

**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA
AUDITORÍA INTERNA**

Informe Final CE-ES-003-2025

**AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE EL MODELO DE
NEGOCIO DIGITAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

07/11/2025

RESUMEN EJECUTIVO

Qué examinamos?

La auditoría evaluó el modelo de negocio digital del Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), con base en la herramienta de control definida por la Contraloría General de la República. Se revisó la información remitida por la Gerencia General al 15 de septiembre de 2025, abarcando aspectos de canales de comunicación, planificación, procesos y trámites, así como interoperabilidad de sistemas.

Porqué es importante?

El modelo de negocio digital es clave para garantizar que la transformación digital de la institución se alinee con los objetivos estratégicos, impulse la eficiencia operativa, mejore la experiencia de los usuarios y promueva la innovación en la prestación de servicios públicos. Un nivel de madurez digital insuficiente puede limitar la transparencia, la accesibilidad y la sostenibilidad de la gestión institucional.

Cómo lo auditamos?

La auditoría se realizó conforme a los criterios establecidos en la “*Herramienta Modelo de Negocio Digital*”, con el análisis documental del repositorio institucional y la valoración de los criterios de cumplimiento en cuatro prácticas de control: canales de comunicación, planificación y transparencia, procesos y trámites, e interoperabilidad y sistemas.

Qué encontramos?

Los resultados muestran un panorama de avance limitado:

- ✓ Cumple: 34%
- ✓ Cumple parcialmente: 24%
- ✓ No cumple: 42%.

Por prácticas de control:

- ✓ Planificación y transparencia obtuvo el mayor cumplimiento (66,7%), destacando avances en divulgación y participación.
- ✓ Interoperabilidad y sistemas mostró cumplimiento intermedio (44,4%), aunque persisten brechas en integración tecnológica.
- ✓ Canales de comunicación con las personas usuarias evidenció un 50% de incumplimientos, reflejando debilidades en accesibilidad y omnicanalidad.
- ✓ Procesos y trámites presentó el mayor rezago, con 77,8% de controles en incumplimiento, lo que afecta la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios.

En conclusión, la institución ha avanzado en su proceso de transformación digital, pero aún presenta rezagos significativos que deben ser atendidos para alcanzar un modelo de negocio digital maduro y sostenible.

Qué sigue?

Se recomienda a la Gerencia General liderar la elaboración de un plan de trabajo integral que permita fortalecer la gobernanza tecnológica, mejorar los servicios digitales y consolidar la transformación digital del BANHVI.



INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	4
1.2 OBJETIVO	4
1.3 ALCANCE.....	4
1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO	4
2. RESULTADOS.....	5
2.1 RESULTADOS GENERALES DE CUMPLIMIENTO	5
2.2 RESULTADOS POR PRÁCTICA DE CONTROL.....	6
2.2.1 PRÁCTICA 1: CANALES DE COMUNICACIÓN CON LAS PERSONAS USUARIAS .	6
2.2.2 PRÁCTICA 2: PLANIFICACIÓN Y TRANSPARENCIA	6
2.2.3 PRÁCTICA 3: PROCESOS Y TRÁMITES.....	6
2.2.4 PRÁCTICA 4: INTEROPERABILIDAD Y SISTEMAS.....	7
2.3 RESULTADOS SECCIONADOS POR SUB PRÁCTICA.....	7
2.3.1 PRÁCTICA 1: CANALES DE COMUNICACIÓN CON LAS PERSONAS USUARIAS.	7
2.3.2 PRÁCTICA 2: PLANIFICACIÓN Y TRANSPARENCIA	8
2.3.3 PRÁCTICA 3: PROCESOS Y TRÁMITES.....	8
2.3.4 PRÁCTICA 4: INTEROPERABILIDAD Y SISTEMAS.....	9
3. CONCLUSIÓN.....	11
4. RECOMENDACIONES.....	12
4.1 A DAGOBERTO HIDALGO CORTÉS, GERENTE GENERAL O A QUIEN OCUPE SU PUESTO	12



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de la auditoría

Este estudio forma parte del Plan Anual de Trabajo de esta Auditoría Interna para el año 2025 y está en función al oficio N.º 00690 DFOE-CAP-0038 del 22 de enero de 2025, remitido por la Contraloría General de la República (CGR), con el que se comunica el inicio de al Proyecto de Transformación Digital - Modelo de negocio digital.

1.2 Objetivo

Evaluar el modelo de negocio digital institucional para identificar mejoras y asegurar la alineación de la transformación digital con los objetivos estratégicos, promoviendo eficiencia, innovación y sostenibilidad en los servicios.

