

1 **BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA**

2 **JUNTA DIRECTIVA**

3  
4 **ACTA DE LA SESION EXTRAORDINARIA N° 30-2023**

5 **DEL 18 DE MAYO DE 2023**

6 **(Acta grabada en soporte digital)**

7  
8 Se inicia la sesión a las dieciséis horas con diez minutos, en la sede del BANHVI, con la  
9 asistencia de los siguientes Directores: Roy Allan Jiménez Céspedes, Presidente; Eloísa  
10 Ulibarri Pernús, Vicepresidenta; Guillermo Alvarado Herrera, Lina Rosa Barrantes  
11 Castegnaro, Marcos Alonso Carazo Campos, Mariana Grillo Espinoza y José Rodolfo Rojas  
12 Jiménez.

13  
14 Asisten también los siguientes funcionarios: Dagoberto Hidalgo Cortés, Gerente General;  
15 Walter Muñoz Caravaca, Subgerente de Operaciones; Guillermo Bolaños Sandoval,  
16 Subgerente Financiero; Gustavo Flores Oviedo, Auditor Interno; Ericka Masís Calderón, jefe  
17 de la Asesoría Legal; y David López Pacheco, Secretario de Junta Directiva.

18 \*\*\*\*\*

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

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

23 1º. Informe trimestral de avance del Plan de Acción de la Auditoría Externa de Tecnologías  
24 de Información, al 30 de abril de 2023. (Oficio BANHVI-GG-OF-0435-2023)

25 2º. Entrevista a candidata al puesto de Jefatura de la Unidad de Riesgos. (BANHVI-DAD-  
26 REH-IN-006-2023)

27 3º. Continuación de análisis sobre la situación de los proyectos Bellavista y Santa Fe.

28 \*\*\*\*\*

29  
30 **1º Informe trimestral de avance del Plan de Acción de la Auditoría Externa de**  
31 **Tecnologías de Información, al 30 de abril de 2023. (Oficio BANHVI-GG-OF-0435-2023)**

32

1 **Director Presidente:** Bueno, procedemos de una vez con el primer punto, que es el plan  
2 de acción de la auditoría externa de Tecnologías de Información, que tiene un plazo para  
3 ser remitido.

4 [Se incorpora a la sesión el licenciado Marco Tulio Méndez Contreras, jefe del  
5 Departamento de Tecnología de Información]

6 **Sr. Méndez Contreras:** Buenas tardes, con permiso.

7 **Director Presidente:** Buenas tardes compañero, ¿cómo le va?

8 **Sr. Méndez Contreras:** Bueno, buenas tardes. Como siempre nos corresponde hacer la  
9 presentación del avance del acuerdo SUGEF 14-17, bueno, ahora CONASIFF 5- 17, con  
10 corte a abril del 2023. Los antecedentes, los mismos en función de la auditoría interna que  
11 se hizo en el 2019 y en función de las 286 acciones que se habían identificado, para  
12 subsanar las debilidades que la SUGEF en su momento identificó.

13 Así, rápido, llevamos un 81% de avance, un 19% pendiente; ya logramos ir este mitigando  
14 la brecha que teníamos de un seis y resto por ciento que tuvimos, cuando tuvimos que  
15 cambiar fechas a 1.36, que es lo que tenemos ahorita, que son pequeñas, pequeñas  
16 actividades, que en realidad este estamos atendiendo de manera diligente con cada uno de  
17 los responsables. Esta es la línea, básicamente fue en este mes donde tuvimos ahí el  
18 detalle de los seis puntos, pero ya estamos nuevamente recuperando el..., minimizando  
19 esa brecha.

20 En resumen, de las 286 tenemos 187 cumplidas, 26 cumplidas en el presente corte, 161 de  
21 cortes anteriores, 62 en ejecución, hemos podido adelantar 39 acciones que todavía no  
22 empezaron y tenemos 32 acciones este atrasadas, no iniciadas 37. Básicamente esas  
23 acciones, bueno, ocho están asociadas a el Departamento Financiero Contable y tienen  
24 que ver directamente con varios módulos de Optimus. Entonces conforme Optimus avance,  
25 avanza este detalle. Esto está para febrero del 2024 y esperamos que el avance que  
26 tengamos de Optimus con los módulos contables, pues estén bien avanzados a final de  
27 año. Cuatro acciones del área de Recursos Humanos, que están muy relacionadas con la  
28 contratación de una empresa que haga un estudio integral de puestos, que por sí misma  
29 registra ahí algunos atrasos en cuanto a los productos que se le habían pedido. Entonces  
30 en función de ese estudio es que el área de Recursos Humanos avanza con esto. Entonces  
31 nosotros esperamos que, las fechas definitivas para esas tareas son al treinta del nueve y  
32 al primero del diez; sin embargo, como lo hemos mencionado otras veces, estamos  
33 insistiéndole a las áreas responsables que aceleremos el proceso en la medida de lo  
34 posible.

1 Trece acciones asociadas al área de sistemas, pero esas trece acciones ya van a estar...,  
2 estábamos nada más el corte de abril, ya la documentación que había que generar ya  
3 estaba aprobada; lo único que faltaba era mandarla a el área de UPI para que hiciera el  
4 proceso de ajustes y de formatos y demás, que como sabemos eso lleva un tiempillo.  
5 Entonces, no vamos a pedir tiempo para eso porque de hecho ya en estos días se manda  
6 y va a estar subsanado para el próximo corte.

7 Siete acciones del área de soporte técnico del DTI que andamos igual, acciones que ya  
8 están revisándose. ¿Por qué?, porque en el contexto de lo que es COBIT, más ahora con  
9 COVID 19, pues el detalle de soporte, el detalle de seguridad y otros detalles ahí más  
10 técnicos operativos, pues requieren mayor detalle de lo que requerían antes, entonces...,  
11 pero igual no vamos a pedir fecha adicional, sino que debemos subsanarlos como un  
12 objetivo interno al próximo corte.

13 ¿Que requerimos de la Junta Directiva?, pues un acuerdo asociado a aprobar el informe de  
14 seguimiento con corte al 30 de abril, para que sea remitido a la SUGEF.

15 **Director Presidente:** Muchas gracias, compañero.

16 **Sr. Méndez Contreras:** Con mucho gusto.

17 **Director Presidente:** ¿Comentarios?, ¿algún comentario adicional? Adelante doña Eloísa.

18 **Directora Ulibarri Pernús:** Gracias. Vi que al final hay una serie de recomendaciones que  
19 usted hace.

20 **Sr. Méndez Contreras:** No.

21 **Directora Ulibarri Pernús:** ¿Cómo que no?

22 **Sr. Méndez Contreras:** Aquí las recomendaciones...

23 **Directora Ulibarri Pernús:** Aquí en el documento que nos mandaron sí.

24 **Sr. Méndez Contreras:** Ah, bueno. Sí, vamos a ver, en la presentación no.

25 **Directora Ulibarri Pernús:** No.

26 **Sr. Méndez Contreras:** Ah, okey, okey, listo.

27 **Directora Ulibarri Pernús:** Pero en el documento que nos mandaron, usted hace una serie  
28 de recomendaciones. Me gustaría poder verlas ahí, si gusta podemos buscarlas.

29 **Sr. Méndez Contreras:** Sí, sí. No las planteé aquí en el documento, lo hice más ejecutivo.  
30 En realidad, las recomendaciones están asociadas a estar directamente (que lo estamos).  
31 la Gerencia y nosotros con las áreas responsables, precisamente para que podamos salir  
32 en los tiempos estimados que tenemos en el plan.

33 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, pero es que yo lo que quería comentarle es que esas  
34 recomendaciones, no sé, me hubiera gustado ponerlas, no sé si se pueden encontrar.

1 **Directora Ulibarri Pernús:** Recuerde, vamos a ver, mi pregunta es que no parecieran  
2 recomendaciones, excepto que usted está indicando que esas cosas están pasando,  
3 entonces yo no sé si es que no están pasando y lo hace como una cuestión general, es que  
4 no cuando uno hace una recomendación es como pedir ¿verdad?, está uno solicitando que  
5 se tomen esas medidas, pero las medidas que usted pone ahí tienen que ver más con, no  
6 sé, si la gerencia responda cosas, digamos que se le consultan o cosas de ese tipo, en  
7 serio, déjame para ver...

8 **Sr. Méndez Contreras:** Sí, es que en realidad, vamos a ver, antes de que las presente  
9 doña..., perdón, don David, los detalles de recomendación nosotros lo vemos con la  
10 Gerencia y entonces muchas veces (esto es al corte de abril), cuando hacemos una  
11 recomendación es que para el próximo corte tengamos algunas acciones, veamos, seamos  
12 un poco más diligentes y cosas de estas, pero las podemos ver, no hay ningún problema.

13 **Directora Ulibarri Pernús:** No es que la estoy tratando de buscar pero no sé si el  
14 documento..., es que no quisiera atrasar mucho.

15 **Sr. Méndez Contreras:** Pero ahí están, ahí están.

16 **Directora Ulibarri Pernús:** Ve, es que dice: proveer los recursos BANHVI a la atención de  
17 este plan con la asignación de prioridad requeridas. Entonces, a mí lo que me da, cuando  
18 es una recomendación, entonces uno dice: no están dando los recursos como se necesita  
19 y recomienda que se haga. Y entonces da la impresión como que estas cosas no se están  
20 haciendo. "Agilizar la formalización de controles creados...", todo esto ¿verdad? "en la  
21 medida de lo posible, mantener presente el compromiso con el plazo del tal y tal de la  
22 fecha... y continuar apoyando con compromiso y dedicación por parte de los  
23 responsables...". Y habla ahí el último, pareciera como más bien sí continuar, o sea, se está  
24 haciendo; los demás me dan impresión como que no, entonces usted pide: señores, la  
25 gerencia por favor, recuerden asígnese los recursos que se necesita a tiempo, etcétera,  
26 etcétera. Entonces me llamó la atención, ¿entonces no son recomendaciones, eso está  
27 pasando en la actualidad bien?, ¿eso está sucediendo correctamente?

28 **Sr. Méndez Contreras:** Estas son recomendaciones de motivación. Vamos a ver, a todos  
29 los compañeros que estamos involucrados en esto siempre les decimos: saquen el tiempo  
30 para ese proyecto, porque es un proyecto de impacto institucional. Entonces nosotros las  
31 planteamos, sí, pero con la ayuda de la Gerencia hemos tenido el apoyo de las áreas, que  
32 nos han asignado las áreas cuando, digamos, tenemos algún atraso o algo con el tema, por  
33 ejemplo, de la publicación de temas con la UPI, a veces la UPI tiene otras actividades que  
34 atender, entonces tenemos que ir directamente donde don Dagoberto para que, digamos,

1 lo que tenía que estar listo en tal fecha de corte, pues se publique en la Intranet lo más  
2 rápido posible, precisamente para para ir solventando esto. Pero sí, sí nos ha pasado. A  
3 veces son atrasos pequeñitos, luego lo recuperamos. Pero sí, las recomendaciones son...,  
4 esas son motivaciones generales que nos parece importante mantenerlas, digamos, desde  
5 el punto de vista de la gestión que estamos haciendo del proyecto.

6 **Sr. Hidalgo Cortés:** Vamos a ir..., perdón.

7 **Director Presidente:** Adelante Dagoberto.

8 **Sr. Hidalgo Cortés:** Es cuestión de forma, pero vamos a ver Marco. Lo que la Junta  
9 necesita saber es si hay alguna situación urgente, crítica, que no se esté dando; y voy a ir  
10 una por una.

11 “Proveer los recursos necesarios para la atención de este plan”. ¿Se están dando los  
12 recursos?, ¿se está cumpliendo con el plan?, Listo. Eso es general, eso es un recordatorio.  
13 “Agilizar la formalización de controles creados, emitiendo lineamientos necesarios por parte  
14 de la gerencia para asignar la priorización correspondiente a las áreas que intervienen en  
15 los procesos de formalización documental”. Aquí lo que está diciendo es que cuando sea  
16 necesario intervenir con alguna dependencia, intervenimos. Eso lo hacemos.

17 **Sr. Méndez Contreras:** Correcto.

18 **Sr. Hidalgo Cortés:** Antes, durante y después de cada uno de estos informes, porque  
19 documentamos las gestiones.

20 “En la medida de lo posible, mantener presente el compromiso del plazo del 2 del 24 para  
21 completar la implementación del módulo de costeo”. Esa es una fecha que tenemos en una  
22 etapa siguiente. Es un recordatorio y hay que tenerlo presente.

23 **Sr. Méndez Contreras:** Sí, principalmente para lo que es el módulo de Optimus.

24 **Sr. Hidalgo Cortés:** Correcto, módulo de costeo.

25 Y el último: “continuar apoyando con compromiso y dedicación por parte de los  
26 responsables y tomadores de decisión”. Eso también se está haciendo.

27 Entonces es cuestión de técnica a la hora de redactar, Marco, pero lo importante desde el  
28 punto de vista del gobierno corporativo de la Junta, es saber si hay algo aquí que merezca  
29 tomar alguna acción adicional o si es como lo indicás, recomendaciones o enunciados  
30 generales para mantener presente cosas que son importantes.

31 **Sr. Méndez Contreras:** Es así, sí señor.

32 **Directora Ulibarri Pernús:** Okey, entonces yo lo que le pediría es que redacte diferente  
33 para el futuro, ¿de acuerdo?; porque cuando lo vemos, el informe nos llega a nosotros y yo  
34 leo eso y parece que eso son recomendaciones y, entonces: “yo recomiendo, como persona

1 que soy, estas cosas porque no están sucediendo” así, así lo lee uno, por lo menos, yo no  
2 sé mis compañeros como lo leyeron, entonces me preocupó. Entonces, si son cosas que  
3 ya están sucediendo y están bien, yo diría que en realidad es un tema entre usted y la  
4 gerencia y que no tiene que venir ni en el informe o “continuar apoyando...”, como continuar  
5 apoyando..., así definitivamente no hay problema entonces continuar.

6 **Sr. Méndez Contreras:** Listo.

