

1 **BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA**

2 **JUNTA DIRECTIVA**

3

4 **ACTA DE LA SESION EXTRAORDINARIA N° 01-2025**

5 **DEL 09 DE ENERO DE 2025**

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

7

8 Por medio de videoconferencia en la plataforma de Microsoft Teams, al amparo de lo
9 dispuesto en el Reglamento para el Funcionamiento de la Junta Directiva del Banco
10 Hipotecario de la Vivienda, se inicia la sesión a las quince horas con catorce minutos, con
11 la asistencia de los siguientes Directores: Marlon Navarro Álvarez, Presidente; Guillermo
12 Alvarado Herrera, Lina Rosa Barrantes Castegnaro y Eloísa Ulibarri Pernús. El Director
13 José Rodolfo Rojas Jiménez se incorpora a la sesión posteriormente.

14

15 Asisten también los siguientes funcionarios: Dagoberto Hidalgo Cortés, Gerente General;
16 Walter Muñoz Caravaca, Subgerente de Operaciones; Guillermo Bolaños Sandoval,
17 Subgerente Financiero; Gustavo Flores Oviedo, Auditor Interno; Marco Mora Gamboa,
18 funcionario de la Asesoría Legal; y David López Pacheco, Secretario de Junta Directiva.

19

20 Ausentes con justificación: Marcos Alonso Carazo Campos, Vicepresidente; Mariana Grillo
21 Espinoza, Directora; y Ericka Masís Calderón, jefe de la Asesoría Legal.

22 *****

23

24 **Asuntos conocidos en la presente sesión**

25

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

- 27 1º. Presentación sobre Riesgo Estratégico.
- 28 2º. Presentación sobre los principales resultados (datos globales) de operación del Banco
29 durante el año 2024, FOSUVI y FONAVI.
- 30 3º. Informe de gestión de la Subgerencia de Operaciones.
- 31 4º. Capacitación sobre la prevención de la legitimación de capitales.

32 *****

33

1 **Director Presidente:** Buenas tardes. Primero que todo, desearles un feliz año 2025.
2 Espero que salgamos adelante con todos los temas este año y recordar que somos un
3 equipo, que la idea aquí es que el Banco salga adelante y todos apoyemos al respecto y
4 también a la parte administrativa. A todos también agradecerles por el empuje que vamos
5 a tener este año, también obviamente por el 2024.

6 Ahí vamos a tener un espacio, para hacer una reflexión más adelante. Bueno, al ser las
7 3:14 damos inicio con la sesión extraordinaria del jueves 19 de enero del 2025. Número 01-
8 2025.

9 **Sr. Flores Oviedo:** Don Marlon.

10 **Director Presidente:** Señor.

11 **Sr. Flores Oviedo:** Para que sepa, ya se nos integró don Marcos Carazo.

12 **Director Presidente:** Ok, perfecto. Sí, él dice que va a estar intermitente por el tema de
13 conexión, entonces.

14 **Sr. Flores Oviedo:** De hecho, se acaba de salir, entró y salió, entró y salió, por aquello para
15 que David lo tenga en consideración, como a veces no se presentan todos los datos en
16 pantalla para efectos del quórum y todo, no tener inconveniente.

17 **Director Presidente:** Muchas gracias don Gustavo. Perfecto.

18 *****

19

20 **1° Presentación sobre Riesgo Estratégico**

21

22 **Director Presidente:** Listo, don David. Entonces arrancamos con el punto 1, si me hace el
23 favor.

24 **Sr. López Pacheco:** Sí, se va a incorporar don Manuel y doña Kenlly Vega, que es la
25 encargada de la Unidad de Riesgos.

26 **Sr. Flores Oviedo:** Don Marlon, yo le quería hacer una consulta a la Administración, a
27 Dagoberto, con relación a este tema. O sea, qué ¿cuál era la intención o cuál es el fin o
28 basado en qué contexto?

29 Lo digo porque nosotros estamos precisamente hace unos días ya remitimos a final de año
30 el informe de gestión integral de riesgo, la Auditoría, entonces hay algunos elementos
31 precisamente a nivel de recomendación y me interesa saber, digamos, en qué se
32 fundamentaba esto. Nada más.

33 [Se incorporan a la sesión los señores Manuel Marín Cubero, miembro externo del Comité
34 de Riesgos, y Kenlly Vega Barquero, jefa de la Unidad de Riesgos]

1 **Sr. Hidalgo Cortés:** Buenas tardes a todos. Buenas tardes, don Gustavo. Esto tiene que
2 ver básicamente con el proceso de formación y de capacitación a la Junta Directiva y
3 también por la importancia que reviste el tema desde la perspectiva del Manejo y la
4 Administración del Riesgo Estratégico Institucional. Así que pues vamos a contar con este
5 apoyo de don Manuel, quien coordinó con la Unidad de Riesgo, lo correspondiente.
6 Sí, señor.

7 **Sr. Flores Oviedo:** Muchas gracias.

8 **Sr. Hidalgo Cortés:** Con todo gusto.

9 **Director Presidente:** Listo, cuando gusten.
10 Muchas gracias.

11 **Sr. Marín Cubero:** Bueno, muchísimas gracias, señoras y señores. Y empiezo de una vez
12 porque el tiempo apremia.

13 Bueno, vamos a hablar un poquito sobre riesgo estratégico, sobre riesgos en general,
14 haciendo un énfasis en la parte del riesgo estratégico con estos objetivos que he puesto
15 por acá, la intención es resaltar la importancia que tiene el liderazgo de una Junta Directiva,
16 en establecer una cultura de riesgo y también pues destacar cómo los riesgos se
17 interrelacionan entre sí y cómo se conectan con la estrategia empresarial y con la gestión
18 de riesgos, porque al final esto es la parte de riesgo, riesgo estratégico, la gestión como tal
19 es parte de un todo en una organización. Entonces vamos a tratar de poner eso en una
20 perspectiva apropiada.

21 Tenemos una agenda con cuatro puntos:

22 1. Vamos a ver un poquito el propósito de la gestión de riesgos.

23 2. El rol que juega la Junta Directiva.

24 3. Hablar de un tema del portafolio de riesgos que el Banco lo tiene, creo que le hacen falta
25 unos pequeños ajustes, tal vez ahí se los voy a proponer.

26 4. Y, vamos a ver, cómo es que podemos ligar la estrategia a este concepto de la Gestión
27 de Riesgos global y qué rol juega ese concepto o esa Gestión del Riesgo Estratégico.

28 De manera bien concisa, explicar acá un poco cómo se relaciona el tema de Gobierno
29 Corporativo y Gestión de Riesgos.

30 Básicamente tenemos que, bueno, el Gobierno Corporativo es una estructura muy
31 conocida, que pretende relacionar la interacción de las diferentes partes: Junta Directiva,
32 Accionistas o ciudadanos, en el caso de una entidad como el BANHVI, la Administración y
33 el resto de partes interesadas, para articular una serie de conceptos y elementos que se
34 dan en las en las organizaciones, como tenemos acá, articular lo que es la estrategia, las

1 políticas, el nombrar ejecutivos, lo que tiene que ver con el cumplimiento normativo, en
2 general, pues todas las tareas del día a día en una organización.

3 Y el propósito fundamental del gobierno corporativo pues se centra en crear y mantener el
4 valor de una organización. Ahora, aquí lo importante también es que, en estas tareas, la
5 articulación de estrategia, políticas, etcétera. En todas esas tareas hay gestión de riesgos.
6 Al final de cuentas, una organización es un conjunto de proyectos que empiezan desde una
7 planificación estratégica y todos esos proyectos conllevan riesgos y hay que gestionar esos
8 riesgos, con el propósito de que podamos identificarlos, evaluarlos para tomar en
9 consideración la forma en que los vamos a afrontar para que no nos afecten el logro de los
10 objetivos de la organización.

11 Dicho de otra forma, todo, todo lo que hagamos en una organización está enfocado a
12 gestionar riesgos en diferentes niveles, pero siempre la gestión de riesgos está presente.
13 Lo mismo pasa no solo en la organización, nos pasa en nuestro diario vivir, desde que
14 nacemos hasta que ya fallecemos, en cada etapa hay gestión de riesgos.

15 Cuando estamos recién nacidos, los riesgos los están gestionando los padres, luego nos
16 tocará a nosotros gestionar los riesgos propios de nuestra vida. Y lo mismo pasa en
17 organizaciones. Todo, al final de cuentas se convierte en que gestionamos riesgos siempre.

18 **Director Presidente:** Don Manuel un momento para que don José Rodolfo se presente.

19 **Director Rojas Jiménez:** Gracias don Marlon, José Rodolfo Rojas, presente.

20 **Sr. Marín Cubero:** Entonces, siguiendo un poquito con esto de los riesgos, aquí tengo una
21 pantallita que nos puede dar para para enfocar lo que quiero enfocar. Parte de lo que quiero
22 enfocar hoy es hablar de una clasificación general de riesgos, pero no para hablar de la
23 clasificación, sino para para tomar como oportunidad la interrelación que existe en el tema
24 de la gestión de riesgos.

25 Entonces, usualmente se habla de una clasificación general de riesgos, que aquí los vemos:
26 los riesgos financieros, los no financieros, los riesgos emergentes y los riesgos estratégicos.

27 El punto importante acá es que, en la gestión de riesgos, todos los riesgos se interrelacionan
28 de una u otra forma. Y veamos un punto de partida importante, hablando de riesgo
29 estratégico. Tenemos acá, que riesgos estratégicos tiene que ver principalmente, hay otros
30 elementos, pero principalmente tiene que ver con la incapacidad que pueda tener una
31 entidad para adaptarse a cambios del entorno, a cambios del entorno en el que opera
32 realmente la entidad, en el entorno en que se mueve.

33 Y esos cambios incluyen elementos que tienen que ver también con riesgos emergentes y
34 con otros riesgos que están ya más que identificados en las organizaciones, pero tiene que

1 ver con cambios demográficos, políticos y otros riesgos emergentes que nos pueden estar
2 afectando.

3 De manera que, para ponerlo en un contexto, digamos, muy contrastante, una organización
4 podría tener una muy buena categorización de sus riesgos financieros y no financieros, y
5 podría tener también categorizados cuáles son los riesgos emergentes que le pueden estar
6 afectando. Pero si no tiene una buena gestión del riesgo estratégico. En otras palabras, si
7 no conocemos incluso nosotros en el ámbito personal, si no conocemos cómo los cambios
8 en el mundo en general nos pueden estar afectando, por más categorizados que tengamos
9 los riesgos, puede ser que estemos fallando en gestionarlos de una forma adecuada,
10 porque al final de cuentas ¿tenemos riesgo de crédito?, sí, claro, somos una entidad que
11 otorga crédito, ¿tenemos riesgo operativo? por supuesto, el riesgo operativo está
12 relacionado con el recurso humano, con la tecnología, etcétera.

13 Todos los demás riesgos pueden estar categorizados y sabemos que los tenemos, pero si
14 las decisiones que estamos tomando desde el punto de vista de establecer la estrategia
15 organizacional no está considerando cómo está cambiando el mundo, qué cambios de esos
16 nos afectan en mayor o en menor grado, no vamos a lograr mucho con que tengamos los
17 demás riesgos bien categorizados.

18 De manera que el punto de partida, ahora más adelante vamos a ver algunas diapositivas,
19 una gráfica que pretendo que me ayuden a complementar este concepto de cómo el riesgo
20 estratégico es fundamental para la gestión global de riesgos en la organización.

21 Perdón, yo no comenté, pero si alguien tiene en algún momento algún comentario, pues me
22 deja saber y pues o abre el micrófono y me interrumpe, no hay ningún problema.

23 Sigo adelante, aquí un poquito con el tema del rol de la Junta. Esto pues, desde el punto
24 de vista del rol es fácil ubicarlo, está incluso regulado. El CONASSIF 4-16, en sus Artículos
25 5 y 13, nos dice cuál es el rol que juega una Junta Directiva de una entidad financiera, en
26 cuanto a la gestión de riesgos. Aquí no lo dice, pero es responsable de la estrategia, de la
27 gestión de riesgos, de la solidez financiera, de la organización interna, etcétera.

28 Es responsable de toda esa amalgama de elementos que al final yo insisto, conllevan en
29 este punto importante gestión de los riesgos.

30 También dice el Artículo 13, que “Debe aprobar y dar seguimiento al apetito de riesgo, el
31 apetito debe ser comunicado por medio de una declaración del apetito”, etcétera. Estos
32 elementos están definitivamente incorporados dentro de la gestión del Banco, desde el
33 punto de vista formal están y definitivamente siempre en las organizaciones hay
34 posibilidades de hacer mejoras y no es la excepción en el caso de la gestión de riesgo.

1 Siempre vamos a encontrar oportunidades de mejorar, de mejorar nuestra gestión, en este
2 caso de Riesgo Global y Riesgo Estratégico.

3 Volviendo y retomando acá un poco el concepto de Riesgo Estratégico que antes comenté
4 brevemente en el contexto de todos los demás riesgos, aquí tenemos otra vez los cuatro
5 puntos.

6 a) El primero que me parece muy importante, resaltado en otro color, es que el Riesgo
7 estratégico se puede materializar, digámoslo de esa forma, en la medida en que una
8 organización no sea capaz para adaptarse a los cambios del entorno en que opera. Y mire,
9 los cambios del entorno hoy en día son muy rápidos, el cambio es una constante, el cambio
10 está en todos los ámbitos. Cambios demográficos tenemos, la sociedad ha cambiado, las
11 necesidades de la población son diferentes, la forma en que los muchachos más jóvenes
12 piensan con respecto a un montón de situaciones de la vida que antes las veíamos
13 diferente, ellos hoy en día son distintos, incluyendo el tema de la vivienda, que es el caso
14 del BANHVI.

15 La población que envejece necesita diferentes enfoques en cuanto a vivienda, para poner
16 algunos ejemplos, así muy globales, la parte política y otros riesgos emergentes que pueden
17 tener impacto en lo que hacemos, tanto en esta institución BANHVI, como en cualquier otra
18 actividad. Siempre van a surgir cosas que nos hacen o que nos deben hacer pensar si
19 nuestra estrategia está acorde con los tiempos.

20 b) Y ahí, podemos tener otros elementos relacionados con el riesgo estratégico que pueden
21 o que tendrán que ver con las decisiones estratégicas, por parte de quien tenga que tomar
22 la decisión.

23 c) Por inapropiada implementación de planes.

24 d) O, por inapropiada asignación de recursos; siempre en función de un cumplimiento
25 estratégico que debe de estar incorporado dentro de ese análisis de los cambios que se
26 están dando a nivel, a nivel del entorno en que operamos.

27 Estos riesgos estratégicos siempre van a estar también asociados a un portafolio de riesgos
28 que yo puse aquí, asociado al portafolio de riesgos del BANHVI, que al final ...Vean, el
29 BANHVI, vamos a ver el portafolio de riesgos.

30 El BANHVI estos riesgos, tal vez no los tiene categorizados, así como en esta tabla, creo
31 que no los tenemos exactamente igual, pero sí están los riesgos categorizados y los
32 estamos viendo periódicamente con diferentes indicadores, como se están moviendo. Hay
33 indicadores, hay umbrales que se han establecido y ahí se están revisando periódicamente

1 y no los voy a ver todos ni los voy a leer acá, porque sería sumamente aburrido, pero bueno,
2 ahí van a quedar en la presentación.

3 Y hay algunos riesgos que yo les estoy marcando en color amarillo, un color como amarillo
4 paja, que yo no los he visto en esos indicadores que le hemos estado dando seguimiento y
5 son elementos que lo que les digo, posibilidades de mejorar, analizar si eso será algo
6 importante que debemos de analizar.

7 Por ejemplo, ahí tengo el riesgo de proveedores, realmente quiénes son los proveedores
8 del BANHVI, los principales proveedores de BANHVI. Pues las compañías que ofrecen
9 soluciones de vivienda. Entonces aquí está una descripción de este riesgo. Puede ser que
10 uno diga: "La descripción no me calza, habría que analizarla un poco". Pero yo creo que el
11 riesgo de proveedores existe.

12 **Directora Barrantes Castegnaro:** Perdón, perdón.

13 **Sr. Marín Cubero:** Sí, adelante.

14 Sí, adelante.

15 **Directora Barrantes Castegnaro:** Yo no lo tengo muy claro porque nosotros no tratamos
16 con la gente que provee soluciones de vivienda. Nuestros únicos clientes son las entidades
17 financieras.

18 **Sr. Marín Cubero:** Claro, claro, sí, pero al final de cuentas las entidades financieras que
19 son los clientes del BANHVI, dependen para el negocio del BANHVI, digámoslo así,
20 dependen de esas compañías. Entonces, indirectamente nos pueden llegar a afectar.
21 Entonces, no todos los riesgos nos afectan de forma directa, son indirectos, pero al final
22 pueden afectarnos en la tarea propia, en el propósito fundamental de la institución. Por eso
23 yo creo que hay que analizarlo y evaluar si tenemos que hacer algo adicional en cuanto a
24 la gestión de ese riesgo.

25 Entonces, yo lo propongo por esa razón.

26 **Directora Ulibarri Pernús:** Manuel, una pregunta: ¿Eso se puede referir también al
27 incremento, digamos, en los precios de los materiales?

28 **Sr. Marín Cubero:** Sí, sí, y eso puede estar relacionado con el riesgo de mercado, que
29 déjeme ver si por aquí lo tenemos, por ahí lo teníamos, riesgo de mercado. Bueno, no está
30 acá, pero puede ser perfectamente que, en el caso del BANHVI, el riesgo de proveedores
31 tenga que ver también con precios de materiales, los precios de los materiales para ofrecer
32 soluciones de vivienda que van a afectar en diferentes grados a la función del BANHVI
33 como tal.

1 **Sr. Flores Oviedo:** Don Manuel. Con relación a esta pregunta que casualmente hace doña
2 Eloísa, hay una observación muy importante que va incluso más allá de lo que pueda ser
3 riesgo de proveedor y riesgo de mercado, y tiene que ver con lo que mencionabas
4 precisamente y lo que estamos enfrentando con el tema de riesgos emergentes. Y ahora,
5 por ejemplo, en una de las diapositivas hablabas de los riesgos geopolíticos como riesgos
6 emergentes y riesgos en alguna medida demográficos.

7 Acordémonos que muchos de los temas que han afectado - doña Eloísa y compañeros de
8 la Junta y de la Administración -, esa inflación a nivel de materiales se dio también con lo
9 que ha sucedido en Europa entre Ucrania y Rusia. Entonces, a partir de cuando se generó
10 eso y también la pandemia, el sector construcción ha sufrido muchísimo en esos
11 precisamente subes y altas de los precios y de los costos, ante las situaciones que se dieron
12 por el tema de ese riesgo demográfico y ese riesgo geopolítico, que en este momento eso
13 se conoce precisamente como un riesgo emergente.

14 **Sr. Marín Cubero:** Así es, sí, y vean que algo interesante, este portafolio de riesgos es una
15 propuesta, como les digo, los que están en gris yo los veo dentro de los indicadores que se
16 siguen, los que están en amarillo no los hemos visto. Y no estoy diciendo que tenemos que
17 incorporarlos de una u otra forma. Es un asunto de un llamado a analizar que en la gestión
18 de riesgos siempre debemos de estar alertas.

19 No está escrito en piedra, no es que todo queda para siempre, sino que hay que estar
20 analizando cómo los cambios en el entorno nos pueden estar afectando, desde el punto de
21 vista estratégico y desde el punto de vista de la gestión ya individual de los riesgos, que
22 ahora al final quiero hacer una gráfica de cómo amarramos los riesgos estratégicos con
23 toda la gestión de riesgos organizacionales.

24 Entonces de eso se trata un poco de analizar si nos sentimos cómodos, porque al final de
25 cuentas es eso también, si nos sentimos cómodos con la gestión de riesgos que estamos
26 haciendo.

