



30 de julio de 2013
SGF-OF-0087-2013

MBA
Juan de Dios Rojas Cascante
Gerente General a.i.
BANHVI

Estimado señor Rojas:

En cumplimiento de lo dispuesto por la Directriz D-1-2005-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República y la Ley No.8292, Ley General de Control Interno, se presenta el informe final de gestión con motivo de mi renuncia al cargo de Subgerente Financiero de este banco.

Aprovecho la oportunidad para agradecer a Usted y los miembros de la Junta Directiva toda la colaboración y apoyo brindados durante mi gestión.

Atentamente,

Mg. Jorge Madrigal Badilla
Subgerente Financiero

JMB/sec

c.c: Licda. Silvia Mora Moya, Recursos Humanos



INFORME DE FIN DE GESTION

Nombre del Funcionario: Jorge Madrigal Badilla
Cargo: Subgerente Financiero
Período de Gestión: 4 de mayo, 2009 a 30 de julio, 2013

En cumplimiento de lo dispuesto por la Directriz D-1-2005-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República y la Ley No.8292, Ley General de Control Interno, se presenta el informe final de gestión con motivo de mi renuncia al cargo de Subgerente Financiero de este banco.

El nombramiento del Subgerente Financiero rige a partir del 4 de mayo de 2009. Dicho nombramiento se dio en una coyuntura organizacional donde no estaban claros cuáles iban a ser los procesos asignados a la subgerencia. Se esperaba que esta situación se corrigiera luego de un reordenamiento funcional en cuya propuesta esta subgerencia participó, pero cuyos principales componentes ya habían sido presentados con anterioridad a la Junta Directiva.

Así, en la sesión 51-2009 del 13 de julio, artículo 10, la Junta Directiva acuerda:

“...Adicionalmente y mientras se resuelve la estructura organizativa que en forma definitiva asumirá el área financiera del Banco, se instruye al Subgerente Financiero para que de inmediato asuma la dirección de las áreas de Contabilidad, Análisis Financiero, Gestión de Recursos y Tesorería e Inversiones en las condiciones que éstas han venido operando, así como todas las funciones propias de su cargo en las otras áreas de la organización y lo dispuesto por esta Junta Directiva en los acuerdos número 4 de la sesión 27-2009 del 15 de abril de 2009 y número 4 de la sesión 39-2009 del 25 de mayo de 2009”.

A partir de este momento, la Subgerencia cuenta con la autoridad formal para organizar el equipo de trabajo, el cual queda integrado por la Dirección FONAVI, El departamento Financiero-Contable y la Unidad de Tesorería e Inversiones.

Adicionalmente, y dada la relevancia estratégica de la administración de los fideicomisos en los que el BANHVI figura como fideicomitente, a partir del 1 de diciembre, 2010 se establece que el Dpto. de Fideicomisos reporte directamente a la Subgerencia Financiera.

El entorno de mi gestión estuvo marcado desde el inicio por dos situaciones particulares. En el plano interno, la institución debía enfrentar una situación de irregularidad financiera grado 1 en



la que había caído por algunos desajustes temporales en el manejo de la liquidez. En el plano externo, el banco vivió las consecuencias que tuvo sobre el sistema financiero local de la crisis económica internacional. Esto afectó la demanda de crédito por parte de nuestros clientes y limitó sensiblemente las posibilidades de crecimiento de la cartera.

Adicionalmente, el período ha estado marcado por una reducción importante en las tasas de interés que ha impactado la generación de ingresos por la actividad de intermediación financiera.

No obstante, las acciones tomadas durante el período dirigidas principalmente a lograr una readecuación de los pasivos del banco y a incrementar la base de clientes, junto con la aprobación de la Ley No. 9002 la cual permitió un incremento en las comisiones recibidas por la gestión del Bono Familiar de Vivienda, permitió mantener niveles adecuados de utilidades, crecimiento y rentabilidad del patrimonio.