7 **Directora Ulibarri Pernús:** Entonces si se ve así, uno dice: okey, está sucediendo todo  
8 bien y no tenemos problemas. Y también vi que no hay atrasos, todo va muy bien. Y otra  
9 cosa que me llamó la atención, porque tuvimos una presentación en el Comité de Riesgos  
10 con respecto a este asunto de COBIT con be grande, y entonces yo siempre..., este plan  
11 fue aprobado en la Junta anterior, y no solo lo aprobamos como un plan que trae la  
12 Administración, dijimos: este es el plan, sí, perfecto. Después me doy cuenta, porque ya  
13 cuando nos dan la charla ahí, que en realidad, dadas las situaciones que se dieron en el  
14 pasado, se generó todos estos ajustes y esa forma de trabajar y, entonces, realmente la  
15 Junta Directiva tiene total responsabilidad sobre el plan. O sea, que se entiende que más  
16 bien este plan es de la Junta, en el sentido de que se dio cuando se veía que las instancias  
17 de tecnología de información estaban divorciadas del negocio y todo aquel asunto del 2008  
18 y todas las cosas que pasaron. Y entonces se generó un modelo de mucho, de mucho más  
19 control y me llamó la atención porque yo no lo vi así, yo siempre lo vi como una cosa de la  
20 administración que te traía un plan, pero no, nunca lo visualicé como que la Junta estaba  
21 siendo la responsable, casi que la Junta se hubiese sentado con alguien a montar ese plan  
22 y que la administración lo hiciera. Pero bueno, no fue así como se manejó. Y lo otro que  
23 nos dijeron es que hay una versión más moderna o, digamos,...

24 **Sr. Méndez Contreras:** Sí señora.

25 **Directora Ulibarri Pernús:** Que es diferente a la que estamos utilizando y, entonces, que  
26 en realidad es la más moderna, la que diríamos, que se está trabajando sobre esa.  
27 Cuéntenme un poquito sobre eso. ¿Por qué no lo estamos haciendo?

28 **Sr. Méndez Contreras:** Okey, vamos a ver, el COBIT tiene distintas versiones, acaba de  
29 salir, el 2019 salió la última versión de COBIT. Trae tres procesos adicionales de los que  
30 traía COBIT cinco. Ahora es COBIT 2019. Esos procesos están asociados más al término  
31 de seguridad o ciberseguridad, de continuidad y la nube, servicios en la nube, básicamente,  
32 digamos, aspectos que ya nosotros estamos atendiendo. Entonces, vamos a ver, ellos  
33 separan, formatean el COBIT cinco y lo hacen COBIT 19, entonces pasan unos controles  
34 para un proceso, bajan otros a otro, etcétera. Ahora son 40 procesos, son más actividades

1 de control dentro del plan estratégico de TI que, pues, ya presentamos en su versión  
2 propuesta; está la homologación de COBIT cinco a COBIT 19, entonces ya ahí viene  
3 trazada una ruta para que nosotros ya homologuemos eso. No va a ser mucho la diferencia,  
4 ¿por qué? porque COBIT 5 tiene 37 procesos, COBIT 2019 tiene 40 procesos. Entonces,  
5 como le digo, las tres cosas principales andan por ahí: ciberseguridad que le dan mucho  
6 más peso, continuidad de negocios, continuidad de operaciones y el tema de la nube.  
7 Entonces tenemos que irnos hacia allá, hacia la nube, hacia mejorar la ciberseguridad y no  
8 necesitamos necesariamente de que COBIT 19 lo diga para que el Banco como tal haya  
9 trazado esa iniciativa estratégica; ya está trazada en el Plan Estratégico Institucional y en  
10 el de TI para abarcar eso. Pero sí, de hecho, el 28 de abril la SUGEF nos dijo: va a haber  
11 otra auditoría, 28 de abril pasado. Esa auditoría tenemos que presentar los productos, va  
12 a estar basada siempre en COBIT 5. A la SUGEF no le interesa mucho el tema si es COBIT  
13 19 o COBIT 5, ellos quieren un marco de gestión y al final es básicamente el mismo.  
14 Entonces esos productos hay que entregarlos en enero del otro año, de acuerdo a la nueva  
15 auditoría que van a hacer y de la cual ya nos mandaron, le mandaron al BANHVI, la nota  
16 diciéndole: vea, ya viene otra auditoría y entrégume los productos en enero del 2024. Ya,  
17 bueno, lo vimos eso con la gerencia, subgerencias, ya coordinamos el tema del presupuesto  
18 para contratar la auditoría externa, solo que este año sí la SUGEF nos metió un poco más  
19 de análisis, además de que incluyó el proyecto Optimus para esa auditoría. Entonces nos  
20 mete un esquema, una nueva norma de seguridad que se llama NIST; esa nueva norma  
21 trae, no sé, 200 controles adicionales a los que estamos aplicando hoy. Entonces, el asunto  
22 va a estar bonito, pero igual vamos a tener que hacer la auditoría, contratarla y hacer  
23 nuevamente un plan de acción en donde el órgano director tiene que estar monitoreando la  
24 ejecución del plan que se derive de esa auditoría, igual como lo hicimos la vez pasada, va  
25 a ser igual ahorita, conseguir recursos, contratar lo que hasta el momento hemos hecho y  
26 considero que va a ser parecido y vamos a ver en cuántos años, en función del plan de  
27 acción que se defina a partir de esa auditoría externa, en cuánto lo proyectamos, eso sí lo  
28 vemos con la Administración y con la SUGEF. Yo no sé si usted estaba cuando se hizo la  
29 presentación de salida, que estaba la Junta Directiva, que estaba la SUGEF y que estaba  
30 el auditor externo. Entonces más o menos va a ser algo parecido y, bueno, esperemos salir  
31 mejor que la vez pasada.

32 **Director Presidente:** Bueno, muchas gracias. Don Gustavo adelante.

33 **Sr. Flores Oviedo:** Sí, solamente, nada más para decirle a la Junta Directiva que, tal como  
34 está así señalado, siempre se hace un documento adicional como parte del refrendo, la

1 revisión de lo que viene en este proceso haciendo la Administración a través de Tecnologías  
2 de Información. Entonces, que consta en la carpeta que se les envió y que no hay ninguna  
3 observación adicional con relación a esto. Estamos bien. ¿De acuerdo?

4 **Director Presidente:** Sí, gracias. ¿Dagoberto querías decir algo adicional?, ¿no?, listo.  
5 Muchas gracias compañero. Muy amable.

6 **Sr. Méndez Contreras:** Bueno, hasta luego, sí hay que aprobarlo nada más para...  
7 Gracias.

8 **Director Presidente:** ¿Podemos poner la propuesta de acuerdo?, por favor, David si es tan  
9 amable.

10 **Director Presidente:** Bueno, muchas gracias don David. Entonces el acuerdo sería  
11 aprobar el informe de seguimiento del plan de acción de acuerdo al Acuerdo CONASSIF 5-  
12 17, antes Acuerdo SUGEF 14-17, con corte del 30 de abril del 2023, para que sea remitido  
13 a la brevedad.

14 **Sr. Flores Oviedo:** Debidamente refrendado por el informe adjunto de la Auditoría Interna  
15 de la institución.

16 **Director Presidente:** Muchas gracias, don Gustavo. Debidamente refrendado por el  
17 informe adjunto de la Auditoría Interna de la institución. Bueno, lo sometemos a votación.  
18 Entonces, adelante don Guillermo.

19 **Director Alvarado Herrera:** Aprobado en firme.

20 **Director Carazo Campos:** Aprobado en firme.

21 **Directora Barrantes Castegnaro:** Aprobado en firme.

22 **Directora Grillo Espinoza:** Aprobado en firme.

23 **Director Presidente:** Aprobado en firme.

24 **Director Rojas Jiménez:** Aprobado en firme.

25 **Directora Ulibarri Pernús:** Aprobado en firme.

26 [Se retira de la sesión el licenciado Méndez Contreras]

27 \*\*\*\*\*

28

29 **2° Entrevista a candidata al puesto de Jefatura de la Unidad de Riesgos. (BANHVI-**  
30 **DAD-REH-IN-006-2023)**

31

32 **Director Presidente:** Muchas gracias. Pasamos al segundo punto compañeros y  
33 compañeras, que es la entrevista a la candidata al puesto de Jefatura de la Unidad de  
34 Riesgos. Es un proceso que tiene tres etapas:



1 Una primera etapa que es la apertura del proceso, donde se reciben las postulaciones de  
2 las personas interesadas. Una segunda etapa, que es la fase de evaluación, que es en la  
3 que nos encontramos en este momento y parte precisamente de esa etapa corresponde a  
4 la entrevista que debe hacerse a la persona, a la candidata. Esta entrevista, pues, debe  
5 generar una calificación y en función, en función del resultado de esta segunda fase, se  
6 pasaría después, si fuera el caso, a la fase de selección.

7 Entonces, bueno, creo que hace dos semanas, si no me equivoco, hace dos sesiones, les  
8 había facilitado, digamos, una guía de preguntas, para efectos de la entrevista. Yo quería  
9 proponerles que tal vez hiciéramos una dinámica parecida a como lo hicimos con la  
10 selección de los gerentes, en el que yo le hago algunas preguntas básicas de las que están  
11 acá en esta guía a la postulante y después abrimos unos minutos de consultas abiertas.  
12 No tenemos que tener hoy la calificación, hoy podemos hacer solo la entrevista si fuera el  
13 caso, ¿verdad? No sé si la Gerencia o la Auditoría tienen algún comentario adicional.

14 **Sr. Hidalgo Cortés:** No señor, de mi parte no. Nada más decirles que efectivamente la  
15 idea es que tengan la entrevista y luego el dato que se genere como, digamos, calificación,  
16 como el criterio de ustedes es lo que le proporcionaremos a la Dirección Administrativa para  
17 que documente en el expediente el proceso.

18 **Director Presidente:** Doña Eloísa.

19 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, yo quería... ¿está grabando?

20 **Director Presidente:** Sí, sí, claro.

21 **Directora Ulibarri Pernús:** Yo quería preguntarles, que si ya a esta señora se le hizo el  
22 estudio que siempre le hacemos a las personas que ocupan dichos puestos; es un estudio  
23 que se hace para ver más bien como es en su personalidad, en sus capacidades como  
24 jefatura, bueno, en fin, si es una persona que uno quiere tener en cierto nivel. Porque de  
25 aquí va a pasar de ser una persona que trabajaba en lo técnico, por lo que yo le he sabido,  
26 no la conozco, la he visto una vez, creo, pero digamos, uno no sabe en la entidad sus  
27 capacidades. Parece que en lo técnico está muy bien, pero va a ser jefe de un equipo y es  
28 un tema muy importante. Necesitamos a la gente bien motivada y todo el asunto, que  
29 trabajen bien, que tenga la capacidad para manejar bien; vi en el currículum que ha sido  
30 jefatura en varios lugares, pero sí quisiera saber si ese estudio se le hizo y si tenemos los  
31 resultados.

32 **Sr. Hidalgo Cortés:** Justamente me informa Margoth que sí, que sí, se le hizo una especie  
33 de estudio de competencia, se dio una prueba; que hay complementar lo técnico y hay que

1 complementarlo con la entrevista, además de la validación del cumplimiento de los  
2 requisitos formales que estaban establecidos en el concurso.

3 **Director Presidente:** Doña Eloísa.

4 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, pero no me estoy refiriendo a eso. Claro que ella tiene que  
5 tener las competencias, pero yo creo que el análisis que se le ha hecho ella es de las  
6 competencias técnicas.

7 **Sr. Hidalgo Cortés:** Sí.

8 **Directora Ulibarri Pernús:** Pero ya esas son las competencias, las otras competencias  
9 que son más propias de la persona.

10 **Director Presidente:** Usted se refiere como a las habilidades blandas, de gestión...

11 **Directora Ulibarri Pernús:** Y todo este asunto.

12 **Sr. Hidalgo Cortes:** No. Es la prueba técnica. Ya se le hizo y la validación de requisitos  
13 formales. Le tocaría entonces aquí, más bien a la Junta, tratar de aprovechar la entrevista  
14 para ver habilidades blandas; podrían hacerlo ustedes mismos.

15 **Directora Ulibarri Pernús:** No sé cómo se hace, pero si me dicen cómo...

16 **Director Presidente:** Don Gustavo. Don David sería tan amable de suspender la grabación  
17 por un minuto.

18 **Sr. López Pacheco:** Suspendemos la grabación, con mucho gusto.

19 **Director Presidente:** ...Seguimos la misma dinámica; yo le voy a hacer esas preguntas.  
20 Le voy a pedir que sea breve y concisa, y después hacemos una ronda abierta de  
21 preguntas.

22 [Se incorpora a la sesión la licenciada Jeannette Escalante Flores, candidata al puesto de  
23 jefe de la Unidad de Riesgos]

24 **Sra. Escalante Flores:** Buenas tardes.

25 **Director Presidente:** Buenas tardes.

26 **Sr. Flores Oviedo:** ¿Nos retiramos don Roy?, para que la Junta quede con...

27 [Se retiran de la sesión los funcionarios Hidalgo Cortés, Muñoz Caravaca, Bolaños  
28 Sandoval, Flores Oviedo, Masís Calderón y López Pacheco]

29 **Director Presidente:** Bueno, compañera Sra. Escalante Flores, esta es su entrevista en el  
30 proceso de selección para el puesto de jefe de la Unidad de Riesgos...

31 **Sra. Escalante Flores:** Sí, señor

32 **Director Presidente:** ...del Banco, que es un puesto que directamente depende de la Junta  
33 Directiva. Entonces, la dinámica va a ser la siguiente: yo le voy a hacer algunas preguntas  
34 para las cuales yo le voy a solicitar que por favor sea lo más concreta posible y después

1 vamos a tener un periodo de preguntas abiertas de todas las personas miembros de esta  
2 Junta Directiva. Entonces, bueno, doña Jeannette, iniciando, me gustaría hacerle algunas  
3 preguntas básicas sobre la materia que usted va a estar eventualmente liderando, y la  
4 primera sería: ¿cuáles son las fases o etapas de la gestión integral de los riesgos?