27 Lo mismo pasa, lo que les digo pasa en la vida personal, uno llegará un momento en que
28 se siente cómodo con cómo está gestionando los riesgos de su vida, cómo gestionan los
29 riesgos en general de su familia, de la casa, del estudio, del trabajo, etcétera. Hay
30 momentos en que uno está más incómodo que otros por diferentes razones, y una de esas
31 razones, uno no se sienta a analizarlo de esa forma, pero cuando uno analiza el tema de
32 riesgo, se da cuenta que muchas veces el sentirse un poco inconforme, un poco incómodo,
33 un poco nervioso, un poco ansioso, tiene que ver con temas de la gestión de los riesgos
34 personales.

1 Lo mismo pasa en las organizaciones; en el momento en que uno no se sienta cómodo con
2 algún tema de la organización, es muy probable que la incomodidad sea por la gestión de
3 los riesgos.

4 No lo vemos así usualmente, pero por lo general la incomodidad me genera la
5 incertidumbre, la incomodidad que me genera cierta incertidumbre, precisamente porque
6 no tengo claridad de esa incertidumbre, de ese riesgo que me está generando una situación
7 interna que me hace sentir mal. Al final de cuentas de eso se trata, de poder evaluarme
8 internamente también y evaluarnos como organización, si estamos conformes con la
9 gestión de riesgos que estamos haciendo.

10 Voy a pasar un poquito más aquí algunas de los 15 - creo que teníamos acá - de riesgos.
11 Lo que les decía, los que están en amarillo, no he visto todavía los indicadores, por ejemplo,
12 el riesgo financiero contable que está asociado a que los estados financieros puedan
13 contener errores significativos, el riesgo de continuidad de las operaciones que está ahí
14 retratado en diferentes puntos importantes y aquí creo que sí es algo que en el Banco
15 debemos de poner atención a analizar un poco más a fondo, el Plan de Continuidad de
16 negocios o Plan de Continuidad de Operaciones, como quiera que le llamemos, el riesgo
17 de personal que de una de alguna forma está incorporado, pero incluso dentro de los
18 objetivos estratégicos del último plan que vi 2023-2026, he visto algunos puntos
19 relacionados con esto, pero bueno, aquí están, es un tema que por lo general hay que estar
20 repasando periódicamente.

21 Y hay algo interesante, vean los portafolios de riesgo, por lo general, una vez que ya nos
22 sentimos cómodos con ellos, que están un poco afinados, tardan un poco en moverse, lo
23 que se mueve más rápido son los riesgos estratégicos por los cambios en el entorno, pero
24 el riesgo reputacional se va a mantener, el riesgo de continuidad de las operaciones se va
25 a mantener, todos los que están ahí se van a mantener de una u otra forma. Tal vez
26 cambiará un poquito el tono, por decirlo así, conforme pase, conforme analicemos el
27 entorno, pero una vez que los tengamos bien categorizados, nos sintamos cómodos con
28 esa categorización, van a mantenerse por un periodo bastante significativo, de una forma,
29 digamos, con la misma categorización, cambiará un poquito el tono.

30 Y por lo general este portafolio de riesgos anda en un número entre 15 y 20 riesgos en las
31 organizaciones. ¡No más!

32 Cuando hay organizaciones que dicen que tenemos 300 riesgos que estamos
33 administrando, realmente yo me doy cuenta de que no se refieren a este portafolio de
34 riesgos, se refieren a otro elemento que ahora más adelante les voy a comentar, que son

1 eventos de riesgo, que eso va por otra parte y ya eso es hilar delgado. No voy a entrar en
2 ese detalle porque eso es hilar delgado y a la Junta Directiva, le corresponde más bien la
3 parte estratégica.

4 Veamos un poquito el ligue de la estrategia, ¿Cómo ligar los riesgos estratégicos?, ¿cómo
5 ligar los riesgos a la estrategia organizacional?

6 Aquí yo me aventuré con algunas cosas que de fijo no están del todo aterrizadas, pero traté
7 de acomodar el plan estratégico a lo que se llama *una visión de cartera*.

8 Espero que se vea bien, trate de que no fuera mucha letra para que se pudiera leer, pero
9 va más o menos en este sentido. Tener una visión a nivel de cartera relacionada con la
10 estrategia se refiere a empezar con la definición de un propósito de la organización.

11 Igual aquí yo me aventuré un poquito a recortar algunas de las cosas que están dentro del
12 plan para poder hacer, dentro del plan estratégico me refiero, para poder hacerlo más
13 digerible, más rápido, algo cortito.

14 Entonces yo puse como propósito: “Contribuir a que las familias de ingresos medios y bajos
15 puedan obtener una solución de vivienda de calidad”; con todo lo demás que hay detrás,
16 pero más o menos el propósito del Banco.

17 De ahí bajamos a la parte de los riesgos estratégicos que están acá.

18 Primero, este nivel que dice *visión a nivel de objetivo*, estos son los objetivos estratégicos,
19 igual están condensados, un objetivo de crecimiento con sus metas, crecer cartera al 8%
20 anual, crecer patrimonio igual a la inflación, que este segundo nivel son las metas.

21 El otro objetivo estratégico: “Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de productos y
22 servicios”, con sus metas establecidas, que también no me voy a dedicar, o sea, no voy a
23 profundizar en eso.

24 Mejora de procesos, el tercer objetivo estratégico: “Modernización tecnológica y digitalizar
25 procesos”, con sus metas, “Mejora en la gestión de riesgos, ambiente de control” con sus
26 metas, “Calidad de la inversión de los recursos”, con sus metas y cultura organizacional y
27 fortalecimiento de competencias del personal con sus metas.

28 A lo mejor aquí entre estos tres: Modernización, mejora de gestión y calidad de la inversión,
29 a lo mejor no ligué muy bien las metas, porque las metas en el plan vienen en una lista. Yo
30 traté, traté de separarlas, pero creo que debo andar más o menos por ahí.

31 El tema acá es para tener una visión. Entonces tenemos un propósito, tenemos unos
32 objetivos estratégicos y unas metas y tenemos una categorización de riesgos que aquí
33 están enumerados. ¿Qué tipo de riesgos son los que afectan a estos objetivos y a estas
34 metas, en mayor o en menor grado?

1 No es que sean todos esos en un grado igual, en mayor o menor grado van a estar
2 afectando las diferentes metas y los diferentes objetivos.

3 El tema acá, desde el punto de vista estratégico, es el que ya hablamos.

4 Tenemos que tener claro o sentirnos cómodos, digámoslo de esa otra forma, sentirnos
5 cómodos de que las estrategias que tenemos establecidas son las estrategias adecuadas,
6 al entorno de las operaciones actuales. Siempre va a ser así en cualquier organización.
7 Tener claridad de que la estrategia que tengo está alineada con la realidad del entorno, con
8 lo que está pasando en la industria, en el negocio, en el mundo en general, que nos puede
9 afectar en mayor o menor grado. Si uno se siente cómodo con eso, pues de ahí ya parto
10 bien con el tema de la gestión de riesgo.

11 ¿Me siento cómodo con lo que hemos establecido? ¿Qué implicación tiene? Implica que
12 estoy claro con el entorno, estoy claro con los riesgos que tengo. Y, de ahí para abajo
13 vamos a tener claridad con los riesgos del día a día que se ven en la organización, que
14 están representados en esta última línea donde dice que vienen del portafolio de riesgos,
15 esos 15 riesgos que teníamos por ahí enumerados, más - menos, con algunos ajustes que
16 se puedan estar realizando y eso va a estar en la gestión del día a día, enfocados al
17 cumplimiento de metas y obviamente enfocados al cumplimiento de la estrategia
18 organizacional.

19 Punto de partida, insisto, nada más acá es si nos sentimos cómodos con la estrategia en
20 función del conocimiento que tenemos del entorno que afecta a nuestro negocio. Yo pues
21 veo el plan estratégico, el plan me parece que tiene los elementos apropiados para concluir
22 en un plan. Habrá cosas que hay que estar analizando periódicamente para evaluar que el
23 plan, realmente apunte a lo que hablábamos al principio. ¿Para qué gestionamos riesgos?
24 Para crear y mantener valor en las organizaciones. Entonces, eventualmente tendremos
25 que volver la vista un poquito atrás y un poquito adelante también. Es decir, lo que estamos
26 haciendo, responde a lo que a lo que estoy viendo en el entorno, a los cambios que estamos
27 viendo y en esa medida, hacer los ajustes que haya que hacer, porque al final de cuentas,
28 como siempre, los planes se hacen y los planes hay que ajustarlos eventualmente.

29 Entonces mi punto es: Riesgo estratégico, ¿Cómo nos comemos el riesgo estratégico? para
30 decirlo de otra forma. Pues de alguna forma es entendiendo y sintiéndome cómodo o
31 incómodo, no sé, de alguna forma cómodo o incómodo con los planes que tenemos, en
32 función de lo que conocemos de la organización, del negocio, del entorno en general. Si me
33 siento cómodo, perfecto, sigamos para adelante.

1 Si hay algo que no me hace sentir tan cómodo, pues buscar a ver qué es el tema con el
2 cual no me siento bien, para entenderlo y para ajustarlo o sencillamente a lo mejor dejar de
3 preocuparme, porque la preocupación, una vez que entendí el entorno en términos ya más,
4 más documentado, para decirlo de esa forma, ya se me quitó esa incomodidad sobre la
5 incertidumbre que yo estaba pensando. A lo mejor no existía o a lo mejor sí existe y hay
6 que ponerla sobre la mesa. Entonces, yo creo que eso es muy importante. Y vean una cosa,
7 bien interesante también: Cuando yo hablo en diferentes lugares, con diferentes colegas,
8 con clientes sobre el tema de la gestión de riesgos, muchas veces la gente se imagina la
9 gestión de riesgos como una especialización, lo cual es cierto, hay que especializarse en
10 tema de riesgos, pero se imagina como una especialización compleja con fórmulas, con
11 modelos matemáticos, con modelos estadísticos, con modelos econométricos, que eso
12 juega, eso juega en algunos momentos, pero el inicio fundamental de la gestión de riesgos
13 es un concepto más intuitivo y más de sentido común que otra cosa.

14 Si partiendo de esa intuición, sentido común, conocimiento del entorno, yo me siento
15 cómodo con la estrategia de mi organización, ya estoy haciendo una gestión de riesgo
16 estratégico apropiada. De ahí en adelante, todo lo demás que viene: la categorización de
17 riesgo, la forma en que lo medimos, la forma en que lo cuantificamos, si tenemos modelos
18 más o menos complicados, ya eso es otra etapa, que incluso a nivel de la Junta Directiva,
19 la va a delegar en la Administración, definitivamente. Pero por ahí es lo que yo quiero tratar
20 de expresar en cuanto al riesgo estratégico.

21 Antes de seguir, me gustaría nada más entender si logré transmitir la idea.

22 A ver si ustedes me reaccionan un poquito con eso. ¿Logré transmitir la idea? ¿La tienen
23 clara o hay algún comentario que quisieran hacer?

24 **Directora Ulibarri Pernús:** Manuel, una pregunta. ¿Este riesgo estratégico lo estás viendo
25 a la luz del plan estratégico que tenemos?

26 **Sr. Marín Cubero:** Así es, así es.

27 **Directora Ulibarri Pernús:** Y, pero ¿Podría haber aspectos de riesgo estratégico, digamos,
28 que no esté relacionado con estos temas del plan estratégico y cómo cuáles?

29 **Sr. Marín Cubero:** Sí, a ver, vamos a ponerlo de esta forma. Bueno, un punto importante,
30 doña Eloísa. Quiero hacer una aclaración: No voy a entrar a hacer un análisis de plan
31 estratégico ahorita. Porque podemos en algún momento tal vez, verlo en el Comité. Pero el
32 punto es, desde el enfoque del plan estratégico, lo que debemos tener claro es que plan
33 estratégico va a enfocarse en la organización, en el entorno de la organización, en lo que

1 está pasando, los cambios que se avecinan, los cambios que prevemos, incluso que se
2 pueden avecinar en los próximos años y cómo esos cambios nos pueden afectar.

3 Y entonces si uno dice: “Bueno, yo tengo claridad de los cambios, o por lo menos creo tener
4 claridad de los cambios”, porque a final de cuentas es un aspecto futuro y siempre va a
5 estar la incertidumbre, no sabemos qué va a pasar en el futuro con claridad. Pero si tenemos
6 una idea, tenemos algunos indicadores y los vamos a estar evaluando periódicamente, yo
7 puedo llegar a sentirme cómodo con el plan estratégico o puedo llegar a sentirme incómodo
8 con algunas partes del plan estratégico, y en la medida que me sienta incómodo, pues
9 levanto la mano, analizamos, digo, analizamos como organización, la organización analiza
10 ese plan, en función de esa incertidumbre que alguien está llevando, está poniendo sobre
11 la mesa y se puede reevaluar el plan estratégico y ahí, ya estoy haciendo gestión de riesgos
12 estratégicos. No sé si me explico.

13 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, de acuerdo.

14 **Sr. Marín Cubero:** Entonces, desde ese punto de vista yo veo el plan estratégico, veo la
15 forma, la metodología que se siguió y me parece que la metodología, los elementos de
16 análisis están, están apropiados. Tal vez, me voy a atrever a decirlo aquí ahorita, tal vez lo
17 que veo que tal vez la parte de cambio demográfico no está tan incorporada ahí, y tal vez
18 es algo que hay que ver, que los cambios demográficos van a afectarnos en la demanda
19 de vivienda y que van a afectar. Por ejemplo: algo que ya habíamos hablado en alguna vez
20 en el Comité de Riesgos, el envejecimiento de la población hace una diferencia importante
21 en la necesidad de vivienda para adulto mayor, porque la población, dentro de unos años,
22 va a ser con un alto porcentaje de adultos mayores y vamos a tener necesidades diferentes,
23 Y ahí voy yo, ya me faltan poquitos años. Como decía una señora que trabajaba aquí con
24 nosotros, ya me falta un año, para poderme subir al bus gratis.

25 Entonces, este cambio demográfico hace alguna diferencia o hace diferencia importante en
26 las necesidades de vivienda para ponerlo en el contexto específico del Banco.

27 Entonces, no sé doña Eloísa, si con eso le contesté o le enredé.

28 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, pero entonces, por ejemplo, bueno, eso que usted está
29 indicando, creo que también el gusto de la vida que llevan, la diferente vida que llevan los
30 jóvenes hoy en día, la visión que se tiene, no solamente el adulto mayor, sino por ese otro
31 lado también impacta, debe impactar mucho y debe ser analizado y posiblemente impacte
32 los programas que tenemos o cosas de este tipo.

33 **Sr. Marín Cubero:** Claro, claro, yo creo que sí.

1 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí. Entonces sí, me parece. Quería hacer una preguntita, lo
2 último por ahí, por ejemplo, cuando estamos viendo la problemática de la calidad de las
3 viviendas y el deterioro habitacional, etcétera. ¿Eso puede pasar a ser un riesgo
4 estratégico? o, ¿Cómo lo podemos ver?

5 **Sr. Marín Cubero:** Yo creo que sí, porque tiene que ver un poco con el riesgo de
6 proveedores de alguna forma, que como nos decía doña Lina, quien va a tratar con el
7 proveedor directamente es la entidad financiera cliente del BANHVI. Pero al final de
8 cuentas, veamos también un tema importante que es riesgo estratégico. Si esa entidad
9 financiera contrata a un proveedor que hace un trabajo de mala calidad a un proyecto
10 financiado por el BANHVI, ¿Qué es lo que va a salir en la prensa? que va a afectar el riesgo
11 reputacional que está dentro del dentro del portafolio de riesgos. Va a salir en la prensa,
12 que el BANHVI hizo un proyecto malo, de mala calidad.

13 Entonces, al final sí nos afecta de una forma directa o indirecta. Entonces son elementos
14 de análisis que debemos de tener. Y sí, en el fondo es estrategia.

15 Y el punto es, para verlo así, doña Eloísa y demás compañeros, si hablamos aquí de un
16 riesgo del portafolio de riesgos, riesgo de mercado, por ejemplo, que yo lo puse aquí, creo
17 que no está en el portafolio, o un riesgo de proveedores que está por acá, falla o digamos;
18 se materializa ese riesgo en una mala calidad de la vivienda, ese es un riesgo del portafolio
19 que va a tener un impacto en la estrategia. Mejorar la calidad y ampliar cobertura de
20 productos y servicios me va a impactar definitivamente y me va a impactar en otros
21 elementos que tal vez no estaban incorporados dentro del plan estratégico, no porque
22 fallamos en el plan, sino porque dentro del plan estratégico no podemos poner todo en un
23 nivel de detalle, porque si no se hace inmanejable.

24 ¿A dónde me va a impactar? Me va a impactar en la reputación. Y dentro del plan
25 estratégico tal vez no tenía esto de la reputación detallado de una forma específica, pero al
26 final de cuentas, todo lo que hagamos en la institución, todo lo que hagamos en la vida va
27 a tener un impacto en la reputación, en la personal, en la organizacional. Entonces, sí, al
28 final de cuentas, creo yo, yo lo veo de esta forma, al final de cuentas, siempre lo que pase,
29 aunque sea pequeñito, aquí abajo, en los riesgos operativos, en los riesgos de crédito, va
30 a tener un impacto mayor o menor, dependiendo de la materialización de riesgo. - Aquí
31 abajo -, va a tener un impacto mayor o menor en la estrategia organizacional.

32 De ahí que yo hablo de la interrelación global de los riesgos. Si un riesgo se materializa, no
33 se materializó solito, si un riesgo se materializó, va a concatenar con los demás y va a tener
34 impactos diferentes en los demás riesgos, hasta llegar a la estrategia organizacional.

1 **Directora Ulibarri Pernús:** Gracias.

2 **Sr. Marín Cubero:** Con todo gusto. Bueno, voy siguiendo adelante en función del tiempo,

3 ya casi voy a finalizar acá. Esto otro que está acá es un enfoque que yo llamo *enfoque*

4 *alineado*, que tiene que ver un poco con esto mismo, vean, a partir del propósito o la misión,

5 visión de una organización, aquí lo podemos ver también quiero explicarlo de esta forma.

6 Aquí arriba tenemos todo lo que tiene que ver, bueno, toda la organización tiene que ver

7 con gobierno corporativo, pero aquí, desde el punto de vista de la parte más arriba de la

8 institución, la gobernanza corporativa se va a dar desde ahí, donde se establece la

9 estructura organizativa y todo lo demás.

10 Y tenemos la misión, visión y valores, el propósito de una organización. Tenemos la

11 estrategia y objetivos estratégicos, que es lo que estamos hablando en la otra gráfica, donde

12 se formulan objetivos, se identifican esos riesgos de la industria o el portafolio de riesgos,

13 se gestionan los riesgos estratégicos al definir la estrategia, al definir el modelo de negocio

14 y al definir y comunicar el apetito de riesgo.

15 De aquí para abajo, tenemos a una organización con su estructura, con sus unidades

16 funcionales, que están representadas por este rectángulo acá que dice “Objetivos de unidad

17 funcional y de negocio”, serán todas las unidades funcionales donde las unidades

18 funcionales van a gestionar los riesgos del día a día en las organizaciones, en este caso en

19 el BANHVI, van a gestionar sus riesgos, a través de los procesos en que tiene participación.

20 Y esos procesos habrá que verlos siempre de una forma como con una fórmula indisoluble,

21 establecer que hay objetivos de proceso, que hay eventos o factores de riesgo que son

22 diferentes al riesgo. - Ahorita voy a hacer una aclaración más puntual - Y se van a aplicar

23 actividades de control para gestionar estos eventos de riesgo, para poder cumplir con los

24 objetivos de los procesos y a su vez, van a permitir cumplir con los objetivos de las unidades

25 y con los objetivos estratégicos.

26 Entonces, una vez más se interrelaciona todo. Si aquí abajo en la parte operativa del día a

27 día de las organizaciones hay algo que falla, va a tener un impacto, grande o pequeño, pero

28 va a tener un impacto en el cumplimiento de la estrategia. Algunas cosas que fallan tendrán

29 un impacto muy poco significativo y no pasó nada, pero otras cosas podrían tener un

30 impacto un poquito más grande o la sumatoria de impactos pequeños pueden llegar a tener

31 un impacto importante en la estrategia organizacional. De manera que es importante lo que

32 hablamos de la cultura de riesgos.