Principales logros alcanzados durante la gestión

A continuación se destacan una serie de acciones apoyadas por la Subgerencia Financiera que, en mi opinión y en términos generales, han agregado valor a la organización durante este período:

- Desconcentración de la cartera de pasivos: El banco era muy dependiente de algunas instituciones para mantener sus niveles necesarios de fondeo. A manera de ejemplo, en diciembre, 2008 más del 70% de las captaciones del BANHVI estaba concentrada con el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, lo que implicaba asumir una serie de riesgos importantes para una entidad financiera. Para mayo, 2013 el 60% se realizaba a través de puestos de bolsa.
- Incremento del plazo de captación: Con el cambio en la estrategia de fondeo, se incrementó considerablemente el plazo de captación. En diciembre, 2009 el plazo promedio era de 300 días, mientras que en mayo, 2013 se incrementó a 1156 días, con la consecuente mejora en la administración del flujo de caja y el calce de plazos que ello implica.
- Puesta en operación del sistema de inversiones: Este proceso tenía más de 18 meses de atraso y se logró implementar poco tiempo después de asumir la Subgerencia Financiera.
- Reorganización del área financiera del banco: Con la creación de la Subgerencia Financiera se logró agrupar bajo un solo mando las principales actividades de carácter financiero de la organización, las cuales estaban repartidas entre dos direcciones diferentes: la Dirección Administrativo-Financiera y la Dirección Fonavi. De esta



forma, los procesos contable, presupuestario, captaciones y tesorería quedaron bajo la supervisión del Subgerente Financiero.

- Revisión y optimización de procedimientos de Tesorería: Se implementaron prácticas modernas de manejo de tesorería. Por ejemplo, se implementaron fechas focales específicas para los pagos, se implementó la puja de inversiones entre varios emisores para mejorar los rendimientos, se minimizaron los saldos disponibles en las cuentas corrientes, entre otras cosas. Todo esto permitió administrar mejor los riesgos de administración del flujo de caja y optimizar la rentabilidad de las inversiones.
- Aprobación de programa de emisiones de deuda: Como parte del cambio en la estrategia de fondeo del banco, se realizaron las gestiones correspondientes para habilitar al BANHVI como emisor de valores de oferta pública. Se realizó una primera emisión de bonos estandarizados por C20.000 millones, de los cuales se colocaron C10.000 millones por medio de underwriting en firme con los puestos de bolsa del Banco de Costa Rica y el Instituto Nacional de Seguros. Dicha emisión cuenta con una calificación de riesgo de AA+. Adicionalmente, se cuenta con dos emisiones autorizadas de papel comercial por montos de C35.000 millones y \$40 millones, lo cual permite diversificar los instrumentos de fondeo disponibles para el banco.
- Traslado de gestión de tesorería de plataforma personal a plataforma empresarial en el BCR: Las operaciones de tesorería por internet se gestionaban a través de la herramienta de servicios personales del BCR. Esta herramienta no ofrecía los niveles de seguridad óptimos para el trámite de pagos del Banco, por lo que se trasladó la operación a la plataforma empresarial. A partir de ese momento, se cuenta con mayores niveles de seguridad en la autorización de usuarios, consultas a las diferentes cuentas y administración de las transferencias de fondos en general.
- Negociación de línea de inversión con BCR: El Banco no contaba con acceso a recursos líquidos que le permitieran enfrentar una eventual contingencia de liquidez. Como parte de las acciones para atender esta situación se negoció una línea de inversión con El BCR por \$15 millones (en la actualidad asciende a \$26.7 millones o su equivalente en colones). Mediante esta línea, el BCR se compromete a invertir el monto citado en instrumentos financieros del BANHVI en el caso de ser requerido.
- Elaboración del Informe Financiero Mensual: El banco no contaba con un informe periódico que integrara y resumiera el estado de los indicadores clave de la gestión financiera y el negocio de intermediación. A partir del mes de diciembre, 2009 se publica este informe, el cual circula a nivel de Junta Directiva.
- Traslado y puesta a punto del sistema INFOSIG: la herramienta institucional para la elaboración de proyecciones y escenarios financieros no estaba bajo el control y