5 **Sra. Escalante Flores:** Okey. Las fases de la gestión integral de riesgo son básicamente,  
6 o es un proceso, que sería: identificar los riesgos principales, digamos, de cualquier  
7 intermediario o cualquier empresa, porque aquí hablamos de intermediarios o de nuestro  
8 Banco, entonces sería: identificarlos, evaluarlos, sería también mitigar, pero el mitigar le  
9 corresponde más a la parte de la primera línea o de la parte administrativa, porque el riesgo  
10 tiene las mismas funciones, sin embargo, el mitigar no le corresponde. También tiene que  
11 informar, en este caso sería al Comité de Riesgos, a la Junta Directiva, en cuanto a la  
12 Unidad de Riesgos y, finalmente, dar seguimiento. Entonces, digamos, todas esas son las  
13 etapas básicas de lo que tiene que ver la función de gestión de riesgos integral.

14 **Director Presidente:** Y cuénteme algo, de acuerdo a su experiencia, ¿cuáles considera  
15 usted que actualmente son los principales riesgos que afronta el Banco y cómo propondría  
16 usted administrar esos riesgos?

17 **Sra. Escalante Flores:** Perfecto, sí, bueno, este Banco tiene, vamos a ver, tiene una  
18 cualidad comparativa con las demás del sistema financiero o intermediarios, que es que  
19 tiene el mejor nivel o el mejor nivel de suficiencia patrimonial. Aquí el Banco tiene un  
20 aproximado a un 60% y los demás intermediarios pueden estar en 15 y algunos Bancos  
21 casi llegando al 12, 13. Mínimo para la Superintendencia es un 10%, entonces, imagínese  
22 que nosotros tenemos un 60, esto quiere decir que nuestro patrimonio es mucho mayor que  
23 la parte del pasivo, y en la mayoría de los bancos el pasivo es más grande que el patrimonio,  
24 porque los socios como que aportan muy poquito, por decirlo de alguna manera. Este banco  
25 tiene esa fortaleza porque, bueno, por todas las platas de un inicio que se dieron por parte  
26 del Estado y, segundo, porque se ha ido capitalizando las utilidades acumuladas; entonces  
27 esa es una gran ventaja. En cuanto a riesgos, bueno, la cartera crediticia de este Banco es  
28 buena también; gracias a Dios no hay ninguna entidad que tenga morosidad. Básicamente  
29 lo que dice la norma es que cada institución debe buscar sus características y buscar ahí  
30 los riesgos. Entonces pienso yo que los mayores riesgos están en la parte del FOSUVI, en  
31 las entradas de dinero. ¿Por qué?, porque necesitamos no solo la colocación de los bonos,  
32 que eso es sumamente importante, que es la parte que está hecho este Banco, pero en la  
33 parte financiera de riesgos es proteger el patrimonio del Banco. Entonces, qué pasa, cada

1 vez que hay una pérdida o una posible pérdida o una probabilidad de pérdida tenemos que  
2 cubrirlo con la parte del patrimonio.

3 Por eso el otro coeficiente del compromiso patrimonial nos permite también ver si estamos  
4 protegidos, si el Banco tiene una proporción de menos uno algo, que significa que tenemos  
5 más estimación de las posibles pérdidas que vamos a tener.

6 En mi conocimiento, con todos los riesgos que hemos estado, el BANHVI tiene más riesgos  
7 en la parte operativa, porque no se ha mejorado algunos procesos. Hay que revisar muchos  
8 procesos; yo ahí le iba a pedir a don Dagoberto que, bueno, si ustedes tienen la  
9 consideración de tomarme en cuenta, a mí me gustaría también ver más profundamente el  
10 caso del FOSUVI, en cuanto también a la parte de los ingenieros, porque como se dicen  
11 muchas cosas, esto nos afecta lo que es la parte reputacional. Y este es otro de los riesgos  
12 que tiene BANHVI, sobre todo la reputación, que con tanta salida de noticias que nos  
13 impactan, digamos, nos afecta. Pese a que el Banco es muy grande y tiene estas  
14 características, tenemos este tipo de riesgos que les comenté, básicamente.

15 **Director Presidente:** Y haciendo énfasis en el tema de TI, cuénteme ¿cuáles son los  
16 principales riesgos y como los administraría usted?

17 **Sra. Escalante Flores:** Okey, bueno, en tecnologías de información básicamente, bueno,  
18 ya sabemos que ciberseguridad es uno de los que nos podría impactar, por eso nuestro  
19 gestor de riesgos de TI está constantemente haciendo evaluaciones al respecto, porque  
20 han sido afectadas o impactadas muchas de las instituciones públicas. Entonces nosotros  
21 no podemos estar exentos de esto. Entonces sería verificar bien la seguridad, con, a veces  
22 se hacen pruebas de intrusión, yo no sé, se lo digo porque yo no estoy en el puesto de jefe  
23 todavía, hay que ver si este muchacho conoce de las pruebas de intrusión que hacen los  
24 oficiales de riesgo. Nosotros, digamos, básicamente lo que tenemos que dar es como  
25 mucha supervisión de todos los riesgos e informarles a ustedes; ese es uno. El otro es el  
26 CORE, perdón el Optimus, importantísimo, que debemos de llevar el control constante,  
27 llevarle el control en el sentido que se vaya cumpliendo con el cronograma y que los riesgos  
28 que se vengán desarrollando sean minimizados. Por ejemplo, ayer, cosas que la gente  
29 puede creer que no son importantes, hubo una queja de los muchachos que trabajan en el  
30 CORE, o no sé si decírselo a don Dagoberto, en este momento tenemos una...

31 **Directora: Ulibarri Pernús:** Mejor decírselo a Dagoberto.

32 **Sra. Escalante Flores:** Sí, bueno, está bien. Gracias.

33 **Directora: Ulibarri Pernús:** Bueno, perdón, se lo digo porque lo vimos en el comité y  
34 quedamos en que Dagoberto a se le explicará eso.

1 **Sra. Escalante Flores:** Ah, perfecto, sí señora.

2 **Director Presidente:** Cuénteme algo; con respecto a la actual declaración de apetito de  
3 riesgo del Banco. Regáleme su opinión y si usted considera que debería ser ajustada de  
4 alguna forma.

5 **Sra. Escalante Flores:** Sí, yo, bueno, yo creo que cada jefe llega y hace sus ajustes igual  
6 que cualquier profesional que llega a un cargo nuevo ¿verdad? Respeto lo que hizo el  
7 anterior, pero si tenemos mejor conocimiento... a mí me gusta mucho hacer siempre un  
8 diagnóstico, yo reviso todo, cuando he sido jefa o así, reviso y mejoro. ¿Entonces, qué  
9 pasa? El apetito de riesgo es una declaración, o se le llama declaración del apetito de  
10 riesgo; significa que debe ser por escrito a conocimiento de la Junta y conocimiento de todo  
11 el personal, hay que revisarlo en aspectos que todavía están como... no diría mal  
12 calculados, sino como que le falta afinar el cálculo. Por ejemplo, estábamos viendo el caso  
13 de Asesoría Legal, que los indicadores no son los correctos en virtud de algunos casos que  
14 se presentan; ayer les decía yo que deberíamos de sacar un promedio con el histórico que  
15 se mantiene de parte de ellos, porque uno le habla estos temas por decirle algo a otro  
16 técnico, como un asesor legal, y ellos se pierden un poquito. Entonces lo vimos así un  
17 poquito y le dije no, no, eso les encarga a Riesgos y entonces les puedo sacar un promedio  
18 con lo que ustedes nos den de la base de datos, para determinar cuál es el apetito de riesgo  
19 que se debe aprobar. Entonces tenemos el apetito, la capacidad de riesgo, la capacidad es  
20 lo máximo que la entidad está, así como lo dicen, en capacidad de, digamos, de aceptar.  
21 Es una aceptación que nosotros hacemos. Todo lo que tiene que ver con riesgo se llama  
22 aversión al riesgo. Y hay entidades que tienen aversión al riesgo, digamos, como moderada,  
23 luego conservadora, y dependiendo de cada uno de los riesgos, nosotros definimos ese  
24 tipo de riesgo que queremos en el apetito. Entonces, definimos el apetito como el límite que  
25 nosotros queremos estar y si es moderado, como les decía yo a las muchachas de ayer, es  
26 como cuando somos inversionistas, así o como para hacerlo más fácil, si yo soy muy  
27 conservadora invierto en bancos del Estado; si yo soy más arriesgada y quiero ganar más,  
28 porque todo tiene es un asunto entre riesgo y rentabilidad, que es inversa, digamos, la  
29 proporción. Entonces si usted quiere más riesgo o quiere mayor rentabilidad tiene mayor  
30 riesgo; entonces, cuando a veces salen tasas de interés que, digamos entre el 30 y el 40,  
31 ahí es donde el inversionista tiene que tener cuidado y hay muchos que no tienen aversión  
32 al riesgo y se le llama que son más adversos, en ese sentido sí hay que revisarlas, que era  
33 su pregunta, y mejorarlas para el Banco, pero con datos históricos reales.

1 **Director Presidente:** Cuénteme, al nivel de la cultura de administración de riesgos y del  
2 control interno del Banco, ¿qué modificaciones, qué adiciones plantearía usted?

3 **Sra. Escalante Flores.** Bueno, la cultura tiene mucho que ver con lo que es el marco, el  
4 marco de riesgos que tiene que ver, políticas, procedimientos, hay que mejorarlas mucho.  
5 Nosotros, yo sí siento que tenemos mucha documentación que se podría como mejor  
6 agilizar en algo más sencillo para la gente, porque el Banco está cargado como de muchos  
7 cumplimientos ¿verdad? Hay que irlos reduciendo; yo siento que esto es un apoyo también  
8 de la parte del de la UPI, con Ciany que sabe mucho de este tema, en donde podamos  
9 mejorar y, luego, por eso es que yo decía, a veces los muchachos están tan en el día, que  
10 yo pienso sobre todo en los técnicos ¿verdad? Ingenieros, que ellos no, como que no  
11 manejan mucho la parte administrativa. Ahí es donde nosotros tenemos que apoyar. Y esto  
12 tiene que ver con riesgo operativo y con SEVRI que es de la Contraloría, y la Contraloría  
13 tiene este sistema SEVRI que permite mejorar lo que es los procesos. Y no solo los  
14 procesos, el SEVRI permite visualizar más fácilmente cualquier riesgo estratégico que no  
15 se vaya a cumplir para la organización.

16 **Director Presidente:** En caso de ser seleccionada doña Jeannette, ¿cuál cree usted que  
17 sería su principal aporte?

18 **Sra. Escalante Flores:** Gracias. Sí, yo pienso que mi principal aporte sería primero el  
19 conocimiento. Yo creo que ustedes vieron mi currículum, yo ya fui gerente de  
20 Coopeservidores, trabajé en la SUGEF, aquí yo empecé en el BANHVI hace 25 años; yo  
21 me acuerdo de doña Eloísa, pero ella estaba en FUPROVI, creo que era. Yo estaba con  
22 don Luis Fernando Campos, y yo empecé con la oficina esta, que era una auxiliar de la  
23 SUGEF, que era lo que es ahora la DSEA. Empezamos siendo auxiliar y éramos los que  
24 hacíamos los mismos análisis que hace la SUGEF, pero para las mutuales y las entidades  
25 autorizadas. Tengo experiencia, por ejemplo, el caso Covivienda, Vivierendacoop, Mutual  
26 Heredia, todas las que se han ido y las buenas, como dicen, las buenas y las malas.  
27 Entonces yo conozco de lo que se hace bien y lo que no se hace bien. Yo aportaría mi  
28 conocimiento, mi dedicación. Me gusta mucho trabajar en grupo, en equipo, ya he sido líder;  
29 mejorar bastante las cosas. Tuve la oportunidad de trabajar con don Dagoberto tres meses  
30 el año pasado, que él me considero para un trabajo especial, que era mejorar todo lo que  
31 eran las recomendaciones de todo el Banco, con Marielos y con otra muchacha del  
32 FOSUVI; los mejoramos y están duplicados, triplicados y un montón de cosas que hacían  
33 pensar que habían más cosas de las reales. Entonces eso, ir mejorando con mi  
34 conocimiento. Ahora lo hablaba con Marco y le decía que yo estuve en el cambio de

1 COOPESERVIDORES, que fue bien duro. Tengo conocimiento en esto. En proyectos como  
2 tipo Optimus. En cuanto a intervenciones de la Oficialía esta de gestores de TI y eso es lo  
3 que les, digamos, les ofrezco, o sea, mi conocimiento, mi preparación profesional, mi  
4 disposición. Bueno, se hizo el concurso, ustedes lo saben, lamentablemente no hay como  
5 en este momento competidores como para poder comparar, que eso es muy importante, yo  
6 sé que eso es muy importante para ustedes, pero lo que les ofrezco es todo ese  
7 conocimiento que tengo de años, que he trabajado en el Banco tres veces, creo que las  
8 tres veces he ingresado o cuatro, y aquí estoy.

9 He trabajado en el Banco Costa Rica, conozco bancos comerciales, trabajé en  
10 cooperativas, Superintendencia y en otras como el ICE, ah bueno, en Caja de ANDE. Por  
11 decirle algo, Caja de ANDE tiene la segunda mejor suficiencia patrimonial que, digamos,  
12 nosotros tenemos un 60 y algo y ellos tienen un cincuenta y resto, así como que somos  
13 parecidos pero por estructura.

14 **Director Presidente:** Y bueno, precisamente con base a su experiencia, cuéntenos ¿cuál  
15 ha sido ese evento de riesgo o situación y la más importante, el más relevante que ha  
16 podido intervenir y como la gestionó?

17 **Sra. Escalante Flores:** ¿En el Banco?

18 **Director Presidente:** ¿En su experiencia, en toda su carrera?

19 **Sra. Escalante Flores:** Son entidades diferentes. Aquí es un Banco de segundo piso, por  
20 eso la estructura del BANHVI, yo siento que un gestor de riesgos o un jefe de riesgos que  
21 venga de afuera le va a ser un poco más complicado cómo entenderlo, porque el Banco es  
22 muy especial, digamos Banco de segundo piso, con dos grandes recursos que son FOSUVI  
23 y FONAVI, que se manejan en forma diferente. Los ingresos son de otra manera que un  
24 banco de estos del estado o banco privado. Ay, perdón, me perdí creo que estoy nerviosa.  
25 Perdón, ¿me lo puede volver a repetir?