33 ¿Qué implica la cultura de riesgos? Básicamente, para ponerlo en términos muy sencillos,

34 es que cada quien tenga claro de que lo que yo hago en mi día a día es gestionar riesgos.

1 Y para gestionar riesgos primero tengo que saber cuáles son los riesgos, qué es lo que me
2 puede salir mal, qué es lo que puede fallar y de esa forma lo gestiono. Ese es el punto,
3 digamos muy para ponerlo en forma muy sencilla de lo que uno puede llamar *cultura de*
4 *riesgos*, que es una tarea, sí, definitivamente, que las organizaciones tienen que invertir,
5 que nos cuesta, en todas las organizaciones tiene esto un impacto importante.

6 A veces uno se siente cómodo con la cultura de riesgos, en este año, por decir algo me
7 siento cómodo, podemos decir que no me tengo una preocupación especial, cambia un
8 poco la estructura, se va alguna gente, viene gente nueva y hay que volver a empezar a
9 generar esa cultura. Cuando la cultura ya está muy sólida, cuando viene gente nueva, pues
10 entra a una cultura que lo absorbe y nos va bien, pero a veces los cambios generan algún
11 caos que hay que ajustar. Entonces la cultura de riesgos es algo que hay que trabajarlo
12 constantemente.

13 Y ya para ir finalizando acá, para hablar un poquito de esta parte operativa, que no voy a
14 entrar en el detalle porque aquí no viene el caso, pero es importante tenerlo en cuenta: Lo
15 que se haga en el día a día tiene que ver con ese cumplimiento estratégico, va a impactar
16 en mayor o menor grado.

17 Entonces los objetivos, riesgos y factores de riesgo de actividades de control hay que verlos
18 de esta forma el riesgo global que está en el portafolio, aquí lo yo pongo que viene del
19 portafolio de riesgos, que está categorizado y está descrito riesgo de crédito.

20 ¿Qué es el riesgo de crédito?

21 En términos sencillos, que el deudor no pueda honrar la deuda y en el proceso de
22 otorgamiento de crédito, vamos a gestionar los factores de riesgo o eventos de riesgo
23 potenciales que podrían hacer que el riesgo global, el riesgo de crédito se materialice.
24 Entonces, factor de riesgo o evento son situaciones que puedo medir u observar en un
25 proceso, que podrían aumentar la exposición a que un riesgo se materialice.

26 Un riesgo. ¿Cuál? el de crédito, el de liquidez, etcétera. Los que están categorizados y que
27 están identificados dentro de las organizaciones que podrían afectarme significativamente
28 y esos como tales, la sumatoria, podrían afectarme la estrategia y eso, por lo tanto, pues
29 se convierte en un riesgo estratégico.

30 Aquí no voy a entrar en detalle porque esto ya es un tema más operativo, pero es para tratar
31 de amarrar, desde la estrategia que vemos aquí arriba, que podríamos hablar aquí arriba,
32 hasta la parte operativa que está representada por estos tres rectángulos y que aquí trato
33 de ampliarla un poquito.

1 Bien, finalmente, ya para cerrar: algunas lecturas recomendadas que nos pueden ayudar
2 también a enfocarnos en temas de riesgo. Siempre yo lo veo de esta forma, cuando uno ha
3 trabajado en temas de riesgo, en temas de auditoría, en temas relacionados, uno su cabeza
4 se adapta a ver de qué manera algo me puede afectar en lo que hago, en mi negocio, en
5 mi vida, en mi vida personal. Y hay algunos documentos, dentro de muchos otros que yo
6 he visto que son interesantes.

7 Por ejemplo, la taxonomía de riesgos de la Universidad de Cambridge, muy interesante. Yo
8 le voy a dar dos documentos, este y este otro que es el Risk in focus, que es una encuesta
9 que hace periódicamente, o todos los años más bien, el instituto global de auditores. Les
10 voy a hacer llegar a través de Kenlly. Son estos dos, son documentos cortitos, pero son
11 muy interesantes.

12 Este de Cambridge me parece muy interesante porque hace una taxonomía, como dice
13 aquí, de todos los riesgos clasificados de diferentes formas, desde riesgo financiero hasta
14 riesgos geopolíticos, etcétera, riesgos de cambio climático. Muy, muy interesante y que lo
15 hace a uno pensar cuando lo lee, de qué manera puede impactarme en lo que estamos
16 haciendo, en el negocio que tengo, en el negocio que estoy asesorando, en el negocio que
17 conozco y en lo que yo hago en mi vida en general.

18 El Rising Focus también, pues es una encuesta de cuáles son las preocupaciones
19 principales de la gente que está en este tema de gestión de riesgos y de auditoría. Y enfoca
20 y van a ver, se complementan, no es que son diferentes, ni hay conclusiones distintas, hay
21 complemento.

22 Y está este libro que me lo encontré el año pasado, como por ahí de junio, me lo encontré
23 en la Librería Internacional. Es un libro denso, realmente es un libro denso, pero muy
24 interesante. Se llama *Principio para enfrentar el nuevo Orden Mundial*.

25 No es un libro que trata de riesgos como tal, de gestión de riesgos, no. Es un libro en que
26 este autor, Ray Dalio, hace un análisis desde el punto de vista de un inversor, de un
27 administrador de fondos de inversión, de cómo el mundo históricamente evoluciona, hay
28 ciclos, hay períodos, hay altos y bajos. Sumamente interesante el libro que lo hace pensar.
29 Si lo leo desde el punto de vista, lo puedo leer de dos formas: lo puedo leer desde un punto
30 de vista pesimista y me siento a llorar, o lo puedo leer desde un punto de vista de gestión,
31 de cómo mejorar la gestión, de cómo entender un entorno en cualquier organización y nos
32 ayuda muchísimo.

33 Entonces es interesante porque vuelvo al punto, el tema de la gestión de riesgos es intuitiva,
34 es de sentido común y entre más conozcamos, entre más analicemos, entre más

1 observemos el mundo, yo creo que vamos a estar mejor preparados intuitivamente para
2 entender ese entorno, entender cómo el entorno me va a afectar la estrategia y cómo la
3 estrategia va a tener que adaptarse al entorno y partir desde ese punto de vista para
4 gestionar esos riesgos tan relevantes, que son los riesgos estratégicos, que no sé si me di
5 a entender, pero ahora lo voy a decir ya claramente.

6 Al final de cuentas, los riesgos estratégicos en una organización son todos, son la base
7 fundamental. No es que como Junta Directiva o como Alta Dirección, tengo que ver hasta
8 el riesgo más detallado.

9 No, vamos a analizar la estrategia, vamos a analizar los riesgos estratégicos que tenemos
10 y a partir de ahí, el portafolio de riesgos tiene que ajustarse a la realidad del negocio para
11 que sean gestionados los riesgos de forma adecuada, para que pueda cumplir con la
12 estrategia organizacional.

13 Y ahí cuando cumplo con la estrategia organizacional, puedo sentirme tranquilo, satisfecho
14 de que gestionamos de forma adecuada los riesgos estratégicos.

15 Fundamentalmente, eso es lo que tenía para ahora y pues espero sus reacciones y nada,
16 también ponerme la orden para cualquier punto que quisieran analizar, conversar y les voy
17 a pasar estos dos documentos para que lo puedan circular. Y el libro creo que todavía debe
18 estar en la Librería Internacional, por si les interesa.

19 Como les digo, es denso, pero es entretenido. La verdad es que está muy interesante.
20 Muchísimas gracias por la atención, señoras y señores.

21 **Director Presidente:** Don Manuel, muchas gracias por la presentación, muy completa.

22 En realidad, que obviamente nosotros como Junta Directiva y la Administración, tenemos
23 que estar atentos a todo tipo de riesgo que se presenten en un Banco y como este que es
24 el BANHVI. Y al final tenemos que estar alertas a eso. Está este tipo de riesgo que usted
25 presentó y toda la estructura, pero en un mundo tan cambiante donde hay tanta divergencia
26 de situaciones y factores, siempre puede ser uno nuevo y tenemos que estar alertas. Y ese
27 tipo de capacitaciones, formaciones, nos dan esa apertura para tener presente ese tema
28 que es esencial en toda la Administración de una entidad, y en este caso del Banco.

29 **Sr. Marín Calvo:** Muchas gracias. Muchas gracias a ustedes.

30 **Director Presidente:** Don Dagoberto y don Guillermo, adelante.

31 **Sr. Hidalgo Cortés:** Sí, señor, gracias. Buenas tardes. Gracias don Manuel por la
32 presentación, sumamente importante. Yo nada más quería reforzar sobre tres conceptos, y
33 justamente este tema tiene bastante relación con una presentación que la Administración
34 va a realizarle hoy a la Junta Directiva, respecto a los resultados en cinco años.

1 Y justamente eso tiene que ver con esa visión de largo plazo, esa visión estratégica, porque
2 en términos sencillos, el riesgo estratégico tiene que ver justamente con la posibilidad de
3 que se presenten eventos o que haya riesgo de que la estrategia falle. Y esa es: cuál es
4 nuestra visión, qué dice el plan estratégico, hacia dónde vamos, cuál es la orientación y
5 cuáles son aquellos aspectos de índole estratégico que podrían fallar y que nos obliguen a
6 fortalecer lo que ha estado bien, o como usted bien decía, don Manuel, a cambiar la
7 estrategia, a reformular, al redefinir. Ya los planes estratégicos no son los que conocíamos
8 hace 10 años, ni siquiera hace cinco años, donde todo el mundo decía, los expertos, los
9 consultores, vamos a hacer plan estratégico a cinco años.

10 Ahora hay que hacerlos a tres, cuatro años, mucho, y todos los años hay que estarlos
11 revisando, justamente por ese dinamismo, esa condición tan cambiante del mercado que
12 señalaba usted y que señalaba don Marlon.

13 El segundo tema es justamente que la administración del riesgo estratégico es una actividad
14 continua, usted lo explicó bastante bien, es una actividad o un proceso continuo, porque
15 justamente en ese dinamismo tenemos que estar atentos a todos aquellos eventos que
16 puedan tener un impacto sobre la capacidad del Banco, para cumplir en primer lugar su
17 misión y la visión evidentemente a dónde queremos ir, pero más que todo sobre lo que
18 hemos definido como objetivos estratégicos o metas planteadas que puso ahora doña
19 Eloísa, respecto al déficit cualitativo. Claro que es un evento externo, algo que no está bajo
20 el control nuestro del todo, pero que sí puede afectar la misión del Banco, porque la misión
21 del banco justamente es *contribuir a la reducción del déficit habitacional*. De manera que si
22 tenemos un comportamiento creciente el déficit cualitativo y no lo atacamos y no lo
23 atendemos, es claro que la misión, el objetivo final del Banco se va a ver afectado
24 justamente porque es la reducción del déficit, del déficit habitacional, el que sea cualitativo
25 o cuantitativo.

26 Y el tercer elemento que me parece importante de cara a la Junta Directiva, es la claridad
27 que debemos tener de diferenciar entre el riesgo operativo y el riesgo estratégico.

28 Como todos sabemos, el riesgo operativo surge de las decisiones del día a día de la
29 operación normal de la institución, ese es el riesgo operativo.

30 Por su parte, el riesgo estratégico básicamente está relacionado con las fallas, los cambios,
31 el fracaso o el no éxito de las decisiones que se toman a alto nivel. Normalmente son las
32 decisiones del Órgano de Dirección o las decisiones de la de la Alta Gerencia.

33 Y esa diferenciación es clave, porque si no nos perdemos en ese trabajo estratégico y en
34 la línea de Análisis del Riesgo Estratégico que mencionaba don Manuel.

1 El otro tema es que el riesgo estratégico puede poner en riesgo, la continuidad o la
2 operación futura de la organización, mientras que el operativo puede que nos impacte en
3 un determinado momento, puede que nos impacte en una línea de negocio, puede que nos
4 impacte en un determinado proceso, pero si lo tratamos bien, si lo trabajamos a tiempo, si
5 lo manejamos, puede resolverse de manera rápida. Eso no sucede con el Riesgo
6 Estratégico, por eso tenemos que estar en este proceso.

7 Igualmente, es importante considerar que el Riesgo Operativo normalmente recae sobre
8 cosas concretas, cosas muy puntuales, la calidad en un proceso constructivo de un
9 proyecto, de los que financiamos o la morosidad de una operación, por cualquier causa.
10 Mientras que el Riesgo Estratégico requiere mayor análisis, más profundidad, mucho más
11 cuidado, mucho más análisis, porque incluso pueden presentarse sobre asuntos que son
12 intangibles, y esa es la diferencia también.

13 Y, por último, si hay algo de riesgo estratégico que nos falla, el efecto puede ser sobre toda
14 la organización, mientras que el riesgo operativo nos impacta en un proceso específico, en
15 una actividad diaria. Y de cara a la Junta Directiva, es sumamente importante y también,
16 por supuesto, nosotros en la Administración tener esa diferenciación, porque cuando
17 vayamos a trabajar toda la metodología y todas las normativas sobre el riesgo estratégico,
18 debemos tener mucho cuidado para no confundir el riesgo estratégico con el riesgo
19 operativo, porque si no duplicamos esfuerzos y además perdemos el objeto, el Norte.

20 Y bueno, ahí yo sé que vamos a contar con el apoyo de don Manuel y el conocimiento
21 también de todo el equipo a lo interno, para tratar de hacer algo bien alineado.

22 Me parece que esos tres elementos eran importantes repasarlos.

23 Don Manuel, le agradezco mucho por su aporte en esta sesión y por sus aportes siempre
24 pro-activos, prácticos, funcionales a nivel del Comité de Riesgos, que es lo que nosotros
25 ocupamos en la organización: generación de valor sobre lo que nosotros hacemos, salirnos
26 de la teoría, salirnos de las cosas académicas y llevarlas a la práctica.

27 Y creo que usted nos ha aportado bastante, tanto a nivel de comité como hoy nos ha puesto
28 ejemplos claros a nivel de manejo del riesgo estratégico. Así que le agradezco mucho de
29 parte del Banco.

30 **Sr. Marín Cubero:** Muchas gracias, Dagoberto, y con todo gusto.

31 **Director Presidente:** Gracias, don Guillermo. Adelante.

32 **Director Alvarado Herrera:** Gracias. Bueno, no, aprovechar para poder señalar tres
33 cositas que quisiera reiterar de lo que ya don Manuel nos ha contado.

1 - Lo primero, seguir insistiendo en que exista dentro del Banco una buena cultura de riesgos.
2 Y ese es un factor que nos debe seguir esforzando para que, dentro del Banco,
3 principalmente en el tema operativo, se tengan no solo la claridad de esos objetivos
4 estratégicos operativos, sino la conciencia de las personas de por qué del sistema de
5 riesgos.
6 Lo digo porque a veces, don Manuel, y me imagino que usted lo debe de experimentar en
7 otras instituciones o empresas, yo lo concebí, lo concebí muy bien cuando estuve en el
8 curso de riesgos que recibimos miembros de la Junta Directiva y del staff el Banco, porque
9 a veces como no tenemos esa visión del manejo de los riesgos, no le damos mucha pelota.
10 No sé si me estoy explicando, don Manuel.
11 Y es fundamental ser el esfuerzo que ha hecho las personas que han estado a cargo de
12 riesgos y también de la Gerencia General, pero es fundamental hacer la conciencia y por
13 ende la cultura del riesgo operativo.
14 - El segundo temita que quería señalar era que una de las cosas que uno más ha visto y se
15 preocupa al ser una entidad de carácter público es todo lo que tiene que ver con el riesgo
16 de imagen.
17 Y don Dagoberto y a doña Eloísa y a mí, que tal vez tenemos un poco más de tiempo, solo
18 voy a dar un ejemplo: El bendito superávit que, para nosotros, superávit comprometido en
19 la espera de que se hagan las obras para poder pagar. Cuando nos enfrentamos al tema
20 del tema del presupuesto y sus rebajos, teníamos que ir a explicarlo a la Asamblea
21 Legislativa, porque era muy fácil decir: "No, si al BANHVI le sobran recursos".
22 Y esas explicaciones teníamos que darlas constantemente, porque por supuesto, ni los
23 diputados ni los asesores, tienen el manejo de los asuntos del Banco.
24 Y menciono solo este ejemplo, don Manuel, para hacer ver que ahí vimos que era además
25 por otros factores, que era mejor que las transferencias de los proyectos aprobados se
26 pudieran hacer nuevamente directamente a la entidad autorizada y fueran ellas las que
27 administraran los recursos en base al proceso constructivo. Y eso nos hubiese allanado
28 mucho del riesgo de imagen, de lo que es explicar por qué tenemos un superávit. Y ese
29 manejo que usted lo señaló en dos o tres oportunidades del riesgo de imagen en la parte
30 operativa, podemos efectivamente minimizar ese riesgo bajo la fórmula que se vio.
31 Bueno, así hay otros temas como el que se ha hablado de la calidad de las obras y de los
32 proyectos, etcétera.
33 Y el último que sí también quisiera mencionar es el tema ya propiamente de la Junta
34 Directiva y creo y comparto que hay que sacar tiempo para poder analizar esos cambios.

1 Voy a volver a hablar de otro ejemplo que ya se vio y es que nosotros logramos, o se logró
2 la aprobación de un marco legal que nos permitía, en lugar de darle casas a los adultos
3 mayores, poder tener algunas figuras comunitarias donde cuando fallecieran los adultos
4 mayores pudiéramos dárselo a otra familia. Y esto lo señalo por el hecho de que los
5 recursos del Banco cada vez van a tener mayores presiones y esos cambios que ustedes
6 mencionaban o que usted mencionaba sobre el envejecimiento de la población, nos tiene
7 que llevar a ese tipo de acciones que incluso podrían hacer que el ahorro, si lo pudiéramos
8 llamar así, de la inversión futura pudiera ser muchísimo más significativo.

9 Bueno, serían esas tres cositas, don Manuel, y ojalá sigan insistiendo, yo sé que don
10 Dagoberto está muy claro en eso, sigan insistiendo en la necesidad de la cultura de riesgos
11 y principalmente en la parte operativa. Gracias.

12 **Sr. Marín Cubero:** Muchas gracias, don Guillermo. Sí, tal vez nada más una reacción breve.
13 Como les decía, la cultura de riesgo es un tema recurrente, es de no acabar. Yo, desde que
14 entré al Banco, hasta el día de hoy percibo que hay una mejora en la cultura.

15 No significa que ya llegamos a una meta, significa que hay una mejora y que no hay que
16 bajar la guardia en ese sentido. Hay que mantenerse siempre en una tarea constante de
17 mantener esa cultura, de elevarla, que básicamente yo lo veo de esta forma: es hacer
18 entender a la organización, a cada miembro de la organización, que todos somos
19 responsables de riesgo en la parte que nos corresponde, lo que nos toca. Mi ámbito de
20 trabajo gestiona riesgos y eso es algo que hay que seguirlo trabajando siempre.

21 **Director Presidente:** Bueno, don Manuel, de nuevo, reiterar el agradecimiento por la
22 presentación, por sus comentarios y las preguntas de los compañeros.

23 A Kenlly también, por el trabajo realizado en tema de riesgos aquí dentro del Banco,
24 excelente trabajo que he realizado. Y de nuevo también a los compañeros de la Junta y la
25 Administración también por el trabajo que se ha realizado íntegramente en este tema que
26 es muy, muy importante para el Banco.

27 **Sr. Marín Cubero:** Bueno, muchísimas gracias, que tengan buenas tardes. Y a Kenlly, le
28 voy a hacer llegar la presentación, y los dos documentos esos de la taxonomía de riesgos
29 de cambios y los Risk in focus, y ahí les queda el nombre del libro para que quien esté
30 interesado, le puede echar una buscadita en la Librería Internacional.

31 **Director Presidente:** Perfecto, muchas gracias, don Manuel.