1.3 Alcance

El estudio abarcó la documentación a la que se hace referencia en el oficio BANHVI-GG-OF-0704-2025 del 5 de agosto de 2025 remitido por la Gerencia General. Para esto se valoró el repositorio de información con corte al 15 de setiembre del año en curso, ubicado en la siguiente dirección: https://banhvi-my.sharepoint.com/:f/g/personal/mararayaa_banhvi_fi_cr/E52R008SeEpEpfFdel7aHYBJxdA3NITZLZLIP8jDIyZDQ?e=wWQFhX.

1.4 Metodología de Trabajo

Para la revisión se toma como principal referencia los criterios establecidos en el documento de Microsoft Excel denominado "*Herramienta Modelo de Negocio Digital*" remitido según oficio N.º 00690 DFOE-CAP-0038.

Adicionalmente, para que la Administración pueda detallar las actividades que tuvieron un cambio en su valoración de cumplimiento, se anexa a este informe el documento "*Herramienta Modelo de Negocio Digital Revisión AI*".

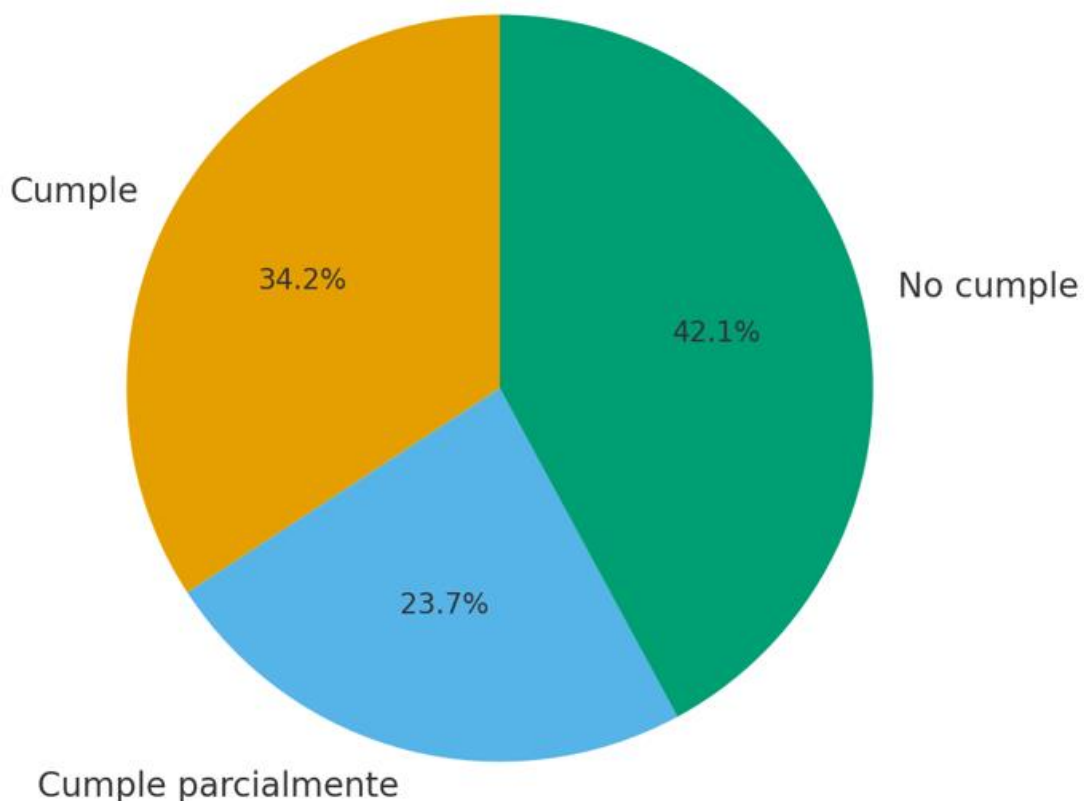
2. RESULTADOS

Seguidamente se muestran los resultados del estudio por resultados generales e individuales:

2.1 Resultados Generales de cumplimiento

A continuación, se presentan diferentes representaciones gráficas de los resultados globales de la auditoría. Estos muestran la distribución porcentual de los criterios evaluados según las categorías: Cumple, Cumple parcialmente y No cumple. En términos generales, se evidencia que aproximadamente un 34% de los criterios cumplen, un 24% cumplen parcialmente y un 42% no cumplen. Este panorama resalta la necesidad de fortalecer las áreas con mayor rezago.

Gráfico 1 – Distribución total de Cumplimiento



Fuente: Auditoría Interna

2.2 Resultados por Práctica de Control

De acuerdo con el insumo suministrador por la Contraloría General de la República “*Herramienta Modelo de Negocio Digital*”, el documento divide los procesos evaluados en cuatro prácticas de control, para los cuales se detalla seguidamente sus porcentajes y totales de cumplimiento.