26 **Director Presidente:** Sí, le preguntaba por aquella situación, aquella experiencia de riesgo  
27 más importante que usted haya podido gestionar y cómo la gestionó.

28 **Sra. Escalante Flores:** Sí, sí.

29 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, para no decir empresas, por respeto, la cartera crediticia de  
30 donde yo trabajé como gerente. Vamos a decir, son créditos pequeños, son créditos de  
31 personas, créditos para consumo principalmente, en donde hay una relación directa entre  
32 Banco Popular y todas las demás Cooperativas. O sea, estas personas como son  
33 empleados públicos piden crédito en las diferentes instituciones. Entonces, digamos que el  
34 mayor riesgo fue hacer las matrices de transición de la cartera crediticia, que viene a ser

1 más o menos, en resumen, un estilo o un modelo que nos permite ver el comportamiento  
2 de las personas y que vayan migrando a una categoría peor. Entonces, bueno, como usted  
3 que es ingeniero, se forma lo que es la normal, la de riesgo, la gráfica de normalidad y se  
4 determinan las posibles pérdidas. En esa institución se determinaron posibles pérdidas  
5 muy grandes. Entonces, lo que presenté a los auditores externos que llegaron y, digamos,  
6 mi responsabilidad como encargada de riesgos era que empezáramos a hacer una  
7 estimación adicional para cubrir esas posibles pérdidas que fue permitido. Entonces,  
8 tuvimos la estimación, que es la normal, la de la normativa de SUGEF. Nuestra estimación,  
9 que son los modelos que pide Basilea, y eso para mí fue como uno de los mayores riesgos  
10 que pude yo proteger, por decirlo así, y proteger a la institución.

11 **Director Presidente:** Muchas gracias, compañeros y compañeras abrimos el lapso de  
12 preguntas. Adelante don Marcos.

13 **Director Carazo Campos:** Gracias, don Roy. ¿Cómo estás?, mucho gusto.

14 **Sra. Escalante Flores:** Bien y usted don Marcos.

15 **Director Carazo Campos:** Bueno, yo soy miembro del Comité de Riesgos, con doña Eloísa  
16 que es la Presidenta. Tengo un par de..., en realidad, cuatro consultas para usted y la  
17 primera es: si usted fuera elegida como jefe de departamento, ¿cuáles serían sus  
18 propuestas para hacer que los demás departamentos le den la importancia necesaria al  
19 tema del riesgo, que desde que llevo yo en el Comité de Riesgos siempre se nos dice que  
20 los departamentos no le han dado la importancia al riesgo y que por eso han pasado  
21 muchas cosas acá, que no le contestan al Departamento de Riesgo, que no le dan los  
22 insumos y todo ese tipo de cosas? Entonces me gustaría saber, desde su perspectiva, y si  
23 llevás tiempo en ese departamento, ¿qué cree que es lo que hace falta para que en esta  
24 institución los demás departamentos no lo vean como un tema de solo cumplir, sino que  
25 realmente sea relevante, importante el tema del riesgo en todas las áreas de este Banco?  
26 ¿No sé si se las hago todas o no?

27 **Sra. Escalante Flores:** No, de una por una, porque, bueno, uno siempre está nervioso en  
28 una entrevista y gracias.

29 **Director Carazo Campos:** No se preocupe.

30 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, en ese sentido creo que es muy importante no decir solo  
31 una capacitación, porque capacitaciones y la gente se cansa y se aburre y qué pereza. Yo  
32 pienso, digamos, en esto de riesgos que volví a entrar hace como unos cuatro años, creo  
33 que ya tengo, verdad, es la tercera vez que vengo. A mí lo que me da la impresión es que  
34 no les han dado una capacitación correcta; siempre les han dado como unas pinceladas de



1 cosas y lo que más me llama la atención es que solo les han dado capacitación de riesgo  
2 operativo y consideran que eso es todos los riesgos que hay. No, el Banco tiene otros  
3 riesgos, los riesgos financieros. Ahora, que sí es cierto que el FONAVI hace para mí muy  
4 bien las cosas, porque ellos se capacitan, ellos van, se instruyen. Bueno, con Tricia es  
5 excelente. Hemos hecho revisiones, yo he hecho revisiones de lo que tiene que ver con  
6 liquidez, con el plan de contingencia de liquidez, es excelente, todos lo han hecho muy bien  
7 y no hay problema. Son las otras áreas como que no entienden, los muchachos tampoco  
8 saben y creo que ahí es donde debemos atacar.

9 Por otro lado, vea, nosotros encontramos cosas en riesgo operativo, esos que registran en  
10 un sistemita que tenemos una mesa, casos, por ejemplo, yo le decía a Lorena y le había  
11 escrito: Lorena ojo, perdonando la expresión, entraron seis o siete casos de errores en  
12 Tesorería, errores, pero, digamos, pequeños, errores de un papel y no sé qué y que se  
13 equivocaron y yo dije: okey ¿y quién se equivoca?, no era solamente una persona, porque  
14 uno va buscando la causa, eran varios compañeros. Entonces yo le decía a Lore, ahí es  
15 donde hay son alertas, porque qué está pasando en Tesorería, ¿están estresados?, ¿no  
16 conocen bien el proceso?, algo tiene que estar pasando y eso no lo podemos guardar  
17 nosotros, aunque sean pequeñas cosas se pueden hacer grandes. A mí me parece, yo le  
18 dije a ella, que deberíamos de hablar si usted da la autorización, yo le a ella, voy a ir a  
19 hablar como analista, a decirle a ellos qué es lo que está pasando. Mire, nos registra esto  
20 Contabilidad, cinco casos de ustedes con errores. Esto hay que comunicarlo a las áreas,  
21 hay que ir ¿verdad? Yo ya con la experiencia que tengo es hablar con las personas. Esto  
22 que dicen que hay choques de personalidades, el Banco es un poquito complicado, todos  
23 los seres humanos somos diferentes. Yo soy así como muy de conversar con las personas,  
24 por ejemplo, digamos con don Marco, ahora me dice: ay si queda no nos maltrate, cosas  
25 así. Uno tiene que acercarse a las personas porque en el Banco todos son importantes.  
26 Entonces, acercarse, ver que lo que está pasando, ayudarlos a determinar cosas. Vea otro  
27 caso que me pasó a mí, aquí tenían problemas con la planilla, pésima, o sea, la planilla  
28 siempre se pegaba, pasaba sufriendo, este chiquito Martín tenía que estar trabajando horas  
29 extras, etcétera, y entonces yo me metí, yo se lo dije a don Dagoberto, riesgo no se tiene  
30 que meter tanto porque tenemos que tener una independencia con las partes, digamos, de  
31 tomadores de decisiones. Pero yo empecé a meterme porque me mandaban los chiquillos  
32 de, perdón, de TI, ya doña Jeannette pasa esto (porque yo estaba preguntando del caso),  
33 entonces me dice pasa esto y esto y yo, bueno, pasan los días y le digo ¿ya le solucionaron  
34 a la parte de Recursos Humanos algo? y me dicen que es que necesita capacidad; y yo: ¿y

1 cuando la van a buscar, la capacidad de la computadora?, pues se fueron a sacarle a las  
2 otras computadoras viejas que tenían la capacidad o la memoria y se la pegaron a la de  
3 Martín y ahora, como dicen, vuela la computadora. Algo tan sencillo como eso, es que siento  
4 que si no le dan la autorización al jefe, no sé qué es lo que pasa en el Banco que no se  
5 mueve. Entonces yo, cuando me dicen doña Jeannette ya lo solucionamos y explican y  
6 todo. Y yo les puse "excelente" y se lo pasé a Don Dagoberto. Entonces son cositas, así  
7 como le digo, que tenemos que estar apoyándonos entre todos.

8 **Director Carazo Campos:** Usted va a ser la líder de un Departamento y me gustaría saber  
9 cuáles son las fortalezas que a usted la identifican como líder para llevar ese equipo  
10 adelante en una mejoría continua, para lograr este tipo de acciones y que hoy no se dan  
11 ¿verdad? Entonces, tal vez si me puede decir dos, tres fortalezas de liderazgo que usted  
12 tenga y que las pueda enumerar, que la hagan esa líder que hoy necesita este  
13 Departamento.

14 **Directora Grillo Espinoza:** Perdón, tal vez en la misma línea de Marcos, tal vez me pueda  
15 nombrar algunas debilidades también.

16 **Sra. Escalante Flores:** Okey, bueno. Vamos por las fortalezas. Yo ya he sido jefe, que  
17 eso es una gran ventaja. Me dio la oportunidad don Óscar Hidalgo de Coopeservidores,  
18 saliendo yo de la SUGEF. Él me trajo para montar la oficina de riesgos en cero, en esos  
19 tiempos. Entonces para mí lo importante es el recurso humano. Bueno, yo soy  
20 administradora de negocios y nosotros nos enseñan, por ejemplo, que todas las  
21 instituciones tienen cuatro recursos: los tecnológicos, los financieros, los materiales y los  
22 recursos humanos. Y a nosotros en la universidad sí nos enseñaron que el recurso humano  
23 es lo más importante, porque sin ellos no hacemos nada. Entonces mi filosofía es ser una  
24 jefe con un buen liderazgo y lo he tenido y me lo han calificado también, en el sentido de  
25 darle la importancia a ellos, que necesitan, porque a veces hay gente que está fallando y  
26 no es porque yo tengo estarle pegando gritos y todo, no, es qué le está pasando, qué  
27 necesita, qué herramientas no tiene, ¿no tiene capacitación?; ahora el gestor de TI, por  
28 ejemplo, me decía a mí, no entiendo eso, usted me puede explicar. Lo ponen a hacer una  
29 tarea que tal vez él no conoce y entonces yo: pida capacitación, pídale, usted tiene el  
30 derecho de que si no sabe algo, pide la capacitación y con mucho gusto yo le explico, pero  
31 pida la capacitación y si no sabe algo yo le explico. Entonces eso también depende de cada  
32 persona. Entonces sería que tengan el apoyo de la jefatura en cuanto a que contienen todas  
33 las herramientas y si, si me dejan, voy a hacer una revisión de los puestos. Yo creo que hay  
34 que mejorarlos, Riesgos no puede estar haciendo cosas pequeñas, ¿verdad? La misma

1 normativa nos dice váyase a los riesgos relevantes, dicen todas las normativas de SUGEF,  
2 relevantes en primera instancia. Igual ustedes no pueden estar oyendo, ni al Comité de  
3 Riesgos cosas pequeñas que solo ellos son los que nos dan, ustedes perdón, nos dan la  
4 pauta; sin embargo, siento que necesitan tener cosas muy importantes a llevarlas al Comité  
5 y, como dice la normativa, el Comité debe discutir los temas relevantes de la entidad,  
6 relevantes. Entonces llevarle cositas pequeñas no. Entonces es una mejoría, tengo que  
7 hacer diagnóstico ya yo sé algunas cosas, obvio, porque estoy trabajando ahí, pero sí es  
8 una mejoría constante y de buena manera. A mí no me gusta ser una jefe, ni autocrática, ni  
9 maltratadora de personal, que lo que un poquitito abunda aquí, que eso es lo que nos está  
10 enfermando un poquitín a la gente del Banco, que eso creo que se debe de considerar  
11 como un riesgo, porque crean que sí, la parte de recursos humano es muy valiosa. Bueno,  
12 ustedes que han trabajado en instituciones públicas también. Si yo no tengo la gente  
13 contenta o no tengo la gente bien con los recursos que necesitan, no me van a rendir. Eso  
14 por ahí que va la situación. Y en cuanto a lo que le digo, voy a revisar todo y mejorar... Yo  
15 he hablado un poco con Giancarlo, porque Giancarlo me dice Jeanne si vos quedás (él  
16 estuvo en Coopeservidores) y yo le decía vamos a hacer muchas revisiones, porque usted  
17 tiene que meterse más en otras pruebas, en pruebas, él necesita probar que las cosas se  
18 estén dando bien. Y no se trata de discutir contra TI, sino ponerse de acuerdo y decir,  
19 bueno, ¿por qué usted está haciendo esto?, y ya si mi opinión es diferente, yo la llevo al  
20 Comité, de que sepan qué está pasando esto y que ustedes tomen las decisiones que  
21 correspondan.

22 **Director Carazo Campos:** Y las debilidades que le preguntó.

23 **Sra. Escalante Flores:** ¿Debilidades personales?. Vamos a ver, es lo más difícil.

24 **Director Carazo Campos:** Profesional, como jefa, digámoslo.

25 **Sra. Escalante Flores:** ¿Como jefa? Para ver, bueno, una crítica que me hicieron en  
26 Coopeservidores era que yo era un poco fría y el hecho de que uno tenga debilidades, o  
27 sea, es bueno que se lo digan para que uno mejore. Entonces, sí nos dieron un gran curso  
28 de jefes y nos recomendaron siempre tener la puerta abierta, tener tiempo para las  
29 personas, no podemos cerrar las puertas, hay que escucharlos y es eso, un poquitito  
30 quitarme la frialdad, porque a veces uno como profesional se va haciendo un poco  
31 hermético; pero esa sería una. Dos, que quiero aprender más de FOSUVI sinceramente,  
32 porque yo le he trabajado a Vilma muy de colaboración de la jefatura y del Comité de  
33 Riesgos. Y sí, tuve casos ahí algunos, del proyecto de La Flor y otros. Recuerdo que hace  
34 años, cuando yo estaba en esa oficialía, todos éramos muy técnicos, financieros y me

1 acuerdo que llegó don Juan de Dios, ¿no sé si lo conocieron?, y nos dice: mañana vengan  
2 porque los voy a llevar a un proyecto de vivienda, porque ustedes están muy metiditos en  
3 la oficina y no conocen. Viera qué experiencia para mí. Ir a... fuimos a varios proyectos de  
4 vivienda. Cierto, uno no conoce, uno nada más oye, y esto, y no, se le abre a uno el  
5 panorama; ustedes son ingenieros y saben todo eso, pero nosotros no. A mí se me abrió  
6 mucho el horizonte de las necesidades de las personas, ver aquel montón de mamás con  
7 sus bebecitos que los metían en una casita medio hecha, que los cuidaba otra muchacha  
8 mientras ellas construían las casas y vemos como que nos tocó el corazón.