32 **Sr. Marín Cubero:** Muchas gracias. Buenas tardes. Hasta luego.

33 **Sra. Vega Barquero:** Hasta luego, gracias.

34 [Se retiran de la sesión los señores Marín Cubero y Vega Barquero]

1 **Director Presidente:** Listo, don David, pasamos con el siguiente tema.

2 *****

3

4 **2° Presentación sobre los principales resultados (datos globales) de operación del**

5 **Banco durante el año 2024, FOSUVI y FONAVI**

6

7 **Sr. Hidalgo Cortés:** Muy bien, vamos a ir a esta presentación. Justamente la presentación
8 que vamos a ver a continuación es un trabajo que desarrollamos en conjunto el equipo en
9 la Administración, y justamente tiene que ver con la necesidad y la importancia de que la
10 Junta Directiva esté al tanto, esté en conocimiento de lo que va sucediendo con la
11 organización, cuál es el comportamiento y cuál es la evolución de los distintos indicadores,
12 metas y objetivos que nos hemos planteado.

13 Antes de ir al programa un poco de qué es lo que vamos a repasar, yo quisiera mencionar
14 lo siguiente:

15 - Lo primero es que este tipo de presentaciones justamente apuntan a mantener informado
16 al Órgano de Dirección, sobre los aspectos relevantes de la organización y que el Órgano
17 de Dirección pueda, por lo tanto, ejercer, trabajar, requerir ajustes y modificaciones,
18 justamente en cumplimiento del rol que tiene la Junta Directiva.

19 - El segundo elemento importante tiene que ver con la integralidad, la integralidad de la
20 información y la forma en que analizamos a la institución como un todo.

21 Parte de lo que hemos venido haciendo desde el año 2020 a mi ingreso es tratar de
22 visualizar a la compañía como un todo y dejar de pensar que somos pequeñas islas,
23 pequeñas partes, o que somos un programa social.

24 Por lo tanto, lo que van a ver en adelante, pues busca cumplir ese segundo objetivo y es
25 que la Junta Directiva pueda visualizar de manera ejecutiva, de manera resumida, cuál es
26 la situación de la institución como un todo, no como una de las partes. Hemos hablado en
27 otras ocasiones de que a veces fallamos porque analizamos FOSUVI, por un lado,
28 analizamos FONAVI por otro lado; analizamos proyectos por un lado, casos individuales
29 por otro, etcétera.

30 Por lo tanto, es clave para nosotros en esta presentación, tratar de darle a la Junta Directiva,
31 una visión global, una visión estratégica y una visión completa de qué es y cómo está la
32 organización, de dónde venimos y a dónde hemos llegado y hacia dónde vamos, justamente
33 en alineamiento con lo que mencionaba ahora don Manuel, respecto a lo que es el riesgo
34 estratégico.

1 - El tercer elemento importante es la oportunidad. Debemos tener la disciplina,
2 acostumbrarnos a que las cosas tenemos que verlas a tiempo. Hoy estamos 9 de enero y
3 ustedes van a tener los resultados de primera mano al 31 de diciembre del 2024, pero
4 también van a ver con claridad que teníamos a esa misma fecha, pero en el año 2019, de
5 manera que puedan revisar la tendencia, porque los datos a un mes, solos, sueltos,
6 aislados, créanme que no dicen absolutamente nada.

7 - Y, por último, además de la oportunidad como elemento cuatro, es fundamental que este
8 tipo de presentaciones, este tipo de informes los utilicemos para un único objetivo, y el
9 objetivo es fortalecer lo que nos está saliendo bien o ajustar la estrategia, ajustar los planes,
10 ajustar las acciones tácticas o estratégicas que hemos definido en el contexto de un Plan
11 Estratégico 2023-2026 para corregir, cerrar brechas y hacerlo en tiempo.

12 Poco ganaríamos haciendo esta evaluación en el año 2026, cuando termina el Plan
13 Estratégico. Básicamente para ese momento lo que quedaría es hacer un recuento, un
14 informe y termina guardado en un escritorio y máxime si no se cuenta con un plan
15 estratégico claro, aterrizado, concreto como el que hoy tenemos. Y no lo digo yo. Ahora,
16 don Manuel lo señaló: tiene los elementos claves, los elementos esenciales, los elementos
17 más importantes. Eso no significa que la estrategia no se pueda mejorar, por supuesto que
18 se pueden mejorar, pero esta es nuestra ruta, es nuestra hoja de navegación y tenemos
19 que discutirla a este nivel, a nivel estratégico y con una visión proactiva para tratar de hacer
20 de ésta, una mejor organización.

21 Eso como contexto preámbulo únicamente. ¿Qué vamos a analizar?

22 Primero: Vamos a repasar rápidamente los ejes estratégicos, porque esto a veces se nos
23 olvida, se nos olvida cuáles son los ejes estratégicos y entonces empezamos a que cada
24 lunes, cada jueves, cada martes, todos los días tenemos ideas, tenemos cosas y nos
25 desenfocamos, nos salimos de la visión global, nos salimos de la planificación y eso distrae
26 a la Junta Directiva, distrae a la Administración y por supuesto que eso tiene sus efectos
27 sobre todo el sistema. Por lo tanto, vamos a repasar los ejes estratégicos.

28 Cada vez que tenemos una iniciativa, cada vez y queremos hacer un cambio, tenemos que
29 pensar primero si calza, si cae en alguno de los ejes estratégicos. Y no es que si no está
30 no podemos hacerlo, por supuesto que podemos hacerlo, pero lo que hay que hacer antes
31 es ir entonces a modificar la estrategia, porque no podemos estar trabajando todos los días
32 con ideas que surgen y que nos sacan del día a día.

1 Segundo: vamos a ver datos importantes de diciembre 19 a diciembre 24, respecto a la
2 gestión financiera. Entre Guillermo y yo vamos a ir haciendo algún recuento de lo que
3 consideramos más importante.

4 Tercero: las organizaciones hacemos plan estratégico, pero antes de hacer el plan
5 estratégico, lo señaló ahora don Manuel, también tenemos que saber en qué entorno nos
6 movemos, en qué entorno estamos jugando, en qué cancha vamos a jugar, para el logro
7 de los objetivos. Por lo tanto, vamos a repasar algunos indicadores macroeconómicos
8 generales importantes.

9 Así como vemos la parte global, tenemos que ir a ver la parte micro. Eso es, conocer y
10 saber un poco cuál es la industria, cuál es el nicho de mercado, dónde es que juega este
11 Banco.

12 Entonces, vamos a ver en el punto número cuatro algunos datos relevantes de la
13 construcción, información que está disponible, que es pública y que la genera una institución
14 como el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos, con el que bien saben ustedes,
15 tenemos convenios, para varios temas.

16 Cinco: nos vamos a concentrar en el FOSUVI. FOSUVI no está en la posición cinco porque
17 es menos importante, está ahí porque es donde tiene que estar. El Banco no es un
18 programa social y perdonen que insista en esto, pero esta es una institución financiera y
19 así tenemos que verlo. Si nosotros pensamos que esto es un programa social, mejor lo
20 tomamos, lo ponemos en una caja y se lo mandamos al IMAS. Si lo anterior no está bien,
21 si la estructura financiera no está bien, nosotros no podemos ejecutar, ni llevar a cabo la
22 gestión social.

23 Seis: vamos a repasar algunos datos de control interno.

24 La Junta Directiva es importante que esté clara, que tenga una visión amplia, global del
25 Sistema de Control Interno y puedan ver qué ha ocurrido durante todo este tiempo.

26 Siete: iniciativas y proyectos institucionales. Eso lo voy a pasar bastante rápido, ya hemos
27 conversado.

28 Número ocho, tenemos que hacer un recuento de algunos procesos o algunas mejoras que
29 hemos implementado, porque a veces uno comete el error de concentrarse en una, dos,
30 tres o cuatro cosas malas y olvida algunas cosas buenas que también hemos hecho como
31 Organización.

32 Y finalmente, como en todo, tenemos que saber cuáles son las metas que nos esperan para
33 el próximo año. Y por supuesto, tenemos que estar repasando los retos de la organización.
34 Voy a iniciar rápido de la siguiente de la siguiente forma.

1 Voy a ir a los ejes estratégicos.

2 En el orden son seis ejes estratégicos. Ya es sabido, tenemos seis ejes estratégicos.

3 El primero tiene que ver con la estabilidad y la solvencia financiera. Repito, como institución

4 financiera, si esto está mal, no podemos hacer todo lo demás.

5 Por eso, en la planificación estratégica, la perspectiva financiera y los objetivos financieros

6 están del primero, no es casualidad que estén ahí, sin eso no podemos ejecutar lo demás.

7 Aquí lo que estamos apuntando básicamente es a darle sostenibilidad, a lograr la

8 estabilidad y a que la institución sea una institución solvente. Es decir, que tengan la

9 capacidad de hacerle frente a los riesgos inherentes de la actividad en la que nos

10 desenvolvemos.

11 Segundo, definimos como objetivo estratégico una estrategia, un marco general de

12 digitalización y modernización tecnológica. Lo he mencionado en otras ocasiones, a partir

13 del año 2020 sabíamos que el Banco ocupaba mejorar en el esquema de sus sistemas,

14 modernizar la plataforma tecnológica, pero somos conscientes de que tenemos una tarea

15 enorme hacia afuera, es decir, hacia nuestros clientes.

16 Por lo tanto, la digitalización y la modernización tecnológica apunta a la eficiencia interna

17 de los procesos, por eso hay que mejorar el sistema informático interno, nuestros sistemas

18 y hacia afuera, algo que sea cliente-centrista. Es decir, herramientas, proporcionar

19 herramientas, tener elementos que le permitan a nuestros clientes y no vamos a volver a

20 hablar de beneficiarios, le decía yo al personal, no vamos a volver a hablar de beneficiarios,

21 vamos a hablar de clientes y les vamos a dar el valor que tienen, herramientas que le

22 permitan al cliente tener acceso a los servicios, tener acceso a la información, hacer sus

23 solicitudes y a eso vamos a llegar. Antes de que acabe el año 2026, nuestros clientes

24 tendrán que tener la posibilidad de gestionar sus solicitudes del subsidio habitacional, de

25 manera automatizada y eso es un proyecto importante que está en el plan estratégico al

26 2026.

27 Número tres, capital humano y desarrollo organizacional. Aquí hablamos de los perfiles de

28 puestos, hablamos de la formación o la capacitación, hablamos de los planes de sucesión,

29 hablamos de modelos o escalas salariales, etcétera. Todo lo que tenga que ver con capital

30 humano y desarrollo organizacional como uno de los elementos más críticos que tiene la

31 organización. Hemos trabajado, se han hecho algunas cosas, pero faltan muchas.

32 Número cuatro, eficiencia y fortalecimiento institucional. Debemos tener claro que hemos

33 dado algunos pasos, pero nos falta. Aquí tenemos que ir a la modernización institucional,

1 un proyecto importante, más adelante van a ver que está claramente identificado, no es
2 sorpresa, no es una ocurrencia. Ahí está.

3 Cinco, mejorar todos los esquemas de control en la inversión para garantizar la calidad en
4 la inversión de los recursos. No es la calidad constructiva solamente, no es que las obras
5 se construyan conforme a planos y especificaciones, es eso y más.

6 Es población objetivo, es calidad constructiva, es variable social, es que la gente utilice las
7 viviendas para lo que se le dieron, es escoger bien los proyectos, es cumplir con la política
8 pública, es tener criterios claros para elegir y decidir dónde queremos invertir, es alinear
9 nuestra gestión a lo que el Gobierno del Turno o los que vengan definan como política
10 pública y evitar la problemática de la que esta institución venía, respecto a la forma en que
11 se manejaban los proyectos, se elegían los sitios de inversión o se otorgaban los recursos.
12 Y de eso hemos hablado bastante y hemos presentado algunos informes a la Junta
13 Directiva.

14 Y, por último, como bien lo señalaba ahora don Manuel y ustedes también lo han señalado
15 mucho, cultura de cumplimiento, ambiente de control, cultura de riesgos. Vean que todo
16 está alineado, sobre esos seis ejes camina la organización y camina el plan estratégico que
17 hemos diseñado.

18 Esto por supuesto, hay que traducirlo en objetivos estratégicos. Una de las cosas que me
19 encontré a la llegada en el Banco, es que teníamos un plan estratégico desintegrado,
20 desorientado, sin que apuntara los elementos estratégicos realmente, con poco
21 seguimiento, con poca estrategia, con poca táctica, con poca asignación de
22 responsabilidades, con poca programación, etcétera. Bueno, este plan estratégico, no he
23 resuelto la totalidad de los problemas, pero es bastante mucho mejor que lo que teníamos.
24 Otro de los problemas, teníamos muchísimos objetivos.

25 Una organización no puede funcionar con 20, 30, 40 o 50 objetivos estratégicos y 150
26 objetivos específicos y un montón de indicadores adicionales.

27 No, tenemos que enfocar y por eso definimos siete objetivos estratégicos, uno para
28 rentabilizar, uno para trabajar sobre el portafolio de Productos y Servicios del Banco, uno
29 para los temas de eficiencia, uno que tiene que ver con tecnología, otro que tiene que ver
30 con cumplimiento, el número seis sobre mejora continua y el número siete sobre el recurso
31 humano. Es decir, sobre las personas.

32 Así que cualquier iniciativa, cualquier trabajo, cualquier idea, tiene que calzar primero en
33 los ejes estratégicos, y después tiene que calzar en los objetivos estratégicos y tenemos
34 que tener esa claridad para que todos, desde el Órgano de Dirección, hasta el último de

1 nuestros funcionarios, tengamos claridad absoluta de hacia dónde vamos. Sobre esto
2 hemos trabajado bastante individual, hemos trabajado con los equipos y hemos trabajado
3 con todo el equipo completo en sesiones para tratar de ir implementando esto. No es
4 sencillo, pero al igual que el riesgo y al igual que los temas de control interno, tienen que
5 ser procesos y tareas continuas sobre las que hay que trabajar y trabajar y trabajar hasta
6 que la estrategia, el norte, el rumbo de la organización sea claro para todos y cada uno de
7 los funcionarios.

8 En eso hemos avanzado mucho. Si tenemos un plan estratégico, les decía ahora, pues
9 tenemos que saber en qué cancha jugamos, cuáles son los indicadores macroeconómicos,
10 cómo se va a comportar en términos generales, todos aquellos indicadores importantes,
11 relevantes, que nos puedan eventualmente impactar en la misión, impactar en la visión o
12 impactar en los objetivos estratégicos que la organización se ha trazado.

13 Por lo tanto, hemos hecho un recuento rápido también de los indicadores macroeconómicos
14 más importantes o de interés. Y voy a pedirle a Guillermo Bolaños que nos ayude Guillermo,
15 con las siguientes diapositivas.

16 **Sr. Bolaños Sandoval:** Gracias, don Dagoberto. Sí, efectivamente los indicadores
17 macroeconómicos son muy relevantes para una institución financiera y para cualquier
18 empresa en general, porque nos marcan la cancha sobre qué es lo que podemos
19 hacer, que lo que podemos esperar del entorno económico, que es donde se desarrollan
20 las empresas en general y por supuesto, un Banco, cómo el Banco Hipotecario de la
21 Vivienda se desarrolla en ese mercado financiero.

22 Vamos a empezar con algunos datos relevantes, tal vez no voy a profundizar sobre cada
23 uno de los aspectos, pero aquí en esta primera diapositiva lo que me interesa resaltar es el
24 comportamiento de las tasas de interés medidas entre el 15 de marzo del 23 y el 31 de
25 octubre del 24.

26 Estos datos que les voy a presentar han sido extraídos del Informe de Política Monetaria
27 del Banco Central de Costa Rica con corte al 31 de octubre del año anterior, que es el último
28 que tenemos.

29 Entonces, ¿qué nos dice la primera columna a la izquierda? Lo que nos habla es que en
30 ese periodo que les mencioné, la tasa de política monetaria ha caído 500 puntos base, es
31 decir, cinco puntos porcentuales entre el 15/3/ 23 y el 31 de octubre del 2024. Por su parte,
32 la tasa básica pasiva ha caído 246 puntos porcentuales en el mismo periodo y la tasa que
33 se denomina *Tasa de Política Negociada*, que es de ponderado de captaciones a plazo por
34 grupos de Bancos y también por plazos establecidos, lo ha hecho en 474 puntos base.

1 ¿Qué impacto tiene esa disminución en la tasa de Política monetaria, en lo que se refiere a
2 actividades propiamente? Si ustedes lo ven abajo, en manufactura, las tasas de interés han
3 caído 267, en activos inmobiliarias 145, servicio de turismo 203 y comercio 240.
4 Entonces esta transmisión de la reducción de tasa de política monetaria evidentemente
5 afecta los créditos y las tasas de interés de las actividades productivas del país. Y esa es
6 eso es lo que básicamente refleja.
7 Entonces, si uno quiere sacar una conclusión de esto, lo que significa es que se ha reducido
8 considerablemente la tasa en el periodo indicado, marzo del 23 a octubre del 24. Y esas
9 han sido las afectaciones que tenemos.
10 Pasemos, don Dagoberto. Okey, esta otra, esta otra diapositiva es sumamente importante
11 porque de lo que me habla es del mercado cambiario.
12 En la columna de la izquierda está la oferta de dólares y la demanda de dólares en
13 promedio. Como ustedes pueden ver el gráfico en línea roja, eso es la oferta y la demanda
14 en una proporción menor es la de azul, en consecuencia, la oferta es mayor que la
15 demanda. ¿Qué es lo que produce eso? Bueno, lo que produce específicamente es lo que
16 indica el gráfico que está en el medio.
17 Como ustedes pueden ver ese gráfico, en mayo más o menos del 2022 rondó los 700
18 colones por dólar y después ha venido en caída, en picada, de tal forma que, al cierre del
19 31 de octubre está en 513,58. Y, dicho sea de paso, más acá del 31 de octubre está como
20 en 510,512. O sea, se ha venido disminuyendo y ha venido cayendo importantemente.
21 Bueno, ahí habla de las reservas internacionales se han fortalecido y todo lo demás, pero
22 tal vez ese tema no está directamente relacionado con nosotros.
23 Bien, ¿cómo se ha comportado el Producto Interno Bruto durante los últimos años? Bueno,
24 el 23 cerró con un crecimiento de un 5.1, en el 24 se espera que sea de un 4.1 y en el 25
25 se estima que va a ser de 3.9%.
26 Y a la derecha están los componentes del Producto Interno Bruto, pero por actividades.
27 Nótese, por ejemplo, que el de construcción, que es el 1,2,3,4 a la derecha, el 4 en la
28 columna de la derecha. En el 2023, la construcción aportó al producto interno bruto 13.5%.
29 En el 24 hay una caída de 0.2 y en el 2025, se espera un crecimiento de 2%.
30 Lo que marcó don Dagoberto ahora, es que las actividades más importantes que
31 contribuyeron entre 2023 y 2024 son las de transporte y almacenamiento, y también la
32 actividad financiera que está debajo de esa, con un 5.6%. Las demás pues han crecido,
33 pero no han crecido tan importantemente como estas dos.

1 Bueno, este este otro gráfico presenta lo mismo, el PIB arriba, no me voy a referir a ese, ya
2 lo hice anteriormente, pero interesante que en los últimos renglones hace unas
3 estimaciones del crédito al sector privado. Eso sí nos interesa a nosotros.

4 Lo que dice en el con el crédito al sector privado es que en el 2023 cerró con un crédito
5 crecimiento de 6.5 %, en el 24 va a cerrar con un 7.2 % y el 25 con un 6.9%. Pero ese
6 crecimiento se va a dar en moneda nacional en un 5.9 en el 2024 se prevé y el 2025 6.3.

7 Y la moneda extranjera es la que está creciendo, digamos, en el 2024 más 10% y 8% que
8 se estima para el 2025.

9 Eso tal vez es importante, porque desde el punto de vista de crecimiento de crédito,
10 nosotros lo consideramos estas variables de crecimiento para efectos de establecer los
11 crecimientos en las proyecciones de colocaciones de cartera y también en las captaciones
12 que Tricia comentó, al final del año anterior, en lo que se refiere a los programas que se
13 aprobaron para colocación de crédito y captaciones de recursos.