operación de las áreas de negocio y de servicio responsables de la gestión financiera del banco. Al trasladarse su operación a la dirección FONAVI se optimizó el flujo de información institucional necesario para la elaboración de proyecciones y escenarios. No obstante, a pesar de algunas mejoras solicitadas al proveedor e implementadas en el sistema, INFOSIG no es una herramienta suficientemente poderosa para administrar el flujo de información financiera del banco y transformarla en proyecciones con el detalle y la oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

- Gestiones para que los títulos del BANHVI fueran aceptados como garantía en el mercado de liquidez de la BNV: esto permite mejorar la liquidez de los títulos de BANHVI en el mercado secundario lo cual promueve un aumento en su demanda.
- Programa de visitas para promover incorporación de nuevas entidades autorizadas: Se diseñó un programa de visitas a las entidades autorizadas para promocionar la actividad crediticia del FONAVI y con potenciales clientes que pudieran beneficiarse de los productos financieros del BANHVI con el fin de estimular su incorporación como entidades autorizadas. Como parte de esos esfuerzos, se puede destacar la incorporación de Banco Bansol, como nueva entidad autorizadas.
- Creación de programa de crédito para damnificados de emergencias: Se lideraron las negociaciones para el establecimiento de un programa de créditos para damnificados de emergencias por un monto de C4.000 millones con fondos gestionados por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Luego del diseño del programa y del proceso de invitación a las entidades autorizadas y la evaluación de sus ofertas, se seleccionó al BCR como ejecutor del programa.
- Aprobación de políticas relacionadas con manejo de conflictos de interés, información privilegiada y comunicación de hechos relevantes: Estas políticas se reorientaron para hacerlas congruentes con los requerimientos regulatorios que como emisor de valores de oferta pública debe cumplir el Banco, de acuerdo con lo establecido por la Superintendencia General de Valores.
- Plan de negocio Fiduciaria BANHVI: Junto con los Departamentos de Fideicomisos y Financiero Contable, se elabora un Plan de Negocio para el establecimiento de una fiduciaria que promovería el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Este proyecto constituye un aporte interesante para el desarrollo de nuevos productos y el rediseño de la estrategia comercial del BANHVI en el futuro.
- Involucramiento en la gestión de fideicomisos del banco; Desde el año 2010 se realizan reuniones periódicas con los fiduciarios, para dar seguimiento y control, principalmente a la cartera de proyectos. No obstante, se tratan también temas variados de cartera de créditos y bienes individuales, si es necesario y con el fin de lograr prontas soluciones y



tener un contacto más directo con los Fiduciarios. Cabe destacar que se renegoció el esquema de comisiones asociándolas al cumplimiento de metas según cronogramas.

- Revisión de lineamientos generales de inversión: Se actualizaron los lineamientos generales de inversión con el fin de adaptarlos a las condiciones actuales del mercado financiero costarricense. Se logró incorporar nuevos instrumentos e intermediarios financieros privados como sujetos de inversión, lo cual permite diversificar mejor la cartera de inversiones, administrar más adecuadamente los riesgos asociados a la misma, reducir la volatilidad de los rendimientos y optimizar los mismos.
- Eliminación de uso de cheques para pago de proveedores: como parte de la modernización de los procesos de Tesorería, se implementó el pago a proveedores mediante transferencia electrónica de fondos. Esto eliminó prácticamente la emisión de cheques, lo cual se traduce en reducción de costos operativos, mejora en la seguridad de los pagos y mejor administración de riesgos relacionados con la administración y custodia de medios de pago.

En el anexo se ofrece un mayor grado de detalle, especialmente en lo relacionado con la gestión de fideicomisos y del área financiero-contable del banco.