9 Sí nos dijeron: no lleven joyas, no lleven nada, lleguemos en jeans, en camiseta. O sea, fue  
10 una experiencia de campo muy interesante y yo noto que hay mucha cosa, no soy la  
11 especialista porque no soy ingeniera, pero yo creo que uno tiene que apegarse más a la  
12 gente de FOSUVI ¿verdad?, estar más cerca de las áreas, ir a sentarse con ellas. Yo fui  
13 muy analista toda mi vida, entonces me gusta hablar con las personas y que ellos nos digan  
14 qué opinan, porque, como dicen, en las trincheras es donde más se sabe en la guerra qué  
15 está pasando, porque los generales están allá planeando y todo, pero los que están ahí  
16 frente a la guerra son los que saben la situación que están viviendo. Y creo que yo tengo  
17 esa facultad, yo tengo esa facilidad, yo sé que a la gente yo le caigo bien, perdonando, no  
18 es por hacerse una creído, pero me llevo bien con los muchachos en general y creo que  
19 eso me ayudaría mucho.

20 **Director Carazo Campos:** Okey, bueno, vea yo tengo esta consulta: ¿por qué todas esas  
21 mejoras que usted hoy nos indica acá, no las pudo transmitir a la jefatura anterior y no  
22 pudieron plasmarse? Porque yo como subalterno yo le diría a mi jefe: mirá, hagamos esto,  
23 ¿no sé si la jefatura no la apoyó?, ¿verdad? Entonces a mí me gustaría saber qué le ha  
24 impedido a usted, con todas esas ideas que usted hoy nos dice, ¿qué le ha impedido antes  
25 lograr plasmarlas y si las dio o no las dio, me gustaría saber?

26 **Sra. Escalante Flores:** Pues es un tema delicado, yo creo que doña Eloísa medio sabe, tal  
27 vez, pero, vamos a ver, sin hablar mal de las personas. Era

28 **Sra. Escalante Flores:** Era muy difícil, yo te digo, yo traía mucha experiencia, y daba mis  
29 inquietudes a la jefatura.

30 **Director Carazo Campos:** Era como eso, ver si la dio, nada más.

31 **Sra. Escalante Flores:** Sí, llega un momento, me da la impresión, puede ser que yo estoy  
32 percibiéndolo diferente, que había, puede haber ¿verdad?, como eso de los seres  
33 humanos, un recelo o “no me venga a decir cosas de afuera”, “no me parece”, a mí me  
34 hacía eso, digamos, “no me parece, no se meta, no diga, no haga”. Entonces yo me

1 clasificué en lo que ella me necesita, entonces yo me pongo, como dicen, la camiseta de lo  
2 que necesita mi jefatura y lo hago. Y sí, sí, muchas veces le dije muchas cosas, pero sí  
3 siento que no era escuchada porque estaba ese celo de que: usted no trabajó en el BANHVI  
4 tantos años como nosotros, así que usted no sabe. No sé, esa es la impresión que a mí  
5 me da. Por eso le digo ahora, cuando Vilma se fue, a todos nos dolió porque ella era una  
6 excelente profesional; yo no iba a concursar, se los digo con toda sinceridad, porque la  
7 plaza, o sea, es muy, muy fuerte. Imagínese que un técnico en este sentido tiene que saber  
8 de todo, por eso es que la Superintendencia pide que el que esté en Riesgos tenga que  
9 saber de todo, estadística, finanzas, economía, de todo. Entonces es muy, como  
10 complicado. Más bien hay gente que, le digo, me ha dicho: cómo va a meterse en ese...,  
11 porque yo siento que yo puedo y quiero, es un asunto de querer mejorar, ayudar a la  
12 institución y, como les digo, yo soy banhvina de muchos años.

13 **Director Carazo Campos:** Listo. Y, para terminar, ¿por qué se ha ido tantas veces del  
14 Banco y por qué ha vuelto?

15 **Sra. Escalante Flores:** Claro. Sí suena como raro, yo, digamos, crecimiento profesional.  
16 Por ejemplo, cuando yo empecé en el BCR me capturó, por decirlo, así el que iba a abrir la  
17 oficina aquí de oficialía de entidades..., era un compañero mío de la universidad y me dijo:  
18 te necesito, venite para acá. Entonces, digamos, como que –y se lo digo con toda la  
19 sinceridad, esa es mi verdad–, el salario era similar del BCR, pero me daban todo lo del  
20 Fondo de Pensiones y las prestaciones y todo, y estaba en ese momento que el Banco  
21 estaba liquidando gente para reducir el personal, entonces aproveché la situación. Me vine  
22 para acá, entendemos que este es un Banco político, empecé yo a aprender esas cosas y  
23 estuve como cuatro años y vino el partido Unidad Social Cristiana, se los digo con toda la  
24 sinceridad, y agarraron una lista y dijeron echen a tantos. Entonces eran dos por  
25 departamento. Entonces mi jefe nos dijo, bueno, y ahí andaban, entonces yo le dije: vea, si  
26 a usted le dicen que quite a alguien, nos lo dice con tiempo, por favor, porque tenemos que  
27 ir a buscar trabajo. Y él dijo: “bueno, la verdad es que las van a quitar a ustedes dos los  
28 analistas porque son las que dicen las cosas de las entidades y no las quieren, y éramos  
29 dos; entonces corrimos a la SUGEF, bueno al Banco Central, ese día cerraban las  
30 contrataciones, corrimos como él dijo: corran, hagan lo que quieran, cojan taxi y se van.  
31 Eran las tres y casi nos caímos de las gradas ahí, entramos, entregamos currículums. A mí  
32 me llamaron, me hicieron las pruebas, todo el cuento y, bueno, cuando ya don Ricardo León  
33 en ese tiempo me iban a despedir, digámoslo así, me mandó a llamar y me dice ¿usted  
34 quiere quedarse en el Banco? Y yo le dije: sí señor, yo no me quiero ir y yo lloraba y todo,

1 y entonces me dice: te voy a pasar. Empezó Tricia con su Departamento; en ese momento  
2 entró ella y yo era como el asistente de ella. Yo empecé y estuve un mes con ella cuando  
3 a mí me llamaron de la SUGEF. Entonces me quedé pensando: cuántas veces me va a  
4 pasar esto en el Banco, que es muy delicado y quería también aprender, porque yo estaba  
5 en la oficialía que era parte de la SUGEF y yo quería aprender desde la grande ¿verdad?;  
6 entonces me fui como profesional allá, estuve cinco años y le digo que siempre que yo  
7 estaba en un lugar renunció porque me ha llamado otro. Don Oscar Hidalgo de  
8 Coopeservidores me vio como profesional de SUGEF y le gustó mi trabajo y cuando él  
9 quedó de gerente inmediatamente me llamó y me dice: tengo que hablar , y yo le dije: don  
10 señor, no estoy ya en Coopeservidores, yo tengo ahora COOPENAE y otras entidades. No  
11 importa, venga, porque quiero hablar un asunto muy personal. Bueno, entonces ya fui y me  
12 ofreció la apertura de esa oficina y me ofreció pues ser gerente, que fue lo que él cumplió.  
13 Y cuando ya fui Gerente de Riesgos, que hice todo, me nombró Directora Administrativa  
14 Financiera, medio cobros, me iba dando la parte planificación estratégica y, bueno, un  
15 montón de cosas, archivos, o sea, me iba dando, él decía que me daba porque yo trabajaba  
16 y trabajaba mucho, digamos, hasta tarde, eso a mí no me preocupa. Después de ahí,  
17 vamos a ver cómo fue; me fui independiente, quería ser una profesional independiente.  
18 Después trabajé en el aeropuerto Juan Santa María, en la parte del Estado, protegiendo los  
19 intereses de la SETAC. Trabajé también de miembro externo del Comité de Riesgos de  
20 Caja de Ande. Trabajé miembro externo del ICE de la parte de los empleados de las  
21 pensiones. Entonces, digamos, lo que a mí me gusta es aprender, aprender y hacerme  
22 como un profesional, digámoslo así, exitoso. Después pasó que me quedé sin trabajo, que  
23 fueron como ocho años, porque yo ya dije: no quiero andar como peleándome con todos  
24 los economistas del país en cuanto a esas contrataciones externas que había unos que  
25 tenían, como dicen, más prestigio, y decidí buscar nuevamente trabajo y entonces entré al  
26 BANHVI cuando Vilma tuvo su bebecito, ella tuvo bebecito, y entonces Eduardito, en paz  
27 descanse, pasó a ser el jefe de Riesgos y yo hice el trabajo de riesgos financieros, porque  
28 tenía experiencia; entonces aprendí riesgos financieros. Después me fui y no trabajé más,  
29 y después me llamó Vilma otra vez para cuando quedó la plaza nueva, que es esta en la  
30 que estoy yo actualmente. Creo que fue esa la última y me metió un poco en riesgo  
31 operativo, hago los riesgos estratégicos, los delitos de legitimación de capitales, hago riesgo  
32 legal, o sea, todo lo que no son riesgos comunes. Y luego cuando la Superintendencia  
33 manda nueva normativa, yo la analizo y le digo cuál es el impacto en el Banco, qué debemos  
34 de hacer, hago política, o sea, le hago un poco de todo. Entonces es mi tarea actual.

1 **Director Carazo Campos:** Muchas gracias, gracias.

2 **Director Presidente:** Doña Eloísa y luego Mariana.

3 **Directora Ulibarri Pernús:** Okey. ¿Qué es lo que está usted en estos momentos, cuál es

4 su rol, qué está haciendo usted en la Unidad de Riesgos? ¿Cuál es su trabajo?

5 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, fui contratada y Vilma me tomó como su asistente, digamos.

6 Vilma es, perdón, la jefatura anterior, era la secretaria del Comité de Riesgos. Entonces

7 todas estas tareas las hago yo. Por decirle algo, hago las actas, usted sabe ¿verdad?, yo

8 las tengo que transcribir. A mí me dio pena porque yo soy más economista y Administradora

9 de Finanzas, pero con mucho gusto, yo le digo yo me amarro las mangas y le hago, las

10 hice, hasta la fecha todos estos años, preparo todo lo que tiene que ver con el comité,

11 vamos a ver, también llevo el seguimiento de acuerdos y recomendaciones de todo tipo,

12 todas, por eso es que don Dagoberto me pidió apoyo para hacer lo de él; registro, mando

13 comunicados, le doy seguimiento, llamo a la gente que cómo van, que si lo cumplieron, que

14 si no, todos los informes que corresponden a esto soy yo la que los preparo, de auditoría

15 externa, auditoría interna. Cuando vienen los auditores internos, externos también, yo soy

16 la que les preparo toda la información, soy el enlace, yo soy un enlace, digamos, entre todo

17 esto. Trato de que la calificación sea la mejor, o sea, es mi propuesta siempre ¿verdad?,

18 darles toda la papelería, todo lo que necesitan, explicarles. Hago, como les decía,

19 legitimación de capitales, yo lo hago, ahora lo acabo de actualizar, que posiblemente se los

20 van a presentar. Tengo que hacer todo el modelo que empieza en junio, julio, todo el

21 modelo de esto; hago riesgos estratégicos, cualquier noticia internacional, por ejemplo,

22 ahora que se está diciendo que Estados Unidos va a entrar en default ahora en junio, julio,

23 en posibilidades de pago de su deuda, qué va a impactar a Latinoamérica, cómo impacta a

24 Costa Rica y cómo impacta a BANHVI. Bueno, todo va subiendo de precios y los costos de

25 la construcción pueden irse impactados, como pasó con lo de China y todo eso; yo se lo

26 decía a Vilma: Vilma es importante la geopolítica, porque, aunque somos un Banco así,

27 siempre nos va a impactar y sobre todo en cuanto al desarrollo de viviendas, ¿verdad? Es

28 como irlo previniendo, como para ir tomando decisiones. También riesgo legal ¿verdad?,

29 que ahí se le pide todos los casos que lleva la Asesoría Legal, todos los casos que lleva

30 Proveeduría, que son los casos de los empleados. Le agregué que, como dicen, fue una

31 propuesta mía, meter lo que dicen los auditores externos, porque en SUGEF siempre nos

32 enseñaron que hay que estudiarse los auditores, porque ellos dicen todo, ahí está la parte

33 de riesgos, entonces yo se lo agregué, yo: Vilma, le voy a agregar eso si a usted le parece;

34 porque ellos metieron, por ejemplo, esa posibilidad de que los empleados están pidiendo la

1 hora de diferencia y los costos y no sé qué, ya los había calculado la Dirección  
2 Administrativa y es un monto significativo. Entonces yo decía: el Comité tiene que saberlo,  
3 la Junta tiene que saberlo. Habitualmente lo que uno hace es ir preparando una..., es un  
4 pasivo, entonces sería una reserva, perdón, provisión. Ir provisionando y teniendo en el día  
5 que posiblemente ojalá que no, bueno, como decía don Dagoberto, que el Banco no lo  
6 pierda está bien, pero y si lo pierde hay que hacerle frente y el juez va a dictar un plazo de  
7 un mes, o sea, imagínese todo lo que tenemos que saber los de riesgos para proteger al  
8 Banco.

9 **Directora Ulibarri Pernús:** Con relación al manejo de personal, bueno, usted nos ha  
10 indicado que ha sido jefatura, ha tenido concursos de jefatura en diferentes entidades; ¿aquí  
11 no, verdad? Pero sí, digamos en...

12 **Sra. Escalante Flores:** No, aquí no, aquí, perdón, aquí, aquí....

13 **Directora Ulibarri Pernús:** En Coopeservidores y otros lugares. ¿Cuál considera usted que  
14 es su mayor debilidad en relación con la administración de personal, qué es lo que más le  
15 cuesta, que es lo que debe mejorar?