14 Esto otro es otro indicador sumamente importante, la inflación. A la izquierda está la
15 inflación general.

16 Si ustedes ven la inflación desde el 2022, desde el primer trimestre, el 2022 subió como
17 hasta el más o menos tercer trimestre del 2023 y de ahí vino en caída directa hasta el tercer
18 trimestre del 2023, Caída por debajo de cero. O sea, deflación, si ustedes ven, ahí está el
19 cero y cae por debajo de eso, si ven, comienza, se recuperó un poquitito, digamos, en el
20 final del tercer trimestre. Hubo como un momento ahí del 2024 que sobrepasó el cero, creo
21 que se estableció como en cero punto algo, era poquito, pero después volvió a caer.

22 Y las proyecciones que tiene el Banco Central, que es 2025 - 2026, ahí mismo es que va a
23 llegar a un 3% de inflación, lo cual no logró el año anterior, evidentemente.

24 La inflación subyacente excluye, digamos, lo que son productos y servicios volátiles que
25 afectan, digamos, pueden afectar la mediación del indicador y lo hacen con los productos
26 más estables, digamos, y productos y servicios que mantienen una condición de mayor
27 estabilidad.

28 Vean que el gráfico pues cambia un poco hacia la baja, digamos, de la forma, pero no
29 cambia radicalmente el comportamiento que se ve en la inflación general.

30 Como parte de los productos que se excluyen, por ejemplo, está lo que es energía, lo que
31 es petróleo, etcétera, que son volátiles por las mediciones en los mercados internacionales
32 también que pueden ser volátiles por las mediciones en lo que se refiere a tipos de cambio,
33 que no lo fue por lo menos en este año que pasó, porque bueno, va a la baja y mantiene
34 una condición como muy estable.

1 Datos relevantes aquí de la política monetaria y cambiaria. Básicamente la meta de inflación
2 para el próximo año se estima en 3 puntos porcentuales más o menos un punto porcentual.
3 El Banco Central siempre establece sea medición de esa forma, es decir, puede ser dos o
4 puede ser ... Va a estar la inflación entre 2 y 4.

5 Y hay algunas consideraciones que tiene el Banco Central a la derecha que dice que va a
6 hacer los ajustes que se requieran en la tasa de política monetaria para mantener la
7 inflación acorde con las proyecciones que ellos estiman convenientes. Va a manejar como
8 lo ha venido haciendo la parte de la manera activa la deuda y la liquidez, para evitar excesos
9 monetarios que presionen la inflación, de manera desmedida.

10 Eso es un aspecto que el Banco Central siempre controla y siempre tiene en consideración
11 a la hora de establecer metas, proyecciones.

12 Continuará con la mejora, mejora en la comunicación sobre el desempeño económico. El
13 Banco Central trimestralmente viene haciendo un informe de política monetaria en donde
14 detalla qué es lo que ha hecho, cuál es el comportamiento que se espera, cuáles son los
15 impactos y cómo está la economía en general. Me parece que es una fuente muy valiosa,
16 que tenemos del Banco Central para efectos de ver estas mediciones que son hechas,
17 desde un punto de vista técnico por un ente competente como lo es el Banco Central y uno
18 para las proyecciones, utiliza estos datos que son sumamente importantes para esos
19 efectos.

20 Va a participar en el mercado cambiario cuando lo cuando ellos lo consideren conveniente
21 para efectos de evitar fluctuaciones violentas, sean hacia arriba o hacia abajo. Eso es una
22 condición que el Banco Central ha venido manteniendo durante los últimos años y pues
23 continuará con el análisis de eventuales cambios operativos, funcionamientos de mercado
24 cambiario y de liquidez, para contribuir con un proceso eficiente en la formación de precios,
25 que es una de las condiciones y uno de los aspectos sumamente importantes que vela el
26 Banco Central, para estos efectos.

27 Bueno, eso sería básicamente, esos son los indicadores y más adelante pues podemos
28 aclarar cualquier consulta que tengan.

29 Adelante, don Dagoberto.

30 **Sr. Hidalgo Cortés:** Perfecto, gracias, Guillermo. Bien, dando continuidad a la
31 presentación, así como damos un vistazo al contexto externo, es importante saber qué hay
32 de la de la industria en la que nosotros nos desenvolvemos mayoritariamente. Y digo
33 mayoritariamente porque bien sabemos que por lo menos en una parte de las entidades
34 autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, pues nosotros también

1 tenemos algo que ver con crédito de naturaleza no habitacional, pero no vamos a entrar en
2 ese análisis porque es poco relevante.

3 En general, lo que esté pasando en el sector construcción afecta directamente nuestro
4 desempeño, afecta directamente la colocación de crédito de las entidades y por ende,
5 nuestra actividad de intermediación financiera con el FONAVI.

6 Y todo eso se resume en el cliente final. De manera que, si la construcción está bien, hay
7 más apetito por el financiamiento y por supuesto que nuestros indicadores se ven
8 mejorados. Caso contrario, no sucede.

9 Entonces nos fuimos acá a revisar algunos datos importantes, datos relevantes del
10 comportamiento de la construcción. Esto tiene como fuente el Colegio Federado de
11 Ingenieros y de Arquitectos, y hemos hecho un análisis, al igual que a lo largo de toda la
12 presentación, de qué ha pasado con los metros cuadrados de construcción tramitados. y
13 hago la aclaración, hago énfasis en tramitados, porque no necesariamente significa que lo
14 que se tramita en el Colegio, se construye y mucho menos que se construye en el mismo
15 año. No obstante, es un parámetro muy importante, es un indicador que nos da una idea
16 clara del comportamiento del sector.

17 Como pueden ver, en el 2019 se tramitaron metros cuadrados de construcción en el Colegio
18 por 10.6 millones. 10.6 millones de metros cuadrados se tramitaron en el 2019.
19 Posteriormente tiene una caída importante en el año 2020. Todos sabemos lo que sucede
20 acá en el 2020, básicamente fue la parte inicial de la pandemia, en marzo del 2020, y por
21 lo tanto vemos que viene una caída importante en la cantidad de metros cuadrados,
22 motivada por el comportamiento general de la economía, los menores niveles de
23 producción, la escasez de algunos servicios y por supuesto, mayor incertidumbre en el
24 mercado. Y eso, eso hace que, en el 2020, pues hubo menos metros cuadrados de
25 construcción.

26 A partir del 2020 alcanza la construcción, por lo menos en este indicador, cierta estabilidad,
27 hay una pequeña recuperación en el año 2021, respecto al 2020 y luego se mantiene con
28 niveles de crecimiento prácticamente nulos, se mantiene bastante estable. Es decir, una
29 expectativa bastante controlada, de mucha incertidumbre, de poca decisión por invertir, sea
30 en obra pública o en obra privada. Y fue hasta el año 2024 donde tenemos un repunte, aquí
31 sí considerable, pasando de 9 millones de metros cuadrados a 10.1 millones de metros
32 cuadrados.

33 En el 2020, respecto al 19, como vimos, la cantidad de metros cuadrados de construcción
34 disminuyó un 30%. Es esta caída.

1 Ya para el 2024 respecto al 2023, como señalé bien, tenemos un aumento en la cantidad
2 de metros cuadrados tramitados de un 11,5%.

3 Esto nos da un parámetro importante y nos pone también a pensar sobre cuál es la
4 incidencia y cómo esto va a afectar nuestro segmento.

5 Si vamos a hilar un poco más fino y quisiéramos saber: De esos 10 millones de metros
6 cuadrados de construcción, ¿Cuántos se acercan más al nicho, al mercado o al micro nicho
7 del Banco y de las entidades que conforman junto al Banco el sistema financiero?

8 3.5 millones de metros cuadrados corresponde a habitacional. Es decir, que, de los 10
9 millones de metros cuadrados, 3.5 corresponde a nuestro segmento.

10 Y si vamos a hilar un poco más fino y nos preguntamos ¿Cuánto de todo lo habitacional
11 tiene que ver con VIS (Vivienda de Interés Social)? Tenemos que de los 3.4, 500.000 metros
12 cuadrados, corresponde a vivienda social.

13 ¿Cómo se obtiene ese dato? Básicamente con un indicador que tiene el Colegio, donde
14 marca todos aquellos proyectos que tienen exoneración, pues son vivienda de interés
15 social, tienen una exoneración. Hay unos poquitos casos de otro tipo de obras que están
16 exoneradas, pero no hacen ninguna, no varían de manera considerable el dato, por lo tanto,
17 es bastante fehaciente.

18 Es muy claro que en viviendas de interés social en el 2024 se tramitaron medio millón de
19 metros cuadrados de construcción, lo cual es bueno, lo cual es bueno porque ha aumentado
20 de manera considerable, por ejemplo, a partir del 2022 que tuvimos una caída importante y
21 recordemos que esta caída tiene que ver con este comportamiento, tiene que también ver
22 con la pandemia, tiene que ver con la menor actividad económica, con mucha
23 incertidumbre, con tasas de interés, tiene que ver también con los recortes y ajustes del
24 presupuesto del Fondo y Subsidios para la Vivienda, que no necesariamente nos dejan el
25 impacto en el año en que se dan esos recortes o esos ajustes. Recordemos que los efectos
26 nosotros los vemos uno o dos años después. Bueno, dichosamente aquí empezamos a
27 recuperarnos.

28 En pandemia 2019 y 2020, la vivienda de interés social representó un 19% del total de
29 metros cuadrados tramitados en la categoría habitacional y un 26% del total de los metros
30 cuadrados, perdón, este 26 % es de los metros cuadrados habitacionales 19, entre el 19 y
31 el 20 y 26 para posteriormente.

32 A partir de la pandemia, la vivienda de interés social representó menos del 16% del total de
33 metros cuadrados habitacionales, siendo que para el 2024 fue de un 14.3 %.

1 Y estos son números que tenemos que guardar 10 millones de metros cuadrados de
2 construcción, 3.5 en habitacional, medio millón en viviendas de interés social. Y ese es
3 justamente el análisis estratégico que tenemos que ir tomando en cuenta para efectos de
4 ajustar nuestra estrategia, de definir los objetivos y de saber exactamente en qué mercado
5 estamos jugando.

6 Si vamos a hacer un análisis muy rápido por año, voy a irme al año 2024. Estos datos están
7 a noviembre del 2024- Vean que lo hicimos para el 22, para el 23 y para el 24, porque como
8 decía al inicio, los números fríos a un solo corte no dicen nada. Hay que ver tendencias
9 para poder sacar conclusiones adecuadas.

10 ¿Qué pasó en el 2024? De esos 10.1 millones de metros cuadrados registrados, 3.5 ya
11 dijimos eran habitacionales, 3.1 millones obras urbanísticas, comercial: 1.6 millones
12 industria: 1 millón, obras complementarias: medio millón, otros, etcétera. Aquí lo podemos
13 ver en términos porcentuales.

14 ¿Qué es importante?

15 Es importante concluir que para el año 2024, el 78% de todos los metros cuadrados de
16 construcción tramitados, es "Obra nueva". Es decir, construcción completa, porque hay
17 otras categorías, menos importantes como remodelación, entre otras.

18 Si nos vamos a las provincias donde se tramitó mayormente en la cantidad de metros
19 cuadrados de construcción, podemos ver que Alajuela, San José y Guanacaste. Y las
20 provincias donde menos se tramita, es decir, donde menos se va a construir posiblemente
21 en el 2025 y parte del 2026 son Limón, que por lo general aparece en esa posición, Cartago,
22 que viene justamente de salir de un boom importante a nivel de construcción, ya vemos que
23 creció, es como una montaña rusa, crece, luego va a bajar.

24 Posiblemente Cartago en el año 2025 y 2026 no tenga tantísima construcción. Y Heredia,
25 que también es particular, eso tiene que ver un poco con el nivel de desarrollo económico
26 de la provincia.

27 En el caso de Limón tiene que ver con un crecimiento muy, muy, muy importante de los
28 últimos años de Cartago, por lo tanto, eso tiene que tender a normalizarse. Y luego viene
29 Heredia, donde normalmente pues se construye poco, tiene que ver con el alto precio del
30 terreno y la poca disponibilidad de suelo, más algunas restricciones, desde el punto de vista
31 de planes reguladores y normativa que regulan la construcción.

32 Bien, eso a nivel de construcción. Esos datos pues debemos tenerlos presentes porque
33 justamente inciden sobre los resultados y un poco lo que vamos a vamos a ver.

1 Voy a pasar al eje cuatro, que tiene que ver con gestión financiera. Voy a ir avanzando,
2 Guillermo, rápidamente en algunos gráficos y te voy a pedir que amplíes en algunos para
3 avanzar.

4 Tal vez Guillermo, aquí en suficiencia patrimonial, es importante que lo repasemos,
5 Guillermo.

6 **Sr. Bolaños Sandoval:** Sí, muy bien. Bueno, la suficiencia patrimonial es el indicador más
7 importante que tiene una entidad financiera y por consiguiente debe velarse por que esté
8 sobre los límites establecidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras.
9 Como ustedes pueden ver, el Banco lo que refleja este indicador es que el Banco tiene
10 capacidad de solvencia, es solvente para hacer frente a los riesgos inherentes y se
11 encuentra calificado con el Grado de Normalidad Uno. Es decir, el mejor grado que pueda
12 tener una entidad financiera. Se ha mantenido más o menos alrededor de un 60% ahí, y
13 ustedes ven, hay alguna tendencia un poquito hacia la baja en los últimos años, y eso es
14 producto de las colocaciones de crédito adicionales que se van haciendo, lo cual consume,
15 por así decirlo, suficiencia patrimonial, para explicarlo de una manera sencilla. Sin embargo,
16 sigue siendo solvente, como lo mencioné anteriormente.

17 Gracias, don Dagoberto.

18 **Sr. Hidalgo Cortés:** Vean, a nivel de activo total, es importante cada vez que nos vamos a
19 los estados financieros, una de las líneas relevantes tiene que ver qué ha pasado con el
20 activo total. Aquí estamos mostrando también la evolución: diciembre de 2019 y hasta
21 diciembre 2024. Ustedes se preguntarán ¿Por qué diciembre 19? ¿Por qué diciembre 24?
22 Bueno, esto tiene dos razones:

23 - La primera es que las evaluaciones de esta naturaleza, es importante que cada cinco años
24 un análisis estratégico lo considere a cinco años, tiempo que se considera, según los
25 expertos, prudente, razonable, para ver el resultado, ver la efectividad de las acciones, y
26 sobre todo es importante para definir si se tiene que modificar, se tiene que ajustar la
27 estrategia.

28 - Y la segunda razón tiene que ver con un asunto ya más más administrativo, y es que
29 justamente yo me incorporo al Banco en enero del 2020, por lo tanto, mi punto de partida
30 coincide con esa buena práctica de valorar cinco años y tenemos como punto de partida el
31 diciembre 2019.

32 ¿Qué han pasado con los activos totales del banco en estos cinco años completos?

1 Bueno, han crecido un 43.4%, pasando de 159.900 millones a 229.000 millones. Esto es
2 un indicador claro y es un indicador claro un poco de la estructura, la solvencia, de cómo
3 se ha manejado y cómo está la organización a la fecha.

4 Por otro lado, en términos del pasivo, sabemos que el pasivo de la institución pues tiene
5 que ver también con nuestro nivel de actividad económica, en lo que refiere a la colocación
6 de créditos. Guillermo más adelante les va a mostrar algunos datos importantes,
7 Si estamos creciendo, si estamos colocando más, si estamos requiriendo más recursos, si
8 hay más actividad, si estamos entrando en nuevos segmentos o nuevos productos, como
9 se hizo a partir de finales de 19 y en el año 2020, 21 y 22, principalmente con ingresos
10 medios, pues es evidente que el nivel de pasivo pues también tiene que crecer.

11 Eso no es ni bueno ni malo, se ajusta justamente a la estrategia de colocación y a la
12 estrategia de captación de recursos.

13 De diciembre del 19 a diciembre del 24, el pasivo total tiene un aumento del 53.8%.

14 Respecto a la colocación de crédito a las entidades autorizadas: Una de las líneas más
15 importantes en el apoyo o el aporte a nuestro principal activo que es la cartera de crédito,
16 ha sucedido lo siguiente desde el año 2019 hasta diciembre también del 2024:

17 En el año 2019, el Banco colocó ₡17.540 millones de colones, tuvimos una caída en el
18 2020, misma explicación, misma situación y es el mismo comportamiento de los metros
19 cuadrados de construcción, es el mismo comportamiento, los niveles de crecimiento, es el
20 mismo comportamiento de los indicadores macro y micro que ahora Guillermo mencionó.

21 Tenemos una caída en el 2020, pandemia, actividad económica, desempleo, tasas de
22 interés y otros. Igual que pasó con la construcción, tiene cierta estabilidad, una mejora
23 importante en el 2021. Aquí cambiamos de estrategia, aquí cambiamos alguna forma de
24 cómo se estaba gestionando y además algunos indicadores o aspectos o factores externos
25 se ajustaron y tenemos un monto, un salto importante, un incremento en el 2021 que se
26 mantiene poco mejor para el 2022 con 29.900 millones, para el 2023 y ahora para el 2024,
27 colocamos a las entidades autorizadas ₡36.600 millones de colones.

28 Eso puede ser poco, puede ser mucho. Lo cierto es que, para el tamaño del Banco, para
29 las posibilidades, para los límites de financiamiento, para la estructura, para ser un Banco
30 de segundo piso y para las limitaciones que hemos tenido y que esperamos solventar un
31 poco con la ley que fortalece FONAVI, es un monto sumamente importante.

32 De diciembre del 19 a diciembre del 24, el monto de la colocación a las entidades
33 autorizadas creció un 108.7%. Y eso es claro, aquí lo podemos ver en este gráfico.

1 A nivel de morosidad, no me voy a detener mucho, es claro que la cartera de Crédito del
2 Banco es sana, que las metodologías, el proceso de análisis de crédito, las políticas, los
3 clientes, la solvencia, la naturaleza, el comportamiento, el segmento de mercado en el que
4 estamos, es un segmento que nos permite decir que nuestra cartera tiene cero morosidad.
5 Es una cartera sana y que aporta a los objetivos de la institución.

6 En términos netos, poco sirve colocar mucho, si el saldo de nuestra cartera no crece. Y en
7 un análisis con visión estratégica no es importante únicamente colocar mucho, es
8 importante que la cartera esté buena y además es importante que no haya cancelaciones
9 anticipadas. Es importante tener visión estratégica con nuestros clientes para que no nos
10 cancelen las operaciones al mismo tiempo que tratamos de colocar más. Y eso se mide con
11 este dato, que es el comportamiento de la cartera de crédito neta.

12 En diciembre del 2019 teníamos ₡138.751 millones de colones y aquí se ve el producto del
13 trabajo, producto de la estrategia, producto del enfoque y producto de la mejora también en
14 las condiciones de mercado. Esto no es casualidad.

15 Por eso cuando yo escucho a veces que alguien dice no, es que lo del FONAVI no funciona,
16 no, es que lo del FONAVI es un mercado cautivo, eso es falso. Hay que trabajar, hay que
17 agarrar el maletín y hay que ir a las entidades, hay que acercarse, hay que hacer acción
18 estratégica.

19 Esto no crece solo, esto es trabajo. Y entonces llevamos la cartera al cierre de diciembre
20 del 24 a 200.000 millones. Es decir que, de diciembre 19 a diciembre 24, nuestra cartera
21 de crédito, el saldo creció un 44.1%.