2.2.1 Práctica 1: Canales de comunicación con las personas usuarias

Aunque existen mecanismos de comunicación efectivos, la mitad de los controles evaluados no cumplen, lo que evidencia debilidades en la accesibilidad y sistematización de la información proporcionada a los usuarios. Para esta práctica se pasaron a “No cumple” las preguntas C06, C07 y C11.

- ✓ Cumple: 35,7% (5 ítems)
- ✓ Cumple parcialmente: 14,3% (2 ítems)
- ✓ No cumple: 50,0% (7 ítems)

2.2.2 Práctica 2: Planificación y transparencia

Es la práctica con mejor desempeño general, ya que la mayoría de los criterios muestran cumplimiento. Sin embargo, aún se identifican áreas de mejora relacionadas con la divulgación sistemática y la actualización de la información.

- ✓ Cumple: 66,7% (4 ítems)
- ✓ Cumple parcialmente: 16,7% (1 ítems)
- ✓ No cumple: 16,7% (1 ítems)

2.2.3 Práctica 3: Procesos y trámites

Esta práctica refleja la mayor debilidad, pues no se alcanzó cumplimiento total en ninguno de los controles evaluados. La mayoría se encuentran en situación de incumplimiento, lo cual impacta directamente en la eficiencia de la gestión y la satisfacción de los usuarios.

- ✓ Cumple: 0,0% (0 ítems)
- ✓ Cumple parcialmente: 22,2% (2 ítems)
- ✓ No cumple: 77,8% (7 ítems)

2.2.4 Práctica 4: Interoperabilidad y sistemas

Presenta un nivel intermedio de cumplimiento. Aunque casi la mitad de los controles cumplen, el mismo porcentaje está en condición parcial, lo que evidencia una falta de integración completa entre los sistemas tecnológicos y la gestión operativa.

- ✓ Cumple: 44,4% (4 ítems)
- ✓ Cumple parcialmente: 44,4% (4 ítems)
- ✓ No cumple: 11,1% (1 ítems)

2.3 Resultados seccionados por sub práctica

Cada práctica de control tiene subdivisiones relacionadas con el tema que evalúan. En los siguientes cuadros se detallan sus porcentajes de cumplimiento.

2.3.1 Práctica 1: Canales de comunicación con las personas usuarias

➤ Puntos de interacción

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	66.7 %
Cumple parcialmente	33.3 %
No cumple	0.0 %

➤ Omnicanalidad

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	0.0 %
Cumple parcialmente	0.0 %
No cumple	100.0 %

➤ Uso de redes sociales

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	75.0 %
Cumple parcialmente	0.0 %
No cumple	25.0 %

➤ Accesibilidad

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	0.0 %
Cumple parcialmente	33.3 %
No cumple	66.7 %

2.3.2 Práctica 2: Planificación y transparencia

➤ **Participación de las personas usuarias en la agenda u hoja de ruta digital**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	100.0 %
Cumple parcialmente	0.0 %
No cumple	0.0 %

➤ **Actualización de normas internas**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	0.0 %
Cumple parcialmente	0.0 %
No cumple	100.0 %

➤ **Priorización de datos**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	50.0 %
Cumple parcialmente	50.0 %
No cumple	0.0 %

2.3.3 Práctica 3: Procesos y trámites

➤ **Simplificación de trámites**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	0.0 %
Cumple parcialmente	0.0 %
No cumple	100.0 %

➤ **Digitalización de procesos**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	0.0 %
Cumple parcialmente	33.3 %
No cumple	66.7 %

2.3.4 Práctica 4: Interoperabilidad y sistemas

➤ **Participación de las personas usuarias en el desarrollo y adquisición de sistemas informáticos**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	100.0 %
Cumple parcialmente	0.0 %
No cumple	0.0 %

➤ **Interoperabilidad**

<i>Nivel de cumplimiento</i>	<i>Porcentaje</i>
Cumple	0.0 %
Cumple parcialmente	80.0 %
No cumple	20.0 %

En la siguiente tabla se resumen a mayor detalle los resultados de la evaluación:

Tabla 2 – Clasificación Detallada por Práctica de Control

CLASIFICACIÓN		REVISIÓN AI	REVISIÓN ADMINISTRACIÓN
Práctica 1: Canales de comunicación con las personas usuarias			
T01 - Puntos de interacción	C01	Cumple	Cumple
	C02	Cumple	Cumple
	C03	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
T02 - Omnicanalidad	C04	No cumple	No cumple
	C05	No cumple	No cumple
	C06	No cumple	No aplica
T03 - Uso de redes sociales	C07	No cumple	No aplica
	C08	Cumple	Cumple
	C09	Cumple	Cumple
T04 - Accesibilidad	C10	Cumple	Cumple
	C11	No cumple	Cumple parcialmente
	C12	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
T05 - Participación de las personas usuarias en la agenda u hoja de ruta digital	C13	No cumple	No cumple
	C14	No cumple	No cumple
	C15	Cumple	Cumple
Práctica 2: Planificación y transparencia			
T06 - Actualización de normas internas	C16	Cumple	Cumple
	C17	Cumple	Cumple
	C18	No cumple	Cumple parcialmente
T07 - Priorización de datos	C19	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
	C20	Cumple	Cumple
Práctica 3: Procesos y trámites			
T08 - Simplificación de trámites	C21	No cumple	Cumple
	C22	No cumple	Cumple parcialmente
	C23	No cumple	No cumple
T09 - Digitalización de procesos	C24	No cumple	Cumple parcialmente
	C25	No cumple	Cumple parcialmente
	C26	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
T10 - Participación de las personas usuarias en el desarrollo y adquisición de sistemas informáticos	C27	No cumple	No cumple
	C28	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
	C29	No cumple	No cumple
Práctica 4: Interoperabilidad y sistemas			
T11 - Interoperabilidad	C30	Cumple	Cumple
	C31	Cumple	Cumple
	C32	Cumple	Cumple
T12 - Interoperabilidad	C33	Cumple	Cumple
	C34	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
	C35	No cumple	Cumple
T13 - Interoperabilidad	C36	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
	C37	Cumple parcialmente	Cumple
	C38	Cumple parcialmente	Cumple
Nota: A los campos marcados de color en la columna de "Revisión de AI", la Auditoría modificó la valoración indicada por la Administración. El motivo del cambio se puede localizar en el archivo adjunto "Herramienta Modelo de Negocio Digital Revisión AI".			

Fuente: Auditoría Interna

3. CONCLUSIÓN

El proceso de auditoría evidenció que, aunque el Banco Hipotecario de la Vivienda ha implementado avances en materia de transformación digital, los resultados muestran un nivel de cumplimiento limitado. En términos generales, solo un 34% de los criterios evaluados alcanzaron cumplimiento pleno, mientras que un 24% cumplen parcialmente y un 42% no cumplen, lo que evidencia importantes áreas de mejora en la transformación digital institucional.

El análisis por prácticas de control muestra que:

- Planificación y transparencia (Práctica 2) es la mejor evaluada, con un 66.7% de cumplimiento, lo que indica avances significativos en la divulgación y participación ciudadana.
- Interoperabilidad y sistemas (Práctica 4) presenta un cumplimiento intermedio, pero aún requiere mejoras en integración tecnológica.
- Canales de comunicación con las personas usuarias (Práctica 1) tiene un 50% de controles en condición de “No cumple”, reflejando debilidades en accesibilidad y omnicanalidad.
- Procesos y trámites (Práctica 3) es la más crítica, con 77.8% de controles en incumplimiento, lo que afecta directamente la eficiencia operativa y la experiencia del usuario.

Estas cifras reflejan que, aunque existen esfuerzos en marcha, la implementación del modelo de negocio digital aún no alcanza un nivel de madurez adecuado, especialmente en áreas clave como la digitalización de procesos, simplificación de trámites y accesibilidad. En consecuencia, se constata la necesidad de adoptar medidas estratégicas para corregir las brechas detectadas, fortalecer la gestión tecnológica y consolidar la transformación digital de la institución de manera integral y sostenible.

4. RECOMENDACIONES

4.1 A Walter Muñoz Caravaca, Gerente General Interino o a quien ocupe su puesto

4.1.1 Se recomienda a la Gerencia General, instruir a los responsables de las áreas involucradas en la evaluación realizada, elaborar un plan de trabajo integral que contemple las siguientes acciones:

1. Análisis de causa raíz detallado de cada ítem en condición de “No cumple” y “Cumple parcialmente”.
2. Definición de actividades específicas para subsanar los incumplimientos, priorizando la atención de las áreas críticas identificadas, particularmente en los procesos y trámites, la accesibilidad de los canales de comunicación y la interoperabilidad de sistemas.
3. Asignación de personal técnico y operativo con roles claros para la ejecución de las acciones correctivas, incluyendo de ser necesario capacitación en transformación digital.
4. Establecimiento de indicadores de seguimiento que permitan evaluar periódicamente el avance en cada práctica de control, contenida en el plan.
5. Integración del plan con la estrategia institucional, asegurando que las mejoras propuestas se alineen con los objetivos del modelo de negocio digital.

Este plan debe ser aprobado y monitoreado por la alta dirección, con el compromiso de garantizar una transformación digital efectiva, sostenible y centrada en las personas usuarias.

Nivel de Riesgo: **Alto**

MATl. Jorge Ramirez Bolaños
Auditor Encargado

Lic. Mauricio González Zumbado
Auditor Interno a.i.