16 **Sra. Escalante Flores:** Okey. Bueno, en primer lugar, sí fui jefa aquí, pero interina. Cuando  
17 se iba el jefe de aquí, de ese Departamento de la DSEA, él me dejaba a mí a cargo.  
18 Entonces también tuve aquí esa experiencia.

19 **Directora Ulibarri Pernús:** No importa. En general, digamos, ¿cómo se siente?, ¿cuál es  
20 la debilidad mayor suya?

21 **Sra. Escalante Flores:** No me gustan los conflictos, digamos, de los empleados; no me  
22 gustan pero, bueno, a nadie le gustan, a nadie le gusta, somos seres humanos, entonces  
23 lo que trato es de afrontarlos, sí me pasó mucho en diferentes casos, escucho las dos  
24 partes, se debe respetar la jerarquía; sin embargo, si un superior, veamos, yo que tuve  
25 gerentes para abajo o jefaturas para abajo, hubo una vez un pleito entre un jefe y un  
26 subordinado, un gerente y yo los llamé a los dos, pero al final yo después hablé con cada  
27 uno. Yo le dije al muchacho: usted no puede faltarle el respeto a su superior, porque aquí  
28 en este caso usted es el que infringe una regla. Y luego es esto: basarme en las reglas de  
29 la institución ¿verdad? Entonces yo soy, como les digo, pro-personas. No me gustan los  
30 conflictos, pero entonces tengo que resolverlos, hay gente muy fácil de trato y hay gente  
31 que no es fácil de trato, pero eso nos lo enseñaron en cuanto a ser, digamos, líder  
32 situacional, se llama ¿verdad?, en que dependiendo de la situación y dependiendo de las  
33 personas, uno así los va trabajando. No se trata de arrinconar a las personas y maltratarlas,



1 no, yo no soy así. Yo soy muy de: qué está pasando aquí y necesito resultados y apoyar.  
2 Ya si la persona, que ojalá que no me toque nunca un vago, buscaría las maneras.  
3 Por decirle algo, en el aeropuerto, cuando yo entré de jefa también, me dijeron que una  
4 señora era muy vagabunda y todo el mundo dice qué pereza porque me tocaba trabajar  
5 con ella, ay que aburrido, ya me empezaron como todo mundo a decir que era pésima y  
6 pésima. Y qué hice yo, ah que no tenía nada, que no hacía nada. Entonces el primer día  
7 que yo llegué me senté con ella. Era la encargada de todas las tarifas aeroportuarias, la  
8 financiera, la contable y me siento yo: ¿usted me puede contar todo lo que usted hace? Yo  
9 no le iba a decir que me imagino que usted no sabe hacer nada, yo busco solución.  
10 Entonces la señora me empezó a decir todo lo que ella hacía, todo, todo. Sí estaba un  
11 poquito mal, pero era por el móvil que le estaban haciendo. Entonces hice un informe, hablé  
12 con el jefe y le dije: no, a ella lo que le están haciendo es móvil y hay que resolverlo.  
13 Entonces yo empecé a hacer como la jefa que la apoyaba, que la apoyaba y ella empezó a  
14 salir de ese problema. Entonces, digamos, se hacer un poco de todo, digamos, un  
15 administrador de negocio nos ha enseñado en Recursos Humanos que llevamos partes de  
16 psicología también, entonces estamos formados para ser gerentes en ese sentido.

17 **Directora Ulibarri Pernús:** Cuénteme una cosita. En cultura de riesgos estamos mal aquí  
18 en este Banco, hay una baja cultura de riesgos, es lo que yo he visto y he comprobado,  
19 digamos, a nivel en el Comité, y esa dificultad que se tiene. ¿Qué sucede?, ¿cómo usted lo  
20 resolvería?, en mejorar esa parte de la cultura de riesgos en el personal en general, en el  
21 Banco.

22 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, la cultura es muy amplia, como yo les decía, la cultura tiene  
23 que ver con todo, con las políticas, es como una estructura, ¿cuáles son las políticas de  
24 riesgo?, ¿la gente las conoce?, ¿cuáles son lo que ellos deben de hacer o no lo conocen?  
25 Yo pienso que lo primero es instruirlos y no me gustaría que alguien de afuera (puede ser  
26 a futuro), pero me gustaría yo instruir, digamos, como convocar, como es una vez el auditor,  
27 digamos, yo tomo lo bueno de los demás compañeros y hacer una sesión de conversación.  
28 Yo le decía a Lorena que a mí me parecía que no ser fríamente solo una persona la que da  
29 la capacitación, sino que fuéramos dos, porque lo he visto mucho en YouTube, cuando hay  
30 dos expositores tiene más puntaje, o sea, la gente que les gusta más.

31 **Directora Ulibarri Pernús:** Pero perdón, ¿por qué la gente, aún con charlas y  
32 capacitaciones que se les han dado (porque he sido testigo de planes y programas y charlas  
33 y todo), no se sigue comprometiendo?, ¿no se compromete con ese tema?

1 **Sra. Escalante Flores:** Ya eso es un asunto, pienso yo, con todo respeto, que tiene que  
2 ver con la forma que se les ha tratado. El personal está muy, cómo le digo, como muy a la  
3 defensiva, se sienten solos, que no los escuchan.

4 **Directora Ulibarri Pernús:** Perdón, pero eso yo lo oigo desde hace cinco años.

5 **Sra. Escalante Flores:** Ajá.

6 **Directora Ulibarri Pernús:** O sea, ¿durante estos cinco años ha sido así, no ha cambiado  
7 el esquema?

8 **Sra. Escalante Flores:** No señora, el problema, digamos, en Recursos Humanos es que le  
9 falta gente, el área, digamos, solo está Silvia. Yo no entiendo cómo no le han dado una  
10 persona de más; con todo respeto. No sé, porque eso le toca a administración traerlo aquí  
11 o ellos tomar decisiones, pero como la pobre Silvia está sola y ya está, como que se vuelven  
12 como mal de la cabeza ¿verdad?, solita y el montón de plazas que necesitan. Y no son solo  
13 plazas, es que Recursos Humanos da motivación. Un error grave es que Recursos  
14 Humanos dependa de la Dirección Administrativa. Recursos Humanos debe ser  
15 independiente y en la mayoría de bancos y Coopeservidores y todo, es independiente,  
16 porque necesita tener autoridad.

17 **Directora Ulibarri Pernús:** Perdón, a la cultura de riesgo me refiero.

18 **Sra. Escalante Flores:** Sí, sí, es que la cultura tiene que ver, porque la gente dice que les  
19 da pereza todo lo que tiene que ver con ciertos temas. Entonces, para mejorar la cultura  
20 es ganarse a las personas, contarles, explicarles bien, porque solo se les ha dado riesgo  
21 operativo nada más. Ellos no saben ni que existen otros riesgos, o sea, ellos creen que  
22 eso es todo y están acostumbrados de..., hay mucha documentación que tienen que llenar,  
23 es algo impresionante. Que dicha, ya ahora la SUGEF quitó la autoevaluación de la gestión,  
24 ya está derogado; eso le quitaba al personal un montón de tiempo. Entonces a ellos todo  
25 lo que tiene que ver... los controles son importantísimos, control interno y todo eso. Pero si  
26 se resume a lo verdadero, a lo que se necesita: hacer una revisión por parte de las jefaturas,  
27 de los que los principales que se encargan de esto, podríamos mejorar los tiempos de la  
28 gente. La gente está súper cargada, es un Banco que tiene personas solamente dedicadas  
29 a un puesto y los demás no saben de ese puesto, usted lo sabe bien, ha habido  
30 fallecimientos, yo no estoy diciendo, eso tendría que hacerlo, no sé, preguntarle qué les  
31 pasó, pero han fallecido muchos compañeros; a nosotros de Riesgos nos falleció un  
32 compañero, don Eduardo Quesada y, según entiendo, estaba estresado.

33 Yo no me metía mucho así, pero el compañero y mucha gente en el Banco está muy  
34 estresada. ¿Entonces qué pasa con la cultura? Y eso lo dijo, creo que el chino antes de irse

1 de la DSEA, él decía: a ellos solo les interesa recibir el pago, no les interesa nada de  
2 riesgos; y yo: ¿qué es esto? Bueno, entonces eso, ir educando a la gente, explicándoles lo  
3 que se espera. Yo ya les explicaba un poquitito más a la gente de Asesoría Legal que qué  
4 es lo que nosotros en Riesgos teníamos que ver y hacer con eso que ellos nos van a dar,  
5 para que vean la importancia de la información, porque ellos no saben. Entonces yo les  
6 decía: con eso que ustedes nos van a dar, nosotros vamos a determinar cuáles son los  
7 promedios de las pérdidas que está teniendo el Banco por causas, ¿cuáles casos y cómo  
8 mitigar eso?. O sea, qué está pasando, si es que el proceso está mal. Bueno, creo que  
9 usted pidió algo en la última sesión, entonces hasta que usted no llegue a esas causas no  
10 podemos mejorar. Y yo le decía: ¿y cuál es nuestra principal tarea?, proteger al Banco,  
11 proteger el patrimonio ¿verdad?. Entonces mitigar les toca a ellos, que ellos nos digan  
12 ¿cómo vas a mitigar esto? y nosotros le damos seguimiento y le informamos a ustedes: ha  
13 mejorado o no ha mejorado. O como yo se lo decía a Vilma: Vilma, vea el riesgo operativo,  
14 20 veces la misma cosa; ¿qué hacemos con eso? y se lo dije con un caso del puente  
15 Sapriisa que yo paso por ahí, vivo por ahí en Heredia, en San Isidro, y se suicidaban los  
16 chicos, las personas se suicidan, entonces yo le dije a Vilma: vea, ¿cuántos casos de  
17 suicidios han habido ahí?, entonces esos son los eventos de riesgo, ¿qué tenemos que  
18 hacer? si ya eso es un puente que agarraron para eso, yo pongo esas mallas, y eso fue lo  
19 que se hizo pero después de que se suicidó hasta un amiguito de mi hija. Entonces ya,  
20 usted no tiene cómo suicidarse por ahí. Y entonces lo mismo en estos casos, ¿cuántos  
21 eventos se dan en lo mismo y qué vamos a hacer para solucionar eso? Entonces en esta  
22 cultura, en conclusión, pienso que mucho es la capacitación, que ellos lo entiendan, pero  
23 más acercándose a ellos, porque ha sido muy frío.

24 **Directora Ulibarri Pernús:** Tengo dos preguntas más, ¿qué cantidad de personas ha  
25 tenido usted en las diferentes posiciones que ha tenido?

26 **Sra. Escalante Flores:** En riesgos, en Coopeservidores tuve como seis; en ese tiempo yo  
27 tenía el oficial de cumplimiento también. Ya después, cuando me pasaron a directora, tenía  
28 200, porque Coopeservidores estaba formado de 400, la mitad era del otro director, que era  
29 el comercial y yo era la directora del resto.

30 **Directora Ulibarri Pernús:** Pero sí, ¿directos, directos?

31 **Sra. Escalante Flores:** Directos, tenían los gerentes y a los jefes, eran varios, el de  
32 finanzas, el administrativo, el de la gestión estratégica, el de TI; es más, le digo que el  
33 CORE, cuando lo estamos haciendo, renunciaron, así, el gerente casi muere, renunciaron  
34 y me dieron a mí las llaves porque el gerente no estaba. Me dice: tome, y ya, se fueron. Y

1 el gerente dice ¿qué vamos a hacer? Y yo: no pasa nada, aquí estoy yo, y yo me fui y me  
2 senté con los muchachos y les digo: aquí estoy yo, no pasa nada, ustedes sigan con lo que  
3 están haciendo y que era este grupo con el que tenemos aquí en el proyecto, que todos  
4 están haciendo las labores, y yo les dije: ustedes me van a dar a mí los resultados, yo sigo  
5 aquí. Claro, yo me fui con el montón de folders y ampos para mi casa y para la oficina a  
6 estudiar todo eso y después contratar a alguien. Entonces, digamos, que en momentos de  
7 crisis los he solucionado y por eso le digo, nos educaron tal vez en la universidad, de ser  
8 un gerente o de ser un jefe, a tener compostura, a tomar, como dicen, el toro por los  
9 cuernos. Y al final, como les digo, el CORE de Servidores fue excelente. Bendito sea Dios  
10 porque a uno le da pavor, un domingo había que apagar un sistema para prender el otro,  
11 eso es lo que da más pavor en un sistema, porque si falla, imagínese los clientes. Y al final  
12 hicimos firmar a todos los jefes.

13 **Directora Ulibarri Pernús:** Perdón, una última. Usted ha indicado que, y estoy de acuerdo  
14 con usted de que aquí no vemos los riesgos estratégicos, es un tema que siempre me ha  
15 preocupado desde hace años; estamos en los riesgos operativos y ahí tenemos indicadores  
16 y todo, pero los riesgos estratégicos no son... y son los que a nosotros nos deben interesar  
17 como Junta y debemos estar en ellos. ¿Qué propone usted para que eso funcione y  
18 funcione rápido? O que ingresen rápidamente o se determinen rápidamente y empiecen a  
19 funcionar, ¿qué nos propone?