22 Eso es relevante, es decir que cada año en promedio nuestra cartera de crédito creció a un
23 ritmo del 8.8 %.

24 Y si nosotros nos vamos atrás y comparamos esto con lo que nos acaba de explicar
25 Guillermo y con la expectativa de crecimiento de la cartera, podemos ver que nuestra
26 cartera de crédito ha crecido a uno de los mejores ritmos de todo el sistema. Por lo tanto,
27 yo hago tanto énfasis en que esto es una institución financiera, esto es un Banco, esto es
28 una empresa y por lo tanto hay que gestionarla como como tal, donde hay que tener cuidado
29 en qué estamos haciendo desde el punto de vista comercial, y también hay que tener
30 cuidado sobre los temas del gasto y la eficiencia.

31 Ahora vamos a ver algunos indicadores, porque las cosas no sólo hay que decirlas, sino
32 que hay que demostrarlas, como este número.

33 Guillermo, tal vez esta diapositiva es sumamente importante, me gustaría que la puedas
34 repasar.

1 **Sr. Bolaños Sandoval:** Sí, muy bien. Bueno, esto lo que refleja son los ingresos de la
2 cartera de crédito, su comportamiento desde el año 2019 al diciembre del 2024. Si ustedes
3 ven, de diciembre 19 hay una caída al 20 y una caída al 21, lo cual está totalmente
4 justificado, y el asunto de pandemia. Después, hay un incremento importantísimo de un
5 75.8 %, digamos, si uno lo compara del 2019 al 20, 24, que eso es importante porque el
6 crecimiento que se da es, es sostenido, hasta el 2024.

7 Esto tal vez es importante mencionarlo, esto tiene un comportamiento muy ligado al
8 comportamiento de la cartera de crédito. Evidentemente que explicó anteriormente
9 Dagoberto y los análisis que uno hace con respecto a este tipo de indicadores, debe
10 hacerse de manera conjunta, como se está haciendo en esta ocasión, cuánto crece el
11 activo, cuánto crecen los resultados financieros, a efectos de establecer una interrelación
12 entre ellos y visualizar cuál ha sido el desenvolvimiento del Banco, a través de estos años.
13 Como ustedes pueden ver, es un desenvolvimiento bastante bueno. La caída de los
14 ingresos al principio está totalmente justificada y pues se ve, se nota un crecimiento
15 importante y sostenido a partir del 2022.

16 Gracias, don Dagoberto.

17 **Sr. Hidalgo Cortés:** El patrimonio también es un dato sumamente relevante en una
18 institución financiera y nos dice justamente qué tan fuerte, qué tan solvente es la institución.
19 Aquí también tenemos los datos de diciembre del 19 al 24.

20 En 2019, el Banco cerró con un patrimonio de 102.255 millones. Ha tenido un
21 comportamiento bastante favorable de crecimiento. Esto también es producto del trabajo
22 de toda la organización, producto del enfoque para llegar a diciembre del 2024, a un
23 patrimonio de ₡140.598 millones de colones.

24 ¿Qué significa esto? Significa que, de diciembre del 19 a diciembre del 24, ha habido un
25 incremento del 37.5% en el patrimonio de la institución.

26 **Sr. Bolaños Sandoval:** Don Dagoberto, perdón, ahí nada más para agregar, disculpe la
27 interrupción. Este crecimiento del patrimonio es lo que nos permite crecer en cartera de
28 crédito, porque la suficiencia patrimonial está ligada al activo que se coloca como al
29 patrimonio que lo soporta. Entonces eso es sumamente importante.

30 Yo he oído comentarios que dicen: “¿Para qué el Banco tiene utilidades y para qué crece
31 el patrimonio?”

32 Bueno, justamente para poder continuar colocando cartera de crédito y cumplir los
33 indicadores financieros y la regulación financiera que se establece a nivel de país.

34 Gracias don Dagoberto.

1 **Sr. Hidalgo Cortés:** Bien. Dicho de otra forma y para reforzar a Guillermo, porque es
2 sumamente importante. En la visión y el análisis estratégico es: *es si nuestro patrimonio*
3 *crece, el límite de endeudamiento de las entidades con el Banco también crece, por lo tanto,*
4 *aumenta la posibilidad de colocar más crédito; por lo tanto, aumentan los ingresos por*
5 *intervención financiera y por lo tanto aumentan nuestro resultado de utilidad neta.* Y esa es
6 la relación. Por eso insisto, caemos en un error cuando vemos las cosas solitas, aisladas.
7 Esa es la importancia del patrimonio.

8 Además, que una institución, una empresa y más un Banco, pues se mide ... justamente
9 su valor está definido en función del valor de sus activos y en el valor del patrimonio, el
10 monto del patrimonio.

11 En términos de utilidad neta, que es al final la última línea en el estado de resultados, es la
12 Caja Registradora, es lo que mueve, son los colones o los dólares, como queramos verlo.
13 Vean el comportamiento que hemos tenido:

14 En diciembre del 19: ₡8.147 millones, subimos a ₡9.189 en el 2020. Aplicamos una
15 estrategia puntual, concreta para la recuperación de unos bienes de la cartera fideicometida
16 y aquí tenemos el resultado.

17 Posteriormente, vemos el resultado de la caída en las tasas de interés, del estancamiento
18 en la cartera de crédito de la pandemia, de los menores niveles de actividad económica y
19 eso nos empieza a pasar factura duro en el 2020; pandemia y post pandemia.

20 Empezamos una recuperación importante para el 2022, una recuperación importante para
21 el 2023 y un leve descenso para el 2024, motivado igual por tasas de interés y una mayor
22 necesidad de inversión en ciertos proyectos. No obstante, es claro que la institución es
23 capaz de producir ₡7.359 millones de colones al cierre del 2024.

24 Si bien es cierto, tuvimos esta caída para el 2021, a partir del 2022 tenemos una
25 recuperación importante. De manera que hasta el 2024 tenemos un aumento en las
26 utilidades netas del 42.6%. Esto es: comparando diciembre 21, con diciembre 24.

27 Otro dato importante aquí, tal vez Guillermo, siempre medir la situación de una institución
28 tiene que ver con indicadores financieros y deficiencias y uno de esos, o algunos de esos
29 son los que seguidamente Guillermo les va a explicar.

30 **Sr. Bolaños Sandoval:** Perfecto, muy bien. El primer indicador es activo productivo o activo
31 total. Si ustedes ven este gráfico, hay algo que llama la atención. Por ejemplo, del 19 al 22
32 más o menos se mantienen alrededor de un 98. Sin embargo, en diciembre 23 y noviembre,
33 24, ¿ven que hay una caída?

34 Esto está totalmente justificado. Hay dos razones para ello:

1) En la parte de, las inversiones que se han hecho en ÓPTIMUS, son registradas como un activo, lo cual incrementan el activo. Pero, esas inversiones desde un punto de vista normativo se consideran improductivas. Entonces por eso incrementa el activo improductivo.

2) La otra razón es que, a la hora de colocar más recursos, nosotros captados requerimos mayores niveles de liquidez que tenemos que mantener, digamos que se califican como como activo improductivo.

Entonces, esas son las dos razones y están total totalmente justificadas.

Abajo en el siguiente indicador es activo productivo a pasivo con costo. Esto se mide en veces, es decir, el pasivo con costo, el activo productivo es por ejemplo a noviembre 2024 de 2.v el pasivo con costo, es decir que el activo productivo está siendo financiado con una fuente que no tiene costo y como ustedes saben, esa es la justificación. Es que es financiado con patrimonio.

Entonces ahí se ve ese efecto es 2.6v el pasivo con costo, el activo productivo.

Adelante, don Dagoberto.

Sr. Hidalgo Cortés: Bien, gracias, Guillermo. Dicho de manera más sencilla. Este segundo gráfico lo que significa es que el activo productivo cubre 2.6 V el pasivo con costo.

Adelante. Lleno.

Sr. Bolaños Sandoval: Bien, el otro indicador es cartera de crédito, activo total, bueno, hay una disminución del 19 al 20, eso es producto básicamente lo que me mencioné anteriormente es pandemia y después hay una leve disminución en diciembre 2023 y 2024.

La razón de esta disminución de cartera de crédito a activo total es la misma que les acaba de explicar en el gráfico anterior: Inversiones en ÓPTIMUS y además mayores niveles de liquidez para efectos de crecimiento de cartera fondeada con captaciones de recursos.

La cartera de créditos al día y con atraso mayor a 90 días igual a entre activo total. Aquí es como ustedes ven, el Banco tiene la cartera al día y con atraso hasta 90 días de un indicador sumamente elevado anda alrededor de casi un 90% y en 2023-2024 hay una ligera disminución, producto de lo anterior, el Activo Total crece por atribuirle en algún porcentaje, a las inversiones que se han hecho en ÓPTIMUS y a la utilización de recursos líquidos para efectos de solventar, digamos, el riesgo de liquidez por parte de la Superintendencia General de Entidades Financieras, lo cual justifica esa reducción y la rentabilidad sobre el Patrimonio, evidentemente entre el Patrimonio Promedio, el Banco ha mantenido durante los últimos años una rentabilidad bastante significativa, en comparación con los niveles atribuibles al Sistema Financiero Nacional en general.

1 Al cierre de noviembre cierra en un 5.3 y en diciembre 2023 fue de un 6.9%.
2 En la Utilidad Operacional Bruta, gastos de Administración. Esto número de veces que la
3 Utilidad Bruta cubre los gastos administrativos.
4 Como ustedes pueden ver, eso a noviembre del 2024 lo cubre en 2.2v. Y es una medida,
5 ¿Por qué se llama una medida, de un indicador de eficiencia?
6 Bueno, porque entre más cubra, entre más proporción cubra los gastos administrativos,
7 menor posibilidad o menor riesgo se tiene que caiga en un default o algo y que no pueda
8 cubrir los gastos administrativos. Evidentemente los cubre super holgadamente.
9 Entonces eso es una señal, un indicador de la solvencia y la fortaleza financiera que tiene
10 el Banco, para cubrir este tipo de obligaciones.
11 Abajo, el otro indicador son obligaciones con entidades financieras a Pasivo Total y esto
12 prácticamente es un 100% y esto lo que significa es que las captaciones que hace el Banco
13 son prácticamente con entidades financieras, en su totalidad, las captaciones de pasivos
14 que sirven para fondear también parte de la cartera que nosotros tenemos.
15 El otro indicador es Patrimonio Ajustado y millones de colones. Su crecimiento como ha
16 estado desde 2019 a noviembre del 2024: Pasó de ₡102.255 para ese periodo, a ₡139.737
17 millones de colones.
18 Eso significa 36.6% en todo el periodo y un crecimiento anual promedio de un 7.3%, lo cual
19 evidencia digamos, un crecimiento bastante e importante en términos anuales.
20 El Patrimonio Ajustado, que, si lo queremos medir con variaciones interanuales, es decir,
21 variaciones con respecto al periodo anterior, también mantiene pues el reflejo, digamos, del
22 crecimiento de las utilidades y el crecimiento en el patrimonio pues se refleja en la variación
23 interanual que a noviembre el 2024 es de un 5.4%.
24 **Sr. Hidalgo Cortés:** Bien, continuando con la presentación y los indicadores de eficiencia,
25 quisimos hacer un cálculo que refiere a la productividad y la rentabilidad por empleado.
26 Evidentemente es, creo que es la primera vez que lo que lo calculamos, salvo procesos
27 puntuales que realiza el Banco, principalmente para la calificadora de riesgo, pero bueno,
28 nunca nos habíamos sentado a hacer este análisis a fondo. Aquí quisimos calcular tres
29 cosas, no voy a entrar una por una, voy a concentrarme en una de las tres líneas que ven
30 en este gráfico, porque si ustedes ven el comportamiento es exactamente el mismo.
31 ¿Qué calculamos?
32 Calculamos un resultado financiero por empleado, calculamos un resultado operacional
33 bruto por empleado y calculamos un resultado neto por empleado.

1 Voy a concentrarme en el resultado neto por empleado, que si pueden ver las tres líneas
2 que son bastante parecidas en color, es esta que está aquí al centro.

3 ¿Aquí qué es lo importante? Lo que nos dice esto es cuán capaz es la organización para
4 producir utilidades netas por cada uno de los empleados registrados y en planilla a un corte
5 determinado.

6 ¿Qué es lo importante acá?

7 La conclusión es que la rentabilidad neta por empleado en el 2024 fue poco más de 56
8 millones de colones. Es decir que esta institución es capaz de producir resultados netos de
9 56 millones de colones por cada uno de los empleados.

10 Antes mostramos en una diapositiva anterior la Utilidad Neta. Bueno, eso es tan sencillo
11 como dividir la Utilidad Neta entre el número de empleados registrados al cierre del año,
12 siendo 131 empleados.

13 Entonces, cuando alguien nos habla de eficiencia, cuando alguien nos habla de que es un
14 costo para el Estado o que lo que sea, esta es una forma sencilla y fácil de demostrar si se
15 trata o no de una institución eficiente - financieramente hablando -. Esto no tiene nada que
16 ver con temas de gestión, o tiempos de respuesta o no.

17 Es la eficiencia operativa, la eficiencia financiera, la eficiencia para convertir en ingresos
18 todas y cada una de las actividades que hacemos dentro de todo lo que se llama Banco
19 Hipotecario de la Vivienda.

20 Por supuesto, si nosotros mejoramos la eficiencia en la gestión, si mejoramos la eficiencia
21 en el análisis de los proyectos, si mejoramos la eficiencia en el proceso de formalización,
22 en el procedimiento de pago de los de los fondos, por supuesto que vamos a ver esto en
23 una mejor condición.

24 En cuanto a programas de vivienda, aquí voy a acelerar un poco. Programas de vivienda
25 aquí me voy a concentrar en ingresos medios. Es importante que la Junta sepa, que en
26 cinco años que tiene este programa, se han girado, se han mandado al mercado, se han
27 colocado ₡168.172 millones de colones, lo que nos ha permitido financiar 5.343
28 operaciones.

29 Aquí voy a hacer una diferenciación y una aclaración. Estas son operaciones del programa
30 de ingresos medios que combina crédito con bono, porque lo que es solo crédito, lo que es
31 solo FONAVI, lo vamos a ver más adelante. 5300 familias hoy, después de cinco años, tiene
32 una vivienda, gracias a este Programa de Ingresos Medios del Banco, que todos sabemos
33 creció en el 2020, creció en el 2021, empezó en el 2022 a bajar, bajó más en el 2023 y se
34 mantiene en niveles bajos para el 2024 por situaciones externas, por situaciones que no

1 están bajo control de la institución. Pero son 5.000 operaciones, es bastante y además con
2 una morosidad que no llegan siquiera el 1%.

3 El 21 % de todos los recursos invertidos, son de subsidio, porque ya dije al inicio, todas
4 estas operaciones tienen crédito y bono.

5 Un crédito promedio, - que esto es importante para nosotros-, un crédito promedio de 24.8
6 millones de colones y un subsidio promedio de 6.6 millones de colones, y así se ha
7 caracterizado. Eso es lo que hemos hecho en clase media y es lo que tenemos en los
8 últimos cinco años. Esto también está de diciembre del 2024.

9 Aquí no me voy a detener mucho, esto es cómo está distribuida esa inversión por estrato.
10 Aquí lo relevante es que el 93% de los recursos del Programa, fueron a familias de los
11 estratos dos al cinco:

12 - 30 % en el estrato 2.
13 - 25% en el estrato 3.
14 - 21% en el estrato 4.
15 - 16% en el estrato 5.

16 Es decir que, sí le llegamos al mercado que queríamos llegarle al inicio. Esto es como si
17 estuviéramos en una evaluación, para relacionarlo con la charla de don Manuel, de decir:
18 “¿Nos falló o no nos falló la estrategia?

19 Riesgo estratégico, el riesgo de que falle una acción estratégica en la institución. Con esto
20 uno concluye que no falló y que tenemos que fortalecerlo en la medida de lo posible.

21 Si nos pasamos al Programa ordinario de FONAVI. Es decir, operaciones puras con
22 recursos del FONAVI que dan las entidades autorizadas, este dato sí lo tenemos a
23 setiembre 2024, porque las entidades reportan esta información a diciembre, en los
24 primeros días de enero y por supuesto todavía no lo tenemos. Por lo tanto, mostramos a
25 setiembre: 3.128 operaciones, estamos hablando los últimos cinco años también ₡111.000
26 millones de colones sin créditos canalizados y un crédito promedio de 30 millones.

27 Si sumamos las 5.000 y algo del programa anterior, más las 3.128 de este programa, pues
28 es claro que en clase media hemos financiado un poco más de 8.000 soluciones de
29 vivienda, lo cual también es importante. Pero además es importante considerar que la gran
30 mayoría, la grandísima mayoría de estas operaciones tienen que ver con primera vivienda.
31 Y digo que la mayoría, porque podría ser que, en este de FONAVI, que no lleva bono, podría
32 ser que no tengamos primera vivienda, sino que sea segunda vivienda y eso alinea con
33 nuestra misión y nuestro objetivo central de reducir el déficit habitacional.

1 Financiar segunda vivienda o financiar vivienda en la playa o financiar vivienda de
2 descanso, no necesariamente contribuye a solventar el déficit habitacional.

3 Nuestro rol y nuestra función está en primera vivienda y lo estamos cumpliendo
4 razonablemente o más bien, bastante bien.

5 A nivel de gestión del FOSUVI. Aquí le voy a pedir ahorita Walter, que me apoye con
6 algunos datos. Yo voy a ir a los aspectos más generales.

7 Es claro que el Fondo de Subsidios para la Vivienda es un mecanismo de atención bastante
8 amplio, es medible, es comprobable a todos los sectores sociales vulnerables. Es claro que
9 se dirige a familias de extrema necesidad, a segmentos prioritarios como la madre jefa de
10 hogar, donde este Banco invierte en este Fondo, el 63% de los recursos.

11 Atendemos también a adultos mayores, a personas con discapacidad, a población indígena,
12 situaciones de emergencia, asentamientos informales y otros. Todo, absolutamente todo lo
13 que hacemos aquí es clave, está alineado con nuestra misión y, sobre todo, está alineado
14 con la política pública.

15 Si tuviéramos que identificar una oportunidad de mejora importante es cómo diseñar una
16 política pública, cómo socializarla, y después ajustar más la gestión y la orientación y el
17 Plan Estratégico del Banco para cumplir con esa política pública.

18 Por eso hemos insistido ampliamente con las autoridades, con el enlace con el gobierno,
19 de que es clave, de que es fundamental tener una política pública clara, precisa, aterrizada,
20 funcional, práctica y menos teórica, porque sólo con eso nosotros podemos ajustar nuestro
21 marco de acción para dirigirnos hacia esa política pública.

22 Este tema lo he hecho saber, las autoridades lo saben, lo sabe la ministra actual y lo
23 supieron las tres ministras con las que he trabajado durante estos últimos cinco años.

24 A nivel de contribución de la inversión social en vivienda, llevamos al cierre de año 430.328
25 familias atendidas. Es decir, un 25%, una cuarta parte de todos los hogares de nuestro país,
26 con base en estadísticas del INEC, en 2024 han sido atendidos solo con recursos del Fondo
27 de Subsidios por la Vivienda.

28 En términos de personas impactadas, 1.3 millones de personas, más de la cuarta parte o
29 la cuarta parte, 21% quizás, de toda la población de nuestro país. Por lo tanto, cuando
30 insistimos en la necesidad de que se respete el marco legal que asigna recursos a vivienda,
31 cuando insistimos en la importancia de que tenemos que mejorar el Sistema, de que
32 tenemos que producir más y hacerlo mejor, es porque estamos impactando en familias,
33 estamos impactando en el déficit habitacional, estamos impactando en las personas, pero,
34 sobre todo, estamos impactando en la dinamización de la economía.

1 Más de 30.000 empleos entre directos e indirectos cada año. Aquí nos quedamos cortos,
2 estoy seguro de que no son 30.000, son mucho más de 30.000. Posiblemente son 45.000
3 o 50.000 m². Esto lo digo porque contabilizamos el impacto en empleos por unidad
4 habitacional construida, pero también construimos obras de infraestructura en todos los
5 proyectos. Es decir, no solo tenemos personal o generamos empleo en los 42 m² de la
6 vivienda, también en los movimientos de tierra, en las aceras, en el cordón, en las calles,
7 en la obra eléctrica, sanitaria, pluvial y otras.