Proyectos más relevantes pendientes de concluir

Dentro de los proyectos que se iniciaron durante esta gestión y que quedan pendientes de concluir, deben destacarse los siguientes:

- Revisión de los procedimientos de administración de caja chica para reducir al mínimo el uso del efectivo: Este proyecto forma parte de las acciones desarrolladas con el fin de modernizar los procesos de Tesorería. Se están valorando el desarrollo de un sistema para tales efectos. Eventualmente, también podría ser manejado a partir de los servicios que ya ofrecen los bancos comerciales mediante el uso de tarjetas de débito para los usuarios de fondos de caja chica o el depósito en las cuentas de los mismos.
- Sustitución del INFOSIG: La herramienta institucional para la elaboración de proyecciones financieras ya cumplió su ciclo y debe ser sustituida con prontitud, dadas las limitaciones operativas que presenta para desarrollar escenarios financieros para la toma de decisiones. Se está valorando la viabilidad de la compra de una solución ya disponible en el mercado en comparación con el desarrollo interno de un sistema de similares características. Se debe considerar la necesidad de una nueva plataforma tecnológica integrada a nivel de todos los procesos financieros y operativos.



Sistema de control interno y externo

En la última autoevaluación de la gestión del control interno, quedaban pendientes de cumplirse dos acciones relacionadas con la valoración de la necesidad de definir políticas y procedimientos para la Subgerencia Financiera. Luego de 4 años de operación de esta Subgerencia, se considera innecesaria la definición de políticas y procedimientos a este nivel. Se estima suficiente que éstos se establezcan solamente a nivel de las dependencias. Por lo tanto, se recomienda eliminar estas recomendaciones del plan de acción general.

En cuanto a la atención de las recomendaciones generadas por la Auditoría Interna, a la fecha de elaboración de este informe no existen recomendaciones vencidas asignadas a la Subgerencia Financiera. Todas las recomendaciones se encuentran en proceso de ejecución por parte de las dependencias correspondientes. Tampoco existen recomendaciones pendientes de ejecución por parte de algún órgano de control externo.

Algunas sugerencias para la buena marcha de la institución

Quisiera sugerir algunas líneas de avance hacia el futuro para el BANHVI.

- Es importante implementar un sistema de costeo basado en actividades que permita establecer el verdadero costo de gestionar los diferentes productos del banco. Esto con el fin de evitar el subsidio cruzado que, en la actualidad, se establece entre el FONAVI y el FOSUVI. Lo anterior, permitiría definir claramente cuál es el porcentaje de comisión adecuado que debería obtener el BANHVI para poder proveer el servicio público de la administración del subsidio de vivienda lo cual, a su vez, resultaría más transparente para la sociedad. Además, permitiría depender menos de los recursos del FONAVI lo que se traduciría en la posibilidad de reducir el costo de los préstamos para nuestros clientes y mejorar la competitividad como banco de segundo piso.
- En ese sentido, es claro también que la actividad de intermediación financiera debería mantenerse, pues es rentable y el producto que ofrece a las entidades financieras es único en el mercado. No hay otra entidad financiera que ofrezca créditos a plazos tan largos como los del BANHVI, lo que los convierte en un producto importante para los intermediarios financieros en el desarrollo y estabilización de carteras de créditos para vivienda de largo plazo.
- Adicionalmente, el banco debe definir una estrategia “comercial” que le permita ofrecer su paquete de productos de una manera integral, y no separadamente como ocurre en la actualidad, donde FONAVI y FOSUVI se relacionan independientemente con las entidades autorizadas. Esto le daría al BANHVI mayor poder de negociación frente a



sus clientes, mejoraría las relaciones con las entidades autorizadas y permitiría una mejor administración de riesgos.

- Durante el proceso de la formulación ordinaria del Presupuesto 2014 del Banco, cada una de las áreas de la Subgerencia Financiera solicitó al Departamento de TI una serie de Sistemas de Información que normalmente se encuentran integrados en soluciones integradas de sistemas o aplicativos de apoyo a la gestión financiera.

Basta con analizar lo solicitado por las áreas de esta subgerencia para entender que la capacidad material de los desarrolladores de Sistemas de Información del Banco, no es suficiente para cubrir en el corto plazo, la solución requerida por esta dependencia, por lo que se hace indispensable buscar en el mercado una solución al respecto.

Una vez analizadas las solicitudes de las áreas, se puede concluir que las mismas se orientan a una solución del tipo ERP o SAP que incluyen de manera integrada, cada una de las funcionales requeridas por dichas dependencias, tomando como referencia que estos sistemas o modelos de aplicativos fueron diseñados por especialistas en el negocio de finanzas, presupuestos, contabilidad de costos, Bancos, recursos humanos y otros temas; y con los más altos estándares de “mejores prácticas” de la industria. Su uso es amplio en empresas pequeñas, medianas y grandes de este país.

De manera general, este tipo de soluciones incluyen integradamente: Gestión y Proyecciones Financieras, Contabilidad de Costos, Tesorería, Gestión Presupuestaria, Contabilidad General, Administración de Proyectos, Recursos Humanos, Control de Mantenimiento de Empresas, Ventas, Créditos, Préstamos, Facturación, Fideicomisos, otras funcionalidades SAP. Esto sin tomar en cuenta la cantidad de salidas, reportes y archivos XML que se pueden generar. Como una ventaja adicional, estos sistemas tienen la capacidad de poner conectarse a otros sistemas periféricos a través de Web Services.

Anexo 1

Avances en la Gestión de las Áreas de Fideicomisos y Financiero-Contable

Gestión de Fideicomisos

- Proyectos
 - En julio de 2012, se dio la venta del bien adjudicado del Proyecto Los Ángeles-La Zamora (valor venta €585.3 millones)



- En abril de 2013, se aprobó el estudio de Pre factibilidad o registro de parámetros del perfil del Proyecto El Portillo; sobre el cual actualmente se está en trámites de confección del cartel de licitación para abrir concurso para la escogencia de la empresa desarrolladora que construirá las viviendas y, se estima la conclusión del mismo a dic-2014; ante lo cual, el Fideicomiso estaría recuperando más de €1.500.000.000,00 por el terreno de 168 lotes que conforman el proyecto.
- En abril de 2013, se aprobó el financiamiento del Proyecto Hoja Dorada; actualmente está en proceso de atención de ciertos aspectos técnicos solicitados por el BANHVI para el inicio de las construcciones; el fideicomiso estaría percibiendo alrededor de €1.140.000.000,00 por el terreno de este bien adjudicado.
- Cartera de créditos
 - Desde enero de 2011 a junio de 2013, se han logrado cancelar más de 1000 operaciones a través de cancelación de la deuda por parte de los clientes, condonación o procesos de incobrabilidad (en el menor de los casos).
 - Actualmente se encuentran pendientes de recuperación 1.034 operaciones, de las 15.955 que fueron recibidas originalmente en dación de pago y; se ha logrado recuperar un 90% del monto original del principal recibido. Del total de dichas operaciones, 1.657 corresponden a casos excluidos mediante el proceso de condonación de deudas.
 - Al mes de marzo de 2013, de los 1.937 casos aprobados para condonación, según la ley 8693, quedan solo 280 operaciones que aún mantienen pendiente el trámite de liberación de la hipoteca y/o exclusión de bases de datos y de la contabilidad.
- Recuperaciones de principal e intereses sobre la cartera de crédito por pagos realizados por los deudores:
 - De enero de 2011 a junio de 2013, se ha recuperado en forma efectiva, alrededor de €736.2 millones (principal e intereses).