20 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, yo les propongo que yo llevé un curso con la Contraloría  
21 que se llama SEVRI y aquí hicieron un mix ¿verdad?, con todo respeto hicieron el mix de  
22 SEVRI junto a riesgo operativo, y yo sí se lo dije a Vilma, yo le dije: Vilma, yo no estoy de  
23 acuerdo; pero no le gustó. Claro, es que tal vez yo no tengo las palabras bonitas para  
24 decirle: qué lindo, no, no. Yo le dije: el SEVRI es –que eso es lo que les propongo y que  
25 llevé la capacitación con gente de ahí–, el SEVRI me va a permitir a mí que los objetivos  
26 estratégicos se cumplan. Entonces tenemos que determinar, claro, eso se debió haber  
27 hecho desde un inicio cuando ustedes estaban haciendo la evaluación de objetivos, ¿qué  
28 va a impactar para que este objetivo uno, no se cumpla? Entonces esto es como una mesa  
29 de trabajo con los jefes o los especialistas. Nosotros lo hacíamos en Servidores, entonces  
30 nos sentamos, yo lo llevé en Servidores porque le dije al jefe que me dejara llevar ese curso  
31 porque yo quería saber qué era lo que hacía la Contraloría y traerlo a Servidores que era  
32 privado. Ah sí, sí, andá, y excelente, ¡nombre!, eso nos va a servir para el riesgo estratégico.  
33 ¿Entonces, qué pasa? Uno empieza con la gente, a ver, digamos, bueno, cualquier tipo de  
34 riesgo, perdón, objetivo, ¿qué me impacta?; entonces, por la experiencia de los demás, van

1 a empezar a decir: puede ser que no tengamos recursos, puede ser que el gobierno taca  
2 taca; entonces, todo eso uno lo va llevando en unos cuadros que se crearon para eso y  
3 usted le va dando un mitigador; va poniendo un mitigador y va adelantándose a la crisis que  
4 pueda suceder para que usted..., porque lo que le molestaba en ese tiempo de la profesora  
5 de la Contraloría es “no entendemos por qué las instituciones públicas no cumplen con su  
6 presupuesto, no cumplen con su ejecución” y decía la gente de educación, de todo, que  
7 cómo no construían las escuelas, por qué no lo hacían. Entonces, ¿qué es lo que deriva o  
8 nos hace salirnos de eso? Para mí, el de la Contraloría es excelente, tal vez porque yo llevé  
9 el curso y al final protegen más a la institución y los riesgos estratégicos en la SUGEF y en  
10 la BASILEA tres, se sacan del riesgo operativo, nunca están dentro, o sea, se saca el  
11 estratégico y el de reputación. No son riesgos..., ni se tratan igual, entonces son muy  
12 delicados. Entonces, esta enseñanza, tal vez como yo vengo de la Superintendencia, yo  
13 trataba de transmitírsela a mi jefatura anterior. Somos un intermediario financiero, tenemos  
14 que verlo con esa normativa, pero estaba metiendo mucho COSO, que es otro tipo de  
15 modelos para empresas, que es lo que han estado metiendo acá y, yo les digo, el examen  
16 que yo hice para este puesto era la mayoría de COSO. Yo les decía, cuando llegó este  
17 examen, yo... por eso tal vez se fueron algunos, se los digo, tal vez mi opinión es muy  
18 conservadora en el sentido de que muchos economistas ven ese tipo de examen y no les  
19 gusta, yo los conozco.

20 **Directora Ubarri Pernús:** Gracias.

21 **Directora Grillo Espinoza:** Sí, sí, se parece un poco a la de Eloísa. Ahora que usted está  
22 conversando del riesgo que identifiqué en la parte interna de FOSUVI, específicamente para  
23 los ingenieros, así lo mencionó ¿verdad?

24 **Sra. Escalante Flores:** No que lo haya detectado, sino como que es bueno que uno vaya  
25 a visualizar cosas.

26 **Directora Grillo Espinoza:** Okey ¿Cuál sería su plan estratégico para abordarlo?

27 **Sra. Escalante Flores:** O sea, en primera instancia uno tiene que hacer como un  
28 diagnóstico, habitualmente uno hace un diagnóstico en primera instancia para visualizar  
29 como, digamos, yo estoy viendo como un análisis que tengo mucha experiencia en eso.  
30 Entonces, cuando uno no conoce algo, tiene que meterse y agarrarse mangas y entrar. A  
31 mí me gustaría hablar en la parte de los ingenieros sin atrasarlos, que me expliquen el  
32 proceso, por ejemplo, cuáles son los problemas, o sea, que me lo cuenten, porque cuando  
33 uno se les acerca a ellos van a empezar a decir un montón de cosas.

1 A mí me extrañó, se los digo, esto que pasó del riesgo reputacional que acaba de salir,  
2 cuando lo poco que yo conozco, porque yo estuve viendo esos dos proyectos viejos, bueno,  
3 La Flor y no me acuerdo la otra, cómo es que se llama, que fue un problemón, que me puso  
4 Vilma a analizar, yo digo: cómo es posible, si la señora Ministra dijo una cosa, los técnicos  
5 se supone que van a comprar o van a permitir una aprobación de una compra de un terreno  
6 que esté cerca de la escuelita, la Iglesia, no sé cuáles son las cosas prioritarias; porque no  
7 pueden hacer un proyecto metido allá en la montaña, porque la gente empieza a dejar las  
8 casitas ¿verdad? Eso me lo contaba mucho los..., a mí me encantó cuando me empiezan  
9 a contar esas cosas. Entonces uno dice: si los técnicos de aquí están muy bien en ese  
10 sentido, de visualizar adecuadamente los procesos, por qué hay esas fallas. Entonces  
11 viene a ser tal vez la entidad autorizada, porque ahí yo lo que revisé fue que eran las dos  
12 Mutuales los que tienen esos dos proyectos de ahora y son de FUPROVI los dos. Entonces,  
13 qué está pasando con FUPROVI. Entonces es un poco eso, como ir a entenderlo mejor,  
14 porque si no entendemos el proceso bien, ¿qué podemos dar nosotros en Riesgos?  
15 Ahora, en Riesgos no hay nadie que sea un ingeniero, yo algo... lo cuestionaba porque  
16 decía: quieren mucho que sepamos de eso, pero no tenemos un ingeniero. Yo proponía  
17 que, si ustedes me nombraban y me iba a traer, según yo, una muchacha de FOSUVI a  
18 capacitarla en el puesto que yo tengo. ¿Por qué me gusta?, porque ya la conozco, es una  
19 persona buena, que ojalá que concurse, no sabemos si será o no, sabe de FOSUVI y nos  
20 puede a nosotros también..., o sea, es una dar y dar entre todos los compañeros para el  
21 equipo, en ese sentido.

22 **Directora Grillo Espinoza:** Gracias.

23 **Sra. Escalante Flores:** Claro, si ellos me dan más instrucción mejor.

24 **Director Presidente:** Muchas gracias. ¿Alguna otra consulta? Don Guillermo.

25 **Director Alvarado Herrera:** Gracias. Buenas tardes doña Jeannette.

26 **Sra. Escalante Flores:** Buenas tardes don Guillermo.

27 **Director Alvarado Herrera:** Yo estuve en un curso de riesgos donde nos capacitaron por  
28 varios meses la Universidad de Costa Rica en este tema. Y a mí me quedó claro que la  
29 nueva administración en los Bancos, aquí y en todas partes del mundo, se administran hoy  
30 por lo que le llaman administración por riesgos. Y en el curso, uno empezó a comprender  
31 mejor por qué este tema de la administración por riesgo y era básicamente la necesidad de  
32 adelantarse para poder administrar bien. Bueno, yo no la voy a engañar, como también lo  
33 dije en ese curso, que aprendí que, como decía doña Eloísa, yo no he estado en este tema,  
34 en este Banco; pero aprendí en ese curso, que la cultura de riesgos en esta institución es

1 tremendamente débil. Le voy a pasar entonces a que me diga, pero específicamente,  
2 porque yo aprendí que había la necesidad para lograr este objetivo, que la plaza en la que  
3 usted concursaba es nada menos que liderar esto, porque si bien la Administración Superior  
4 tiene que ver estos temas, pero alguien los tiene que liderar. Y ahí vi que había que  
5 identificar los riesgos claramente y hacer ver que las diferentes unidades los pudieran  
6 identificar con claridad y se pudiera trabajar con ellos en esa identificación. Lo segundo,  
7 que uno tenía que ir en la búsqueda de mitigarlos, e igualmente se trabajaba  
8 institucionalmente con ellos. Yo, por supuesto, respeto mucho las opiniones, pero no  
9 comparto que tenga que haber un ingeniero en riesgos.

10 **Sra. Escalante Flores:** No, no era un decir.

11 **Director Alvarado Herrera:** Yo sinceramente creo que las áreas nuestras, como dice doña  
12 Eloísa, tienen que trabajar en identificar sus riesgos y tienen que trabajar en la mitigación  
13 de ellos. Y todo es un tema de adelantarse; incluso creo que es algo que debería llevarse  
14 a todas las instituciones del Estado. Pero, bueno, los bancos está claro que la normativa lo  
15 señala. Y lo último que incluso me costó muchísimo en el curso comprender, es que todos  
16 estos riesgos se modelan. Y cuando yo pregunté qué hemos modelado, se me dijo que  
17 nada; entonces, no me acuerdo, ese curso fue antes de la pandemia ¿verdad doña Eloísa?;  
18 bueno, yo espero que en algo hayan avanzado. Bueno, entonces, mi pregunta específica  
19 primero es, ¿dígame cuál es su experiencia en todos esos cargos que usted ostentado y  
20 coménteme la identificación de riesgos?

21 **Sra. Escalante Flores:** Okey. Primero es aclarar que recordemos que hay tres líneas de  
22 defensa, que es lo que usted estaba comentando de las áreas. La primera línea es la parte  
23 de la administración, toda. La segunda son los riesgos, oficialías de cumplimiento y  
24 normativa. Y la última es la auditoría interna.

25 Entonces, básicamente le toca mitigar, o sea, le toca hacer todo el proceso a todas las  
26 áreas; y eso que no se hacen modelos no es cierto porque, como le digo, en la parte del  
27 FOSUVI el hecho que se hagan proyecciones financieras, ya empezamos con los modelos  
28 ¿verdad? Nosotros cogemos estos mismos modelos y lo que hacemos es hacer  
29 sensibilizaciones. Esa es la experiencia que le puedo decir ¿verdad? En los modelos de  
30 sensibilización donde (creo que se los presentan a ustedes) ¿qué pasa, si la tasa de interés  
31 sube en punto porcentual, cómo me impacta, digamos, los ingresos y los gastos?, porque  
32 tendríamos que pagar también tasas. Hay modelos, no tenemos para riesgo cambiario  
33 porque el Banco tiene muy poquito, tiene riesgo cambiario muy bajo. ¿Cartera crediticia?,  
34 es que por eso les digo, yo que conozco de lo grande, lo pequeño, hasta del BCR, que yo

1 fui parte de la planificación financiera, el BANHVI tiene una cartera con poquitos clientes  
2 porque son como 14 o 15, mientras que un banco tiene un montón de clientes que son  
3 pequeñitos y medianos y grandes, de todo tipo; se manejan los modelos diferentes, muy  
4 econométricos, entonces, como yo les decía, las matrices de transición, bueno...

5 **Director Alvarado Herrera:** Pero tal vez doña Jeannette, porque voy a ir a esos tres tópicos  
6 preguntándole, pero quiero saber de usted, porque esta es la plaza que lidera este  
7 proceso en el Banco. En aquel momento, porque también teníamos a dos personas de  
8 Riesgos donde estaba su jefatura, pudimos analizar mucho de la cultura de esta institución,  
9 pero no es esa mi intención de entrar en eso. Yo quiero que usted me identifique los tres  
10 temas y empiezo: ¿Cuál ha sido su experiencia en la identificación de riesgos?

11 **Sra. Escalante Flores:** ¿De aquí, del Banco?

12 **Director Alvarado Herrera:** ¿De dónde usted crea que haya trabajado en eso?

13 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, yo ahora les comenté el riesgo de cartera crediticia; voy a  
14 hablar del grandote, digamos, como Servidores es muy grandote, nosotros somos el  
15 número 21, el BANHVI entre activos de todo el Sistema Financiero del país, entonces hay  
16 un montón de bancos grandotes, Coopeservidores muy grande.

17 Riesgo crediticio es la mayoría de los riesgos de las instituciones financieras. Aquí hay un  
18 asunto que se considera el riesgo moral, que viene siendo, vamos a ver, nosotros como  
19 personas que vamos a pedir un crédito, conocemos nuestra situación personal; si yo estoy  
20 endeudado con el Gollo, con todo, ¿cuánta plata me está quedando?, mientras que el  
21 banquero no conoce eso; es un riesgo moral. ¿Entonces, qué pasa?, el banquero tiene que  
22 presumir cuál es ese riesgo de esa persona; por eso ahora hay mucha facilidad que la  
23 normativa nos ha permitido como, por ejemplo, no se le puede quitar el 30% de la persona.  
24 Entonces, en empleados públicos que están endeudados en diferentes sistemas, el riesgo  
25 de crédito es donde usted se ponía de acuerdo con el Banco Popular y con otras  
26 cooperativas para buscar a los mismos deudores y ver el posible riesgo contagio. Entonces,  
27 estos bancos también tenían, perdón, Coopeservidores, teníamos riesgo de tipo de cambio,  
28 porque sí manejábamos monedas y teníamos... solicitamos en el momento de la crisis,  
29 como bien dice usted, bueno, eso fue el 2008, la crisis hipotecaria, yo estaba en Servidores  
30 y no había plata en el país y a nosotros nos dijeron al gerente financiero y a mí: bueno,  
31 busquen plata porque si no, ahí como sector privado te quitan; y conseguimos dinero de  
32 Guatemala, por ejemplo, otro banco; entonces ese es el riesgo de liquidez. Necesitamos  
33 liquidez para poder surgir, seguir con el movimiento de la de la institución. Riesgos hay  
34 muchos, yo he administrado y conozco, bueno, riesgo de tasa, riesgo de tipo de cambio,



1 riesgo de cartera crediticia, riesgo para las inversiones, riesgos operativos, el de  
2 legitimación de capitales que son los que he valorado, bueno, el estratégico ahora; y allá  
3 también lo manejé, legal, etcétera. O sea, es que la verdad que es un conjunto de riesgos  
4 o es un aristas, bastantes, y es el, digamos, cómo decirle, la expertise que debe tener el  
5 gestor de riesgos, el gerente de riesgos o el jefe de riesgos.