8 Es un ajuste que le he pedido a Ronald, ya que tratemos de obtener datos para hacerlo.
9 entre 400.000 y 500.000 m² de construcción. Eso no es cosa menor, eso no es cosa menor,
10 lo vimos con los datos del CEFIA y aquí está el reflejo, es decir, son datos reales, eso no
11 se lo brinca nadie.

12 Y por supuesto, tenemos muchísimos encadenamientos productivos. La construcción es el
13 sector con mayor poder de arrastre hacia adelante y hacia atrás en toda la economía de
14 nuestro país, porque mueve muchísimas industrias, mueve muchísimos, muchísimos,
15 genera muchísimos encadenamientos productivos.

16 Ahora, ¿en qué se traduce eso? o más bien, ¿Con qué hemos logrado eso desde el año
17 2020 para acá? Con un presupuesto asignado al Fondo de Subsidios para la Vivienda, que
18 tuvo para el año 2020, 110.000 millones de recursos. Este es el presupuesto final, lo que
19 se aprobó. Aquí no hablamos de recortes, ni de ajustes ni nada de eso, porque ya lo pasado
20 pasó. 110.000 millones en el 2020. Tenemos una caída, para el 2021 se estanca, en el
21 2022 se estanca, en el 2023 crece un poquito. Aquí con la acción y el trabajo que hicimos
22 a nivel de la Asamblea Legislativa, algunos recursos que los diputados nos restituyeron.
23 Para el 2024 hay una recuperación importante, porque las condiciones económicas mejoran
24 y por eso hay que saber qué está sucediendo en el mercado, por eso hay que saber qué
25 pasa con los indicadores macroeconómicos y aumenta a ₡134.000 millones de colones,
26 para el año que recién terminó y para el 25 nos espera un presupuesto de ₡153.669
27 millones.

28 Con esto ¿qué hemos generado?, ¿qué pasa con este trabajo para colocar estos recursos?
29 Esto que está aquí no lo voy a mencionar aquí lo que básicamente demuestra es que la
30 parte fuerte de nuestro presupuesto es esta. Esto es FODESAF, es esta línea. FODESAF.
31 Bien, ¿qué sucede? ¿Como somos una institución financiera y como somos un Banco y
32 como no somos un programa social, aunque hacemos eso y estamos obligados a hacerlo,
33 ¿en qué se traduce el presupuesto del FOSUVI?

1 El presupuesto de FOSUVI, no sólo se traduce en nuestro objetivo social de atender a más
2 y más y más familias, se traduce en una institución como la nuestra, que tiene que ser
3 rentable, que tiene que ser solvente, que tiene que generar ingresos para poder ejecutar lo
4 social, se traduce en ingresos por comisiones, es decir, ingresos del Fondo de Subsidios
5 para la Vivienda a la Cuenta General y mostramos que ha sucedido desde diciembre del 19
6 hasta diciembre del 24.

7 - 5,200 en el 19, hay una mejora para el 2020, producto de que para esa época pues no
8 teníamos recorte, la situación económica era buena. Cae en el 2021 producto de la
9 pandemia, producto de los ajustes. Cae nuevamente en el 22, producto de todo lo anterior,
10 los ajustes y reportes al fondo de subsidios para la vivienda, la entrada en vigencia del IVA,
11 el mayor costo de los terrenos, la menor disponibilidad de suelo útil, el aumento en los
12 materiales de construcción que fue fuerte aquí por estos dos años y por lo tanto pudimos
13 hacer menos soluciones y por lo tanto ganar o generar menos ingresos por comisiones.

14 Hay una leve recuperación para el 2023 y hay una buena recuperación para el 2024,
15 producto de que tuvimos un poco más de presupuesto, pero también producto de que
16 tomamos algunas medidas y Guillermo, Walter y el equipo tomaron y en conjunto tomamos
17 una serie de medidas, para fortalecer la gestión y el proceso de formalización, que permita
18 no solo hablar del número de soluciones, sino hablar de comisiones, de ingresos, porque al
19 final esto va para el Estado de Resultados y llegamos a ₡4.850 millones de colones en
20 ingresos.

21 Walter, esto es la ejecución del presupuesto del año 2024, aquí me faltó 2024.

22 **Sr. Muñoz Caravaca:** Es correcto, muchas gracias, Dagoberto. Bueno, buenas tardes a
23 todos nuevamente.

24 Aquí, como podemos ver en esta diapositiva, dichosamente con el presupuesto original
25 nosotros logramos ejecutar el 100% en el ordinario, inclusive un 100% también en Artículo
26 59 con el presupuesto original y con la entrada del extraordinario, que si no me equivoco
27 entró el 4 de diciembre, o sea 15 días de cerrar el año, cerrar las oficinas, tuvimos una
28 ejecución del 96%, donde podemos ver aquí en ordinario, un 95% ejecución y en Artículo
29 59 un 98%.

30 Entonces como ustedes pueden ver, lo que fueron las metas se superaron, las metas fueron
31 amplias y tenemos una ejecución más que exitosa en lo que es el cierre de 2024.

32 **Sr. Hidalgo Cortés:** Gracias Walter. No fue sencillo, por supuesto, nos quedaron muchas
33 lecciones aprendidas, muchas cosas que ajustar, muchas cosas que mejorar, pero debo
34 decir que el equipo estuvo comprometido; pese a que siempre uno encuentra obstáculos

1 en el camino y gente que quieren que las cosas no salgan bien, dichosamente producto del
2 esfuerzo del equipo y de los que están ahí en la línea de guerra, pudimos tener este
3 resultado.

4 Walter, esto es operaciones formalizadas. Adelante.

5 **Sr. Muñoz Caravaca:** Correcto, son operaciones formalizadas. Tenemos 9.320
6 operaciones, esto equivale a ₡107.408 (ciento siete mil cuatrocientos ocho millones) y si
7 nosotros lo traducimos y lo dividimos entre todos los días del año, estamos atendiendo a
8 razón de por día de los 365 días del año, 26 familias.

9 Eso fue lo que se logró atender en el 2024 con operaciones ya debidamente formalizadas.

10 **Sr. Hidalgo Cortés:** Gracias Walter, te ayudo en esto aquí para ir un poco rápido. Gracias
11 Walter. Por estrato, es claro que los estratos más bajos pues llevan el 83% de los recursos.
12 Por eso, cuando alguien dice: "Es que los recursos del FOSUVI, se van a otros estratos.
13 ¡Eso es falso! Hay que tener datos, hay que analizar y hay que tener información. 83% de
14 los recursos están en los estratos 1 y 2.

15 Y, además, la ley nos manda claramente a atender del estrato 1 al 6. La ley no dice solo
16 hay que atender el 1 o solo el 2. No, del 1 al 6. Y también establece la ley cuánto para
17 ordinario y cuánto para Artículo 59, con un margen de discrecionalidad que le da a la Junta
18 Directiva, para saber si mandamos el 40% a Artículo 59, el 60 a ordinario o menos a Artículo
19 59.

20 Lo cierto es que estos datos son contundentes para decir que estamos llegando a las
21 familias que más lo necesitan dentro de una masa grande. Por supuesto, no le llegamos a
22 todas y hay que hacer más esfuerzos para llegarle a los que más necesitan, dentro de los
23 que más necesitan.

24 Por eso Población objetivo y otros esfuerzos del gobierno, tienen que apuntar en esa línea.
25 63% son mujeres, eso es importante. Política pública, metas del Plan Nacional y entre otros.
26 Por provincia, Limón me parece es la provincia que más tiene: 50%, por ahí le sigue
27 Puntarenas, por ahí le sigue Guanacaste, etcétera.

28 Bueno, esto también tiene que ver con los indicadores de desarrollo en cada zona, con los
29 niveles de pobreza, desempleo y cuando empezamos a cruzar variables, vemos que hay
30 un alineamiento también entre el comportamiento de ese tipo de indicadores que miden los
31 niveles de pobreza y de actividad económica por zona, respecto a la inversión de recursos
32 del FOSUVI.

33 **Sr. Muñoz Caravaca:** Ahí tal vez, Dagoberto, a pesar de que en Limón no hay proyectos,
34 bueno, solamente hay un proyecto en este momento de ejecución, Limón es líder en

1 individuales, en lo que es la colocación de bonos individuales y por eso se demuestra en
2 esa gráfica.

3 **Sr. Hidalgo Cortés:** Efectivamente, gracias don Walter.

4 Por propósito, el 63% de la inversión es en construcción en lote propio. Hago énfasis:
5 Cuando la gente dice sin saber: “Es que todo es regalado, es que nadie aporta”. No, el 63%
6 de las familias aportaron el lote como sea: lo compraron, se lo donaron, se lo regalaron. Lo
7 que sea. El 63 % está aportando el lote. Por lo tanto, el estado está asumiendo una parte
8 de esa solución habitacional que es la vivienda.

9 Eso no es ni bueno ni malo. Y esto va a ir cambiando, ahora que Manuel decía: “Hay que
10 estar pendiente del comportamiento de las condiciones de mercado”, esto va a cambiar
11 porque cada vez hay menos suelo, cada vez hay menos servicios, cada vez hay menos
12 agua y esto tiene que ir cambiando. Y eso tiene que hacernos repensar la estratégica.

13 En términos de casos emitidos, Walter.

14 **Sr. Muñoz Caravaca:** Sí, claro. Igual, aquí tenemos lo que es el resultado, 9.852
15 operaciones. Eso sí, estos datos incluyen los 61 casos aprobados administrativamente,
16 pero que desgraciadamente no fueron emitidos por falta de firmeza en el acuerdo de Junta
17 Directiva que se dio en la última sesión, en la sesión 100 del 27 de diciembre del año
18 anterior. Esto equivale a ₡111.859 (ciento once mil ochocientos cincuenta y nueve millones)
19 e igual, haciendo la distribución entre todo el año, estamos atendiendo 27 subsidios
20 emitidos diarios, lo que fue en el 2024.

21 **Sr. Hidalgo Cortés:** Bien, gracias. Gracias, Walter.

22 Otro dato relevante, quisimos mostrarlo porque esto es clave. Nuestros resultados y la caja
23 registradora, el estado de resultados del Banco y los números que lleva Guillermo, no se
24 mueven si no formalizamos, si no giramos, si no desembolsamos.

25 Al cierre del 2024 quedamos con 3.900 operaciones emitidas por formalizar. Es decir, ya la
26 institución invirtió en trabajo, las entidades autorizadas invirtieron en trabajo, dedicaron
27 recursos para que estos casos quedaran aprobados y emitidos, pero no han ganado, ni
28 hemos ganado un solo colón. 3.900 operaciones. Eso es equivalente a ₡42.251 (cuarenta
29 y dos mil doscientos cincuenta y un millones). De los cuales el 86% es bono ordinario y el
30 14% es Artículo 59.

31 ¿Qué significa esto? Si cada año el FOSUVI genera comisiones por aproximadamente
32 4.000 millones, como lo vimos anteriormente, quiere decir que si nosotros llegamos a
33 formalizar estos ₡42.000 millones, a razón de un 4% de comisión que nosotros ganamos,

1 quiere decir que podríamos tener ingresos por comisiones en el FOSUVI. - Y Guillermo,
2 usted me corrige de ₡1.600 (mil seiscientos millones de colones)

3 **Sr. Bolaños Sandoval:** Correcto.

4 **Sr. Hidalgo Cortés:** Y ₡1.600 millones es más o menos ¿Qué porcentaje, Guillermo, de
5 las comisiones anuales del FOSUVI?

6 **Sr. Bolaños Sandoval:** Como un 33%. Por ahí.

7 **Sr. Hidalgo Cortés:** Un 33%. Digamos que un 35%. Fácil.

8 Un 35% más o menos de los ingresos de por comisión del FOSUVI del año 2024, ya lo
9 tenemos en operaciones aprobadas, emitidas y por formalizar para poder convertirlo en
10 efectivo, convertirlo en ingresos durante el año 2025.

11 ¿Qué implica esto? Que Walter, el equipo de operaciones debe tener claro que hay que ir
12 con una estrategia agresiva de formalización de estas 3.900 operaciones, para que a
13 Guillermo se le mueva en la caja registradora, para que al Banco le sumen las comisiones.

14 **Director Presidente:** Dagoberto, perdón, pero entonces sería como en la parte de
15 rentabilidad, por eso lo hubiéramos metido en 2024, entonces hubiéramos salido más alto.
16 Por lo menos, la diferencia.

17 **Sr. Hidalgo Cortés:** Correcto. Esto impacta en la rentabilidad. Va a impactar en la
18 rentabilidad, correcto. Así es.

19 ¿Porque tenemos tantos casos emitidos por formalizar? Porque en los últimos tres meses
20 del año se emitió mucho, se aprobó mucho, don Marlon, y no todos se formalizan en el año,
21 porque hay que hacer trámites de permisos de construcción, etcétera, etcétera. Y eso queda
22 y pasa para el año siguiente. Así es. Esto antes no era importante. Eso nadie lo revisaba.
23 Tenemos cinco años de estar pendientes del tema. Es decir, el Banco pensaba que las
24 metas se cumplían cuando se emitían los casos. Y entonces salíamos a decir: "Bueno,
25 8.000 casos". ¡No, eso no es! ¡Es todo!

26 Si esto no se convierte en ingresos, no hicimos absolutamente nada.

27 Hoy es importante, hoy forma parte de la estrategia del seguimiento. Guillermo, Walter,
28 realizaron un trabajo en los últimos dos meses del año muy bueno, que permitió incentivar,
29 presionar y hacer que las entidades formalizaran la mayor cantidad de casos posibles. Y
30 los logramos convertir en comisiones y a su vez en rentabilidad, como usted bien dice, don
31 Marlon. Efectivamente.

32 Bien, este es el detalle por entidad de esas operaciones, de esas 3900. No voy a detenerme
33 aquí. Lo importante es que el 83% de todos los casos pendientes de formalizar se concentra
34 en siete entidades. Entonces, ¿A dónde hay que ir a trabajar rápido?

1 A esas siete entidades: Mutual Cartago, Grupo Mutual, Coocique, Fundación, Coopeande,
2 Coopeuna y Coopenae. Cortamos. Y después, vamos a las otras. Es decir, hay que hacer
3 un Pareto. Ahí está hecho el Pareto. El 80% de los casos en el 20 o menos por ciento de
4 las entidades.
5 Y después vamos a las otras. Quienes han dicho que Mutual Cartago aquí o qué Grupo
6 Mutual allá....
7 Bueno, este es el resultado, estos son los datos y esto es lo que refleja la estructura de
8 esas dos entidades autorizadas. No se trata de que si, es más, de que, si es menos, de que
9 si se les favorece o no se les favorece. No. Es el trabajo y la estructura de estas entidades,
10 que, sin ellas, igual que sin el resto, esto no se puede lograr. Y ahí tienen, esas dos
11 entidades concentran la mayor cantidad de casos y es importante.
12 Casos individuales Artículo 59 en trámite en el Banco: Esto es relevante. Hago pausa.
13 Terminamos el año 2024 con un inventario de 760 operaciones Artículo 59 individual aquí
14 en el Banco. No están en la entidad, están en el Banco. ¢14.155 (catorce mil ciento
15 cincuenta y cinco millones) ¿Y eso qué significa? No es suficiente decir 700 cada esos
16 14.000 millones.
17 ¿Qué significa esto?
18 Significa que el 25% del total de los recursos de Artículo 59 del año 2025, ya están aquí, en
19 estas operaciones individuales. Nosotros podríamos decir hoy que el 25% de todo el
20 presupuesto 59 del 25 ya está aquí. O mejor aún, el 83% del presupuesto Artículo 59, para
21 casos individuales del 2025 ya está en el Banco.
22 Aún más fino: queda un saldo, después de colocar esto, de apenas ¢2.893 (dos mil
23 ochocientos noventa y tres millones) para terminar el año 2025.
24 Aún más fino: Eso serían 144 operaciones a 20 millones promedio.
25 Y si lo traducimos en algo más claro, significa que, si las entidades presentaran al Banco
26 25 casos por semana, nosotros podríamos tener abiertas las ventanillas y recibir casos
27 Artículo 59 individual solo por las siguientes seis semanas.
28 Esto significa que tenemos que tomar una decisión si movemos el 70/30, si cerramos
29 ventanillas, si no cerramos ventanillas. Hay que definir la estrategia de comunicación, hay
30 que definir la estrategia política, porque no es tan fácil como ir a cerrar ventanillas.
31 Grupo Mutual, nos guste o no, tiene el 64% de los casos que actualmente se encuentran
32 en trámite. Entonces, ¿Esta entidad, es estratégica en la relación con la institución o no?
33 ¿Esta institución es importante o no? ¿A esta institución tenemos que tratar de fortalecerla
34 y de rendirle en nuestros resultados, o no?

1 Por supuesto que sí. Mientras otras entidades no tienen ni la estructura, ni la capacidad, ni
2 la posibilidad, esta institución mantiene las ventanillas abiertas y nos ha permitido atender
3 a muchas familias, pero también recibió estas casi 500 operaciones que hoy tiene.

4 Si nos vamos a proyectos Walter, tal vez aquí me ayudás con esto y yo resumo las
5 conclusiones.

6 **Sr. Muñoz Caravaca:** Sí. Gracias, Dagoberto. Sí, igual. En proyectos, tenemos alrededor
7 de ¢32.000 (treinta y dos mil millones) aquí en el Banco, ya para para hacer análisis en
8 esta cantidad de proyectos. Tenemos:

9 - Siete casos indígenas.

10 - Siete insulares.

11 - Tenemos siete S-001

12 - Y, tres S-002 que ya ingresaron al Banco, con su respectivo periodo de análisis que para
13 un total de 24 proyectos que nos va a dar 1.301 soluciones más y con alrededor de ¢32.000
14 millones de ejecución, como les decía, para lo que es la parte Artículo 59. Ese monto igual
15 representa el 56% de los recursos asignados para Artículo 59. Y a su vez, con la relación
16 70/30 del 70%, es el 80% de los recursos asignados, para el financiamiento de proyectos
17 en 2025.

18 Entonces, también ya tenemos una carga importante de proyectos que se van a estar
19 analizando y, de hecho, ya hay algunos que están listos para traerlos ante ustedes, en estas
20 próximas semanas. Y vamos a tener los proyectos que tenemos ya equivalen al 80% de la
21 capacidad de presupuesto asignado a proyectos.

22 **Sr. Hidalgo Cortés:** Bien, gracias, Walter. Yo creo que, de todo este inventario, creo que
23 hay entre 6 y 7 casos que van a consumir parte de ese presupuesto. 5 o 7 proyectos, que
24 van a consumir parte de este presupuesto que tienen que ser programadas en las siguientes
25 dos, tres semanas, porque ya los informes están listos - Proyectos importantes -. Bien, aquí
26 también hay que tomar algunas decisiones y tenemos que tenerlo todo claro.

27 A nivel de control interno, y aquí ya acelero porque ya lo que sigue es bastante simple. Esto
28 ya lo mencioné, una de las mayores debilidades que tenía la institución tenía que ver con
29 control interno, con seguimiento, el tema de las recomendaciones de los entes externos,
30 temas de gobierno corporativo, algunas cosas inadecuadas, en cuanto a concentración de
31 funciones, nula o poca separación de roles en actividades críticas, poca visión integral en
32 el manejo de los proyectos y falta de supervisión.

1 En esos cinco ejes enfocamos el trabajo en estos cinco años. Ahora, ¿cómo se traduce
2 eso? Porque decirlo es fácil, hacerlo no es fácil y demostrarlo no es tan sencillo. Pero, aquí
3 hay algunos datos importantes:

4 A nivel de recomendaciones de Auditoría Interna, vean que, en el 2020, cuando yo me
5 incorporo al Banco, vean los números, los números de recomendaciones de Auditoría
6 Interna. Veán cómo andaba esto: 275, 400. Este es el total. Aquí hay un errorcito con una
7 técnica del gráfico, pero bueno, 400 recomendaciones.