En proceso:

- Depuración, liquidación y recuperación de la cartera de créditos de largo plazo (*excepto casos de condonación*):
 - Por parte de MUCAP, se encuentran revisando lo referente a las carteras de los Fideicomiso 07-2002 y 010-2002 los cuales provenían de Promérica; revisión que implica determinar el estado y condición actual de las operaciones vigentes y valorar los procedimientos de depuración y/o liquidación que correspondan (incobrabilidad o saldos bajos según lo establece la Normativa de los Fideicomisos de este Banco) así como fortalecer las gestiones de cobro correspondientes. Se establecieron cronogramas



- de trabajo al respecto. Para los Fideicomisos 010-99 y Vivierendacoop, las carteras ya fueron revisadas y esa Mutual se encuentra en proceso de remitir la incobrabilidad de los casos que lo ameritan, mientras que el resto de operaciones los deudores pagan normalmente y, algunas podrían cancelarse completamente dado los saldos que poseen.
- Por otro lado, Grupo Mutual gestiona la depuración de la cartera del Fideicomiso 01-2010, de acuerdo a los planes de trabajo establecidos según acuerdo 3 de la sesión 01-2003 celebrada por la Junta Directiva el 07 de enero de 2013 (se espera que esta depuración finalice en setiembre de 2013); las operaciones que no se incluyeron en esta depuración, corresponden principalmente a casos que se encuentran con la solicitud de incobrabilidad presentada (II hipotecas Proyecto Manuel Mora, operaciones no inscritas, cartera fiduciaria). Inicialmente, se habían excluido las operaciones que les quedan 12 meses para cancelar y/o tienen atrasos de hasta 3 cuotas y) operaciones que no califican para saldos bajos porque están al día o pagando y los saldos no superan los €300,000,00, no obstante, posterior a setiembre de 2013 deberán ser revisadas por el fiduciario para depurar lo que se estime conveniente.
 - Condonación de operaciones de la cartera de créditos (principalmente operaciones provenientes de la antigua Comisión Especial de Vivienda –CEV- y que corresponden a la condonación de oficio)

Gestión Financiero-Contable

- Mejora en la calidad de los análisis sobre el financiamiento del presupuesto operativo y la dependencia de los ingresos del FOSUVI, mayor precisión en las proyecciones de ejecución y esfuerzos para concientizar al Comité de Auditoría y Junta Directiva sobre la importancia y necesidad de un seguimiento preciso a los mecanismos de proyección de ejecución FOSUVI y su ejecución real, dada la dependencia en el financiamiento del presupuesto operativo.
- Inicio para el periodo 2013 de un proceso de formulación presupuestaria orientado a una mayor vinculación del proceso de formulación de objetivos y metas y de requerimientos presupuestarios, considerando la generación de escenarios de proyección de al menos 3 periodos con el fin de analizar el equilibrio en el mediano plazo.
- Establecimiento, conforme la recomendación de la CGR del registro contable del costo asociado al Macroproceso FOSUVI con base en un estudio anual de costeo de procesos. Este es el punto de partida hacia un análisis, desarrollo y establecimiento de un sistema de costeo de procesos, actividades y tareas, conforme el PEI 2012-2015 que permita posibilitar una identificación más precisa de los aportes de cada proceso hacia la rentabilidad del Banco y posibiliten un análisis, prioridad y desarrollo de acciones



correctivas para la eficiencia operativa y financiera, particularmente en relación con el fondeo de recursos presupuestarios a partir de la ejecución del FOSUVI.

- Opinión limpia de los Auditores Externos.
- Participación en procesos de mejora en la eficiencia relacionados con la integración de procesos mediante sistemas informáticos (Sistema de Recursos Humanos, Calce Semanal, Inversiones, Captaciones, Caja Chica, Custodia, Vivienda, ejecutados o en ejecución y próximamente para el 2013 y 2014 Cartera de Crédito, Costeo de Procesos y Generación y Carga de Información para SUGEF).