6 **Director Alvarado Herrera:** Segundo tema. En el caso de mitigar esos riesgos, cuando se  
7 detallan, cuénteme su experiencia, si la ha tenido, con la mitigación; con los mecanismos  
8 de mitigación

9 **Sra. Escalante Flores:** Eso depende de cada uno de los riesgos. Es buscar, por decirle  
10 algo, centros alternos en tecnologías de información, si hay pruebas de intrusión, esa es  
11 muy pequeñita pero, bueno, hagamos pruebas de intrusión, que hicimos allá en Servidores,  
12 donde el gestor de tecnologías de riesgos se metió a todas las máquinas, es más, entró  
13 desde la página de la cooperativa y se metió y sacó documentos de evidencia y los,  
14 digamos, eso era nuestro, nuestra presentación a la Junta Directiva. Y no se metió el  
15 gerente porque yo no lo permití. Yo le dije al gerente: no se meta; y me dijo: yo puedo  
16 meterme porque era muy buena hacker, hacker de los buenos que se llama y a mí tampoco  
17 porque era la jefa. Yo: bueno, no se meta ni el gerente ni a mí, porque somos los que  
18 estamos haciendo esto. Entonces ella se metió en todas las máquinas de los jefes y pudo  
19 determinar la vulnerabilidad que había, yo vine aquí y se los dije también. Una de las  
20 vulnerabilidades es no poner los correos electrónicos de los superiores, de todos los jefes,  
21 ni mucho los nombres, porque los hackers lo que más van a tratar de meterse es a los  
22 superiores porque tienen la información de la entidad. Entonces son, digamos, medidas que  
23 los expertos en esto que tienen que tener, pues, credenciales, y lo que hicimos fue mitigar,  
24 quitar todo eso, o sea, que no pongan las direcciones de los correos. Aquí hay en el sector  
25 público un problema con eso, porque la..., creo que era la Contraloría, pide que pongan los  
26 nombres de las personas; entonces, por ejemplo, tuvimos un problemita con UCO, la  
27 Unidad Comunicación nos dijeron: nos los pide la Contraloría; y yo les dije: riesgos versus  
28 lo que dice la Contraloría; se lo pasé a don Dagoberto y él inmediatamente dijo riesgos es  
29 primero, quítenme esos nombres. Entonces eso le puedo comentar, para mitigar  
30 decisiones.

31 **Director Alvarado Herrera:** Hábleme entonces de su experiencia en el tercer nivel, que es  
32 ya modelar esos riesgos para poder, efectivamente, tener los instrumentos que uno pueda  
33 modelar estas mitigaciones. ¿Cuál es su experiencia en eso?

1 **Sra. Escalante Flores:** La experiencia que tengo es variada, aquí tenemos modelos del  
2 señor Ambram, que es un experto en asuntos de riesgos y son los mismos modelitos que  
3 usaban en una primera instancia en Servidores, entonces los conozco. Estos modelos nos  
4 permiten sensibilizar, nos permite cambiar cifras, cuánto impacta el capital, si perdemos  
5 esto, si bajamos los recursos, digamos, en cuanto a ingresos por comisiones, qué tienen  
6 que hacerse para llegar a los mínimos que se está estableciendo. Entonces, tenemos  
7 modelos para determinar tasas; bueno, eso sí lo trabajé cuando estaba en el área de riesgos  
8 financieros, para cartera crediticia, ahora está lo de la pérdida esperada, que también eso  
9 fue creado por don Juan Muñoz y creamos un modelito muy sencillo. El BANHVI es muy  
10 difícil de modelar, porque es diferente, entonces se modeló con respecto a las posibilidades  
11 de producir utilidades en las entidades autorizadas, entonces, conforme se ve la  
12 vulnerabilidad de ellos para generar las utilidades, empieza a tirarnos alertas, entonces hay  
13 varios modelos básicos, pero sí sencillos, porque les digo que en las instituciones  
14 banqueras se hacen modelos de cosechas, que es, que las últimas colocaciones que se  
15 han dado de créditos en los últimos meses, se quita para ver cómo ha estado la morosidad,  
16 digamos, de la cartera crediticia. Pero es que las entidades manejan 3% de morosidad o  
17 menos. Nosotros tenemos cero, gracias a Dios.

18 **Director Alvarado Herrera:** Gracias.

19 **Director Presidente:** ¿No hay más preguntas? José Rodolfo.

20 **Director Rojas Jiménez:** Gracias. No, nada más. Yo lo que quería era, bueno, ya hemos  
21 hablado mucho sobre lo que es la experiencia sobre toda su trayectoria acá en el BANHVI  
22 y también fuera. Pero a mí sí me gustaría conocer, nada más una pregunta muy simple y  
23 quiero muy concreta. Su puesto, bueno, el puesto que se podría desarrollar acá es un  
24 puesto de jefatura, muy importante en el Banco, ¿cuáles serían tres valores que usted  
25 considere que son fundamentales para poder desarrollar su puesto?

26 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, honradez, un valor importante, el trabajo en equipo,  
27 disciplina, porque si no hay disciplina, vea que hay muchas tareas y hay que acomodar las  
28 agendas, también de un jefe, en cumplimiento; nosotros lo hemos estado haciendo ahora  
29 que Vilma se fue y yo llevaba una parte de la agenda, y es que no incumplir con el SIG  
30 porque es muy castigado y, tienen razón, no deberíamos de estar incumpliendo, es  
31 cumplimiento y hay muchos informes que hacer. Hay que cumplir con los cumplimientos,  
32 digamos, de auditoría interna o auditoría externa, eso es lo que nos ha pedido la Gerencia  
33 General a todos, que no debemos de incumplir. Y además, eso es uno de los riesgos

1 también: el riesgo normativo, Entonces es eso, agendar bien todas las tareas para no salirse  
2 de eso, tener bien mapeado todo.

3 **Director Rojas Jiménez:** Y como jefatura, ¿cuáles serían sus..., o sea, qué características  
4 cree que debería de tener?

5 **Sra. Escalante Flores:** Bueno, número uno: ser un líder, porque si la gente no te respeta  
6 es que nada está haciendo un jefe. Aquí, se los digo, yo no soy como la cultura que tienen  
7 aquí en el Banco, yo no soy de maltratar al personal y hay mucha gente dolida y les digo, o  
8 sea, yo llego a una oficina y me empiezan como si fuera, bueno, por ser de Riesgos. Es  
9 eso, el trabajo en equipo; yo me amarro las mangas con mis compañeros y si uno no sale  
10 yo tengo que apoyarlo, pero tiene que salir la..., sobre todo son informes, porque lo que  
11 pide la Superintendencia es informar y dar seguimiento, o sea, es como el proceso de  
12 nosotros. Entonces, principalmente, el informe que va para ustedes o para los señores del  
13 Comité y eso no podemos incumplir. Y es más, la SUGEF está constantemente  
14 llamándonos: que si ya está el informe, que si ya está el informe. Y yo la otra vez les dije:  
15 no, primero lo ve el Comité de Riesgos, por respeto, y entonces en eso decimos: no,  
16 mandémoslo también a la Superintendencia, porque también hay que respetar a la  
17 Superintendencia. Entonces se les mandó igual. Tanto... era como pan caliente, se lo  
18 dábamos al comité y se lo mandábamos a ellos. Entonces es eso, tratar de cumplir con  
19 todo. Es que es mucha gente o muchas áreas que nos piden cosas y hay que tratar de  
20 cumplir con todos.

21 **Director Rojas Jiménez:** Perfecto, gracias.

22 **Director Presidente:** Sí, muchas gracias. Muchas gracias compañera. Muy amable.

23 **Sra. Escalante Flores:** ¿Ya verdad? Muchas gracias a ustedes por el tiempo y les  
24 agradezco. Ojalá que les permita tomar una buena decisión y pueden contar conmigo.

25 **Director Presidente:** Gracias.

26 **Sra. Escalante Flores:** Buenas tardes. Hasta luego.

27 [Se retira de la sesión la señora Escalante Flores]

28 **Director Presidente:** Bueno, no tenemos que poner nota hoy.

29 **Directora Ulibarri Pernús:** No.

30 **Director Alvarado Herrera:** Yo nada más, la pregunta es ¿cómo vamos a proceder?

31 **Directora Ulibarri Pernús:** Bueno, sería bueno que digamos...

32 **Director Alvarado Herrera:** ¿Verdad?

33 **Director Rojas Jiménez:** Sí, porque con los miembros se calificaba.

1 **Director Presidente:** Sí. Lo que podemos hacer un espacio es en la próxima sesión y hacer  
2 una ponderación.

3 **Directora Ulibarri Pernús:** ¿Que cada uno haga una nota?

4 **Director Alvarado Herrera:** No, no, está bien, lo podemos ver. Yo, digamos, tengo tres  
5 preocupaciones enormes. Una, uno aspiraría en un concurso a poder evaluar más gente,  
6 no a una persona, para peores esta persona es interna y lidera un proceso donde ella no  
7 es..., a la información que yo he preguntado no es parte fundamental de los tres temas que  
8 yo abordé, en la identificación de esos riesgos en cada unidad, cómo se mitigan y cómo se  
9 modelan para estimar las implicancias. Y lo tercero es que, yo no sé si habrá cambiado,  
10 ustedes saben, yo no estoy en esa área.

11 **Directora Barrantes Castegnaro:** ¿Está grabándose?

12 **Director Presidente:** Sí.

13 **Directora Ulibarri Pernús:** ¿Está grabando?

14 **Director Presidente:** Sí, sí.

15 **Director Alvarado Herrera:** ¿Y por qué no grabar?

16 **Directora Barrantes Castegnaro:** No sé.

17 **Director Alvarado Herrera:** No, no, yo estoy dando mi opinión ¿verdad?, no me preocupa  
18 darla, porque incluso cuando volvamos a esta próxima sesión, a hacer los comentarios, voy  
19 a hacer lo mismo, en la búsqueda de saber cómo esta Junta se va a poner de acuerdo. Si  
20 es que cada uno tendrá que hacer un numerito para cada una de las preguntas que se  
21 señalaron o cada uno trae una nota, no lo sé.

22 **Directora Ulibarri Pernús:** ¿Perdón y cuál es el tercero?

23 **Director Alvarado Herrera:** Me interrumpió doña Lina y me quedé.

24 **Directora Ulibarri Pernús:** Es que dijiste “yo no sé si habrá cambiado”.

25 **Director Alvarado Herrera:** ¡Ah! Cuando yo estuve en ese curso descubriendo lo que era  
26 la administración por riesgos, porque no la conocía e incluso por eso señalé desde el  
27 principio que ustedes tenían que tener un curso sobre eso.

28 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, sería importante.

29 **Director Alvarado Herrera:** Digamos que la jefatura y la Unidad habían hecho un enorme  
30 esfuerzo, primero, porque este Banco comprendiera qué era riesgos. Segundo, estaban  
31 efectivamente identificando los riesgos en cada área. Había poco avance en mitigación,  
32 porque de los riesgos financieros, esos modelajes están listos de qué pasa si baja la tasa  
33 de interés, qué pasa si el tipo de cambio o el riesgo crediticio, que por lo menos yo siempre  
34 he considerado, y doña Eloísa lo sabe, que aquí riesgo financiero no vamos a tener. Pero

1 bueno, con los préstamos FONAVI, por supuesto, pero, bueno, entonces, yo sí quisiera que  
2 cuando abordemos esto, que espero sea lo más pronto posible, me digan cómo vamos a  
3 ponernos de acuerdo. Eso es nada más.

4 **Directora Ulibarri Pernús:** Ya veremos a ver qué es lo que queremos. Que es lo que  
5 queremos para contrarrestarlo con lo que tenemos.

6 **Directora Barrantes Castegnaro:** Sí, yo estoy de acuerdo que a mí no me gusta entrevistar  
7 a una sola persona, no me parece que sea...

8 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí por supuesto.

9 **Directora Barrantes Castegnaro:** Sí, pero por qué nadie más quiere; por qué a nadie le  
10 interesó.

11 **Director Alvarado Herrera:** No, ya nos ha pasado.

12 **Directora Ulibarri Pernús:** Lo que pasa es que aquí el proceso es tan lento y este es un  
13 puesto muy apetecible que rápidamente la gente encontró trabajo. Todos encontraron  
14 trabajo, realmente es muy apetecido. Es un puesto que es exigido ¿verdad?

15 **Director Rojas Jiménez:** Es muy especializado.

16 \*\*\*\*\*

17

18 **3° Continuación de análisis sobre la situación de los proyectos Bellavista y Santa Fe**

19

20 [Se reincorporan a la sesión los funcionarios Hidalgo Cortés, Muñoz Caravaca, Bolaños  
21 Sandoval, Flores Oviedo, Masís Calderón y López Pacheco. ]

22 **Director Presidente:** En el punto tres, que es el análisis de la situación, a continuación,  
23 de los proyectos Bella Vista y Santa Fe, para lo cual tenemos dos personas invitadas. Por  
24 la naturaleza del tema, este tema tiene que ser visto sin la grabación y después volveremos  
25 para tomar los acuerdos del caso.

26 El objetivo es poder ver el detalle de las irregularidades encontradas en estos proyectos  
27 para que la Administración y la Junta tomen las decisiones del caso, si lo tienen a bien,  
28 desde el punto de vista del proceso administrativo.

29 Podemos avisarle al Director de Vivienda y a la señora ministra, por favor, que ingresen.

30 **Sr. López Pacheco:** Sí, voy más bien a apagar la grabación.

31 [Se integran a la sesión la señora Jessica Martínez Porras, Ministra de Vivienda y  
32 Asentamientos Humanos, y el señor Manuel Morales Alpízar, Director de Vivienda y  
33 Asentamientos Humanos, de dicho Ministerio, y se suspende la grabación de la sesión.]

34 \*\*\*\*\*

1

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

3 \*\*\*\*\*

4

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21

**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA**  
**JUNTA DIRECTIVA**

**ACUERDOS DE LA SESION EXTRAORDINARIA N° 30-2023**  
**DEL 18 DE MAYO DE 2023**

**ACUERDO N°1:**

Dar por conocido y aprobar el informe de avance, con corte a abril de 2023, sobre el plan de acción Acuerdo CONASSIF 5-17 (antes acuerdo SUGEF 14-17), así como los anexos adjuntos y la evidencia con la que se justifican los progresos de las acciones correspondientes, adjunto a los oficios BANHVI-GG-OF-0435-2023 de la Gerencia General y BANHVI-DTI-OF-0048-2023 del Departamento de Tecnología de Información, y refrendado por la Auditoría Interna mediante el informe adjunto al oficio BANHVI-AI-OF-052-2023, del 15 de mayo de 2023.

**Acuerdo Unánime y Firme.-**

\*\*\*\*\*