8 Empezamos en el 2020-2021. Esta es la estrategia dirigida, concreta desarrollada por la
9 Gerencia General y con el apoyo de todas las áreas y el trabajo coordinado y dirigido con
10 la Auditoría Interna, para tratar de mejorar esto que tanto nos dolía en el zapato y que nos
11 tenía en una condición crítica. Con los entes externos, con los entes de supervisión y control
12 que regulan a la institución.

13 Bueno, hemos venido trabajando. Esto la Auditoría lo ha presentado en varias ocasiones
14 en sus informes, nosotros también lo hemos presentado. Lo cierto y lo comprobable es que
15 esta situación, se ha venido corrigiendo poco a poco a niveles bastante bajos.

16 Este es un dato consolidado, es decir, aquí salen recomendaciones y entran
17 recomendaciones.

18 No es que empezamos en 400 y ahora la tenemos en 133, no. Durante cinco años han
19 entrado muchas recomendaciones de Auditoría Interna y se ha tenido que ir atendiendo; al
20 mismo tiempo que hemos tenido que trabajar en las recomendaciones de Auditoría Interna,
21 que tenían 10 años de no ser atendidas, que tenían 8 años o 5 años de no ser atendidas,
22 para tenerlas a un nivel de 133, todas identificadas, todas categorizadas, todas analizadas,
23 todas clasificadas y todas gestionadas.

24 ¿Tenemos problemas aún? Sí, claro que tenemos algunos problemas. Tenemos algunas
25 incumplidas porque no se les dio la atención oportuna en su momento, porque nadie estaba
26 trabajando en eso y porque simple y sencillamente esto a nadie le importaba. Pero lo hemos
27 mejorado bastante y aquí están los datos.

28 Si vemos el tema de las recomendaciones de Órganos de Fiscalización Externos, aquí
29 tenemos SUGEF, Contraloría y Auditorías Externas.

30 Teníamos también una situación crítica en el año 2020. Aquí muestro 2020 porque, aunque
31 yo entré en el 2021, porque, aunque yo entré en el 2020, no había datos, ni siquiera
32 teníamos un control automatizado consolidado y nadie, absolutamente nadie estaba
33 pendiente del tema. Cada unidad lo llevaba por su cuenta de manera individual y no se le
34 daba una visión global del tema del control interno. Y por eso teníamos pésima reputación

1 con la Contraloría, tan pésima reputación con SUGEF y tan pésima reputación con las
2 Autoridades Externas, que cada año venían a repetirnos que las recomendaciones del
3 Fondo de Subsidios para la Vivienda tenían 10, 12 y 15 años y nadie hacía nada. Y por eso
4 tuvimos que tomar acción. Arrancamos en 106, 26, 18, 20 y al igual que con las
5 recomendaciones de Auditoría Interna, aquí han entrado y han salido.

6 Es decir, el problema está controlado. Está controlado. ¿Hay pendientes? Sí. ¿Hay cosas
7 que hay que encerrar? Sí, son pocas. Pero esto es continuo, esto no para.

8 A nivel de acuerdos de Junta Directiva, tenemos una situación similar: Todavía nos quedan,
9 todavía hay que mejorar, todavía hay cosas que corregir. Yo estoy más consciente que
10 nadie y el equipo está más consciente que nadie. Pero empezamos con acuerdos en
11 proceso que andaban ahí entre 600 y 700 acuerdos. Igual, guardados.

12 Nadie le daba seguimiento, no había control, no estaba sistematizado, no había un sistema,
13 no había acción de la Administración.

14 Hemos venido trabajando para que esto caiga, caiga, caiga. Ha aumentado, evidentemente.
15 2024, un año, creo que récord en producción de acuerdos de Junta Directiva. Esa es otra
16 discusión que debemos tener luego para clasificar los acuerdos de Junta Directiva y saber
17 cuándo se debe y cuándo no se debe tomar un acuerdo de Junta Directiva, solo por tomarlo.

18 - En promedio: 596 acuerdos por año. Eso es bastante.

19 - Iniciativas - Voy rápido - ÓPTIMUS, proyecto a tres años realizado y contratado por
20 concurso público, con estas etapas que ya las hemos visto y que tiene un avance al cierre
21 del año de cerca del 75%.

22 - El sistema de gestión y Control y evaluación del Banco, también; un proyecto desarrollado
23 al interno, diseñado desde la Gerencia General con el equipo cercano, programado para
24 dos años, que tenía como objetivo *mejorar el tema de acuerdos, mejorar el tema de control*
25 *de disposiciones, mejorar el sistema de información gerencial y mejorar la administración*
26 *de la información de la institución*. Esto lo desarrollamos con nuestro equipo, con un poquito
27 de ganas y con un poquito de visión y con un poquito de proactividad y sin quedarnos
28 pensando de que, si no llegaba ÓPTIMUS, entonces nadie hace nada y nos quedamos de
29 brazos cruzados.

30 Y aquí el equipo se “arrolló las mangas”, para ejecutar algo que hoy por hoy nos permite
31 tener mejor control, nos permite tener información de primera mano y sobre todo identificar
32 claramente las oportunidades y los problemas que tengamos. Está implementado y cuando
33 digo implementado, es que está funcionando, para que no venga alguien luego a decir que

1 es que falta un reporte y entonces el sistema no está. No. ¡Esto funciona y se está
2 mejorando!

3 El último paso que dimos fue trasladar las recomendaciones de la Auditoría Interna a este
4 sistema, que estaba también en un sistema obsoleto, que no funcionaba, que no servía,
5 que no generaba reportes, que nos daba muchos problemas a la Administración y a la
6 Auditoría Interna. Y hoy lo tenemos automatizado.

7 Dentro de cinco años seguramente habrá que hacer algo, pero podemos trabajar por cinco
8 años sin ningún problema.

9 Bandera Azul Ecológica, no me voy a detener. Hoy por hoy tenemos proyectos con este
10 modelo, 335 familias que van en ese esquema.

11 Programa Libre de Efectivo, que ya lo tenemos con un galardón permanente. Esto es
12 importante. - Primera institución pública en lograrlo -.

13 Iniciativas como modelo de variable social: Gracias al trabajo del equipo, al aporte de la
14 Junta, del aporte particular de doña Eloísa Ulibarri, el compromiso de las entidades
15 autorizadas y de todos los que han intervenido, los desarrolladores. Hoy hay proyectos con
16 este modelo que agrupan a 749 familias, cinco proyectos. Unos más avanzados que otros,
17 otros menos avanzados, con un montón de lecciones aprendidas, que justamente Alejandro
18 nos hará en unos 10,12 días una presentación para hacer algunos ajustes y que podamos
19 puntualizar algunas mejoras al modelo.

20 Pero esto ya está en marcha y pese a que hubo resistencia y pese a que algunos decían
21 que esto no funcionaba, bueno, ya lo echamos a andar. Tenemos mucho que aprender,
22 pero va sobre el camino.

23 Cambios en legislación, importante la Ley de Fortalecimiento del FONAVI. Esto es
24 sumamente importante, - Sumamente importante -. Bono colectivo, estamos elaborando un
25 reglamento, lo vimos esta semana.

26 Vivienda Productiva, también estamos trabajando en un reglamento que Guillermo está
27 liderando estas dos cosas. Guillermo está liderando lo de FONAVI y está liderando lo de
28 Vivienda Productiva. Dos actividades sumamente importantes para la institución.

29 Y bueno, ya ustedes recibieron o recibirán de Guillermo Bolaños una decisión que él recién
30 tomó y vamos a tener que hacer algunos ajustes.

31 Incorporación de nuevas entidades al sistema, en el 2024: Caja de Ande, Coopeande #7,
32 se incorporaron recientemente como entidades. Esto también es importante. Y voy a dejar
33 la presentación hasta aquí. Lo que sigue tiene que ver con un recuento de logros.

34 Aquí hay cosas importantes, pero no voy a entrar a explicar:

-
- 1 - Tenemos Plan Estratégico. Nunca antes, habíamos tenido un Plan Estratégico de este
2 estilo.
- 3 - Estamos mucho más posicionados en cuanto a la comunicación efectiva, trabajo
4 coordinado con partes interesadas.
- 5 - Estamos dando cumplimiento a metas estratégicas que definió la Junta.
- 6 - Los indicadores financieros, ya lo vieron.
- 7 - La implementación de acciones concretas para alinear la organización hacia un Modelo
8 de Gestión por Resultados.
- 9 - Fortalecer la cultura respecto a cumplimiento y gestión de riesgo, ya lo vimos con datos.
- 10 - Implementar estrategias directas para mejorar el sistema de control directo, ya lo vimos.
- 11 - Modernización de la plataforma tecnológica, un proyecto también de muchos años y si no,
12 décadas y nada. Ha ido avanzando.
- 13 SIGECE, ya lo hablé.
- 14 - Procesos críticos de negocio, que ya lo revisé.
- 15 - Y, otra serie de cosas que quisimos dejarlas acá, porque a veces uno se concentra solo
16 en lo malo, se concentra solo en el “pelo en la sopa”; pero realmente esta organización ha
17 trabajado durante los últimos cinco años para tratar de mejorar muchos procesos, mejorar
18 muchas cosas al mismo tiempo que la productividad sigue avanzando, que los indicadores
19 financieros siguen bien y, sobre todo, que la atención y el enfoque en nuestra misión no se
20 ha detenido. Porque a veces es muy fácil decir: “Hay que hacer una política, hay que hacer
21 un procedimiento y el negocio tiene que pararse”.
- 22 No, esa no es nuestra visión, ni va a ser. Tenemos que mejorar todo, pero la máquina tiene
23 que seguir caminando, los resultados se tienen que seguir dando, las familias tienen que
24 seguir siendo atendidas y los resultados financieros del Banco tienen que continuar.
- 25 Entonces, sí hay que trabajar en Control Interno, hay que trabajar mejoras, sí. Pero no se
26 puede esto.
- 27 Y aquellos que pensaban que el sistema se iba a paralizar y que el FOSUVI iba a quedar
28 sin moverse, pues lo siento mucho porque eso no ha ocurrido y no va a ocurrir.
- 29 Walter con todas las situaciones, con todos los problemas y con todas las cosas que ha
30 enfrentado y el equipo de él, porque no es un tema solo de Walter, más el trabajo que
31 hemos dado y la dirección y la conformación de un equipo de Alta Gerencia, que está
32 comprometido con esta institución, ha logrado que las cosas sigan caminando, al mismo
33 tiempo que podemos ver esto.

-
- 1 Y eso no significa que no hay cosas que corregir, eso no significa que no hay cosas malas.
- 2 Sí las hay y hay que corregirlas, pero no son las que teníamos hace cinco años.
- 3 Y con eso termino:
- 4 - El 2025 nos espera para que coloquemos ₡153.000 (ciento cincuenta y tres mil millones)
- 5 del FOSUVI.
- 6 - Nos espera, para que coloquemos ₡35.500 (treinta y cinco mil quinientos millones) del
- 7 FONAVI.
- 8 - Nos espera para que consolidemos herramientas financieras para la clase media.
- 9 - Nos espera para que sigamos mejorando la distribución de los recursos en segmentos
- 10 más prioritarios.
- 11 - Tenemos sí o sí en el 2025 que llevar a cabo el proceso de modernización tecnológica del
- 12 Banco, tenemos que terminarlo, concluir una tarea importantísima que asumió Guillermo y
- 13 que nadie nunca antes había asumido y que simplemente nos dedicábamos a formalizar y
- 14 a decir que bonos y bonos, pero los proyectos estaban votados en términos de liquidación,
- 15 y no lo digo yo, lo dicen las Auditorías Externas, lo dice la Auditoría Interna.
- 16 Y pese a que eso estaba votado, pese a que nadie le daba importancia al tema, Guillermo
- 17 “se arrolló las mangas”, asumió el tema, como si fuera propio y lo resolvió con Walter y con
- 18 un equipo que está comprometido en esto. Y hoy tenemos resultados importantes en
- 19 liquidación de proyectos, pero que falta. ¡Por eso es un reto!
- 20 - Consolidar la sostenibilidad como parte de la estrategia organizacional: 2025 va a ser
- 21 clave, va a ser importante, para ver qué hacemos con el FOSUVI.
- 22 - Impulsar la cultura de servicio en el Banco, definitivamente tenemos que corregir, tenemos
- 23 que erradicar aquello de las islas, aquello de que algunos creen o pretendan que son
- 24 dueños del Banco y mejorar el servicio que nosotros prestamos a entidades, a
- 25 desarrolladores y principalmente a nuestros clientes.
- 26 A Ronald Espinoza, le pedí desarrollar con su equipo una estrategia clara, concisa, puntual
- 27 para mejorar el servicio. Eso nos falta y es un reto que tenemos que entre todos echar
- 28 adelante.
- 29 - Cultura de cumplimiento y control interno.
- 30 - Gobierno Corporativo, hemos hecho muchos esfuerzos, todavía nos falta.
- 31 - Gestión del Riesgo, hemos hecho muchos esfuerzos, todavía nos falta roles,
- 32 definitivamente.
- 33 - Simplificación de procesos, que son tareas importantes.
- 34 Calidad de la inversión.

1 - Protocolos de inspección en los proyectos.

2 - Reducción de tiempo de respuesta en la aprobación de casos individuales y proyectos.

3 Yo conversaba con Walter y con José Carlos Olmos y le decía: “Vean, si ustedes en este

4 año 2025 tienen que hacer algo, es concentrarse en que resolvamos de una vez por todas

5 el tiempo de respuesta en operaciones individuales de Artículo 59 y proyectos”.

6 Y, esa va a ser nuestra meta y ese va a ser nuestro enfoque y no nos vamos a salir de ahí.

7 - Consolidar normas como población objetivo, variable social, vivienda comunitaria, clase

8 media, vivienda productiva: 2025 tiene que consolidar eso, y nuevas fuentes de

9 financiamiento.

10 Termino con eso, don Marlon y señores de la Junta. Si ven: tratamos de que, en un enfoque

11 integral, completo, conciso, con datos y con tendencias, la Junta Directiva esté enterada de

12 cuál es la verdadera situación de la institución y que cuando alguien diga: “Es que eso no

13 es así, es que los datos, es que ...”. No. esta es la realidad de la institución, este es el

14 Banco en números, este es un sobrevuelo sobre toda la institución, para que si alguien

15 pretende hacer creer que la condición es otra, pues tiene que sentarse con nosotros. Yo lo

16 invito y que venga aquí a mi oficina y nos sentamos y con números hablamos de lo que es

17 la realidad de la institución, con muchas oportunidades de mejora, con muchas cosas que

18 corregir, con muchas cosas que echar adelante, eso es cierto, pero para eso está el Plan

19 Estratégico, para eso está el Plan Operativo y para eso está el Alineamiento que hemos

20 trazado para llegar al año 2026, con una institución mejor posicionada.

21 Y hoy por hoy, podemos decir con tranquilidad de que estamos mejor que hace cinco años

22 y que la ruta está totalmente trazada, está totalmente clara, que los problemas están

23 identificados, que muchos se han curado, que todavía quedan, pero que hay un equipo

24 desde el primero de los funcionarios hasta el último, en su grandísima mayoría, que quiere

25 hacer las cosas mejor, aunque hay algunos que siguen poniendo resistencia, que siguen

26 jugando el doble juego, que creen que esto no es una empresa que debe gestionarse por

27 resultados y es importante que la Junta Directiva tenga claro el sobrevuelo y sobre todo que

28 sepa que existe un compromiso de la Administración, que existe un compromiso de Alta

29 Gerencia y que hay un enfoque en seguir trabajando por la institución. No, nunca, por algún

30 interés particular y que el enfoque y el trabajo coordinado con la Junta Directiva y la

31 Administración es fundamental para que esta institución esté mejor.

32 Como Administración y como Gerente les digo, que tienen el compromiso, que tienen la

33 dedicación y que, por supuesto tenemos todo el enfoque y toda la disposición para recibir

34 retroalimentación, para que nos digan qué no está saliendo bien, dónde quieren ajustar más

1 y sobre todo para que mantengamos una comunicación fluida, una comunicación hacia
2 adelante, una comunicación constructiva, a la vez que también dedicamos tiempo para
3 resolver los problemas del pasado que son bastante conocidos.

4 Gracias don Marlon.

5 **Director Presidente:** Dagoberto, muchas gracias. Compañeros, vean vamos a hacer lo
6 siguiente: Yo no quiero dejar que esa presentación se quede ahí en una gaveta,
7 obviamente, porque como decía don Dagoberto: Tenemos que exponerla a todos los
8 interesados.

9 Les comento que la señora ministra quiere el lunes participar en la sesión, pero ya que
10 tenemos la presentación, usted la va a compartir, ¿verdad don Dagoberto? para enviársela
11 y obviamente nosotros, para que la revisemos y hagamos comentarios el próximo lunes
12 porque ella nos va a acompañar.

13 Entonces, para que ustedes la vuelvan a revisar si tienen alguna duda, algún comentario y
14 lo hagamos en una mesa más amplia, que estemos todos y hacerlo también presencial,
15 porque este informe es muy, muy importante de la gestión y agradecer a don Dagoberto, a
16 usted don Guillermo, a don Walter y a todo el equipo, por los resultados, por la presentación
17 y como les digo: El próximo lunes, vamos a tener el espacio para comentarlo en detalle,
18 que esa es la idea, que empecemos a exponer lo bueno que hace el Banco y obviamente
19 si hay observaciones o sugerencias también recibirlas de parte de nosotros hacia ustedes.

20 **Sr. Hidalgo Cortés:** Sí señor. Muchas gracias, don Marlon. Y ese es el objetivo, justamente.
21 El objetivo es que podamos discutirlo. Esto es Gobierno Corporativo, esto es Análisis
22 Estratégico y esta es Visión o sobrevuelo de la institución.

23 Esto lo he hecho con el personal, esto no es nuevo, mi equipo sabe y conoce esto y esta
24 misma presentación la voy a hacer al 100% al personal, en los próximos días, para que
25 vean dónde y cómo se refleja el trabajo de todos los funcionarios.

26 Aquí está Marco, de legal. Bueno, el trabajo que hace Marco, el trabajo que hace la
27 seguridad legal aquí está en algún lado y tenemos que reflejarnos y vernos y saber cuál es
28 la productividad y la rentabilidad por empleado, porque estar sentado en un escritorio
29 “viendo los toros de la barrera”, no es no es igual que “estar en el en el charco”. Y creo que
30 hay que reconocerles el esfuerzo a todos los funcionarios del Banco, a todo el personal, a
31 los que están ahí conectados y que trabajaron hasta el 31 de diciembre, para que
32 pudiéramos emitir esos 500, 600 millones de colones que, aunque están en el presupuesto
33 ejecutado, bueno, se nos quedó y hubo gente que trabajó hasta el 31 de diciembre. Eso a
34 veces nadie lo ve, eso nadie lo dice. Yo, por lo menos si lo veo y mi equipo lo sabe.

1 Este es el esfuerzo de todos los funcionarios del Banco, dirigidos, enfocados por supuesto
2 por la Alta Gerencia, pero creo que el esfuerzo, el peso y todo el día a día lo llevan nuestros
3 funcionarios, en todas las áreas, sin excepción.

4 **Director Presidente:** Muchas gracias, don Dagoberto.

5 Don Guillermo, antes de dar la palabra, nos quedan dos temas ¿Cuánto tomaría don
6 Gustavo y don Walter, que son los que tienen que presentar?

7 **Sr. Hidalgo Cortés:** Walter no sé. Walter ¿Cuánto duras? 20 y Gustavo no sé, creo que
8 media hora. Gustavo Tal vez.

9 **Sr. Flores Oviedo:** Yo creo que por ahí anda. Igual, muy parecido.

10 **Director Presidente:** Guillermo, adelante para pasar después con don Walter.

11 **Director Alvarado Herrera:** Gracias. Muy rápido, porque ... y veo indispensable, si la
12 ministra quiere participar, poder ver los temas expuestos con ella. Entonces, don Marlon,
13 viendo que eso va a pasar, voy a dejar algunos comentarios