comité de
31 Riesgos sobre este tema, y con base en las cuales reitera –secundado luego por el
32 Director Alvarado Herrera– que la recomendación del Comité es muy general y de ahí que
33 si el Comité tiene una propuesta específica porque se siente insatisfecho con los recursos
34 que cuenta la Unidad de Riesgos, debería hacerla llegar a esta Junta Directiva en el

menor plazo posible y que por otro lado resuelva el análisis sobre la ubicación de la Unidad de Riesgos en la estructura organizacional del Banco.

Finalmente, la Junta Directiva da por conocido el informe del Comité de Riesgos, solicitándole a la Administración y a dicho Comité, darle un adecuado seguimiento a los temas tratados e informar a este Órgano Colegiado – según lo antes discutido – cualquier situación que al respecto sea pertinente.

ARTÍCULO TERCERO: Actualización de la metodología para realizar pruebas retrospectivas y evaluar la estabilidad de los indicadores de riesgo y fuentes de fondos proyectados; y propuesta de esquema de comunicación entre la Unidad de Riesgos y la Auditoría Interna

- A partir de este momento se retira de la sesión el Director Alvarado Herrera.

Se conoce el oficio CR-ME-025-2017 del 26 de setiembre de 2017, mediante el cual, como parte del plan para la implementación de las disposiciones del Acuerdo SUGEF 16-16 *Reglamento de Gobierno Corporativo*, el Comité de Riesgos somete a la consideración de esta Junta Directiva, en lo que ahora interesa, una propuesta de actualización de la “*Metodología para la realización de pruebas retrospectivas y evaluación de la estabilidad de los indicadores de riesgo y fuentes de fondos proyectados (MD-RIE-003)*”, correspondiente al período 2017, según lo avalado por dicho Comité en su sesión N° 13-2017 del 21 de setiembre de 2017.

La licenciada Loría Ruiz expone los antecedentes normativos y los alcances de la citada metodología, destacando que ésta pretende establecer un mecanismo de seguimiento, control y corrección de los modelos internos utilizados para generar estimaciones de exposición por tipo de riesgo y los flujos de efectivo, considerando los resultados observados y las proyecciones generadas para un determinado periodo de medición.

Agrega que esta metodología permite monitorear la volatilidad de la información real de las principales partidas del flujo de efectivo y de los indicadores de riesgo.

Seguidamente, expone los cambios más relevantes que se proponen, referidos al indicador en evaluación sobre la cuenta de flujo de caja, concluyendo que de aprobarse esta metodología se estará incorporando al Manual de Administración Integral de Riesgos.

Por otra parte y con fines informativos, la licenciada Loría Ruiz se refiere al mecanismo de comunicación que se estableció entre la Unidad de Riesgos y la Auditoría Interna, definido para dar cumplimiento a recomendaciones de la Auditoría Externa sobre el proceso de administración integral de riesgos y el artículo 26 del Acuerdo SUGEF 16-16.

En este sentido, comenta que el mecanismo consiste en que se aplicará lo dispuesto en la política *AI-T-1 Publicación de Informes de Auditoría*, en la cual se establece que *“La Auditoría Interna deberá publicar los informes de control emitidos en la intranet del Banco Hipotecario de la vivienda (sic)./ Los informes que se publicarán serán establecidos de acuerdo al criterio del Auditor Interno.”*

Además, indica que la Unidad de Riesgos informará al menos una vez al mes al Comité de Riesgos sobre los hallazgos más relevantes, salvo en aquellos casos cuya importancia (calificados de riesgo alto por el despacho auditor) amerite una comunicación en menor periodicidad. No obstante, aclara que no se ha establecido todavía la fecha de inicio de las publicaciones, y la revisión de la documentación debe incorporarse como una actividad adicional al plan de trabajo de la Unidad de Riesgos.

Seguidamente y atendiendo una inquietud del Director Presidente acerca de la variación de los egresos del FOSUVI y su impacto en la metodología, la licenciada Loría Ruiz explica que ciertamente ese dato es muy cambiante, pero en todo caso el cambio metodológico estará sometido a un proceso anual de validación y prueba que permitirá ir haciendo los ajustes que sean pertinentes a lo largo del tiempo.

Agrega el señor Auditor Interno que como los parámetros son bastante amplios, eso va a permitir que una vez analizados los primeros resultados de la metodología, la necesidad de hacer ajustes conforme lo planteado por el Director Presidente.

Adicionalmente, el señor Auditor explica que la Auditoría Interna ha definido que a partir de este mes y conforme la normativa vigente, estará publicando sus estudios en la página Web del Banco.

Finalmente, no habiendo objeciones de los señores Directores ni por parte de los funcionarios presentes, la Junta Directiva resuelve acoger la recomendación del Comité de Riesgos y, en consecuencia, toma el siguiente acuerdo:

ACUERDO N°2:

Considerando:

Primero: Que por medio del oficio CR-ME-025-2017 del 26 de setiembre de 2017 y como parte del plan para la implementación de las disposiciones del Acuerdo SUGEF 16-16 *Reglamento de Gobierno Corporativo*, el Comité de Riesgos somete a la consideración de esta Junta Directiva, en lo que ahora interesa, una propuesta de actualización de la *“Metodología para la realización de pruebas retrospectivas y evaluación de la estabilidad de los indicadores de riesgo y fuentes de fondos proyectados (MD-RIE-003)”*, correspondiente al período 2017, según lo avalado por dicho Comité en su sesión N° 13-2017 del 21 de setiembre de 2017.

Segundo: Que esta Junta Directiva no encuentra objeción en aprobar la actualización de la referida metodología, en los mismos términos propuestos por el Comité de Riesgos.

Por tanto, se acuerda:

Aprobar la actualización correspondiente al período 2017, de la *“Metodología para la realización de pruebas retrospectivas y evaluación de la estabilidad de los indicadores de riesgo y fuentes de fondos proyectados (MD-RIE-003)”*, de conformidad con el documento que se adjunta al oficio CR-ME-025-2017 del Comité de Riesgos y el cual se incorpora al expediente de la presente acta.

Acuerdo Unánime y Firme.-

Siendo las veinte horas con treinta minutos, se levanta la sesión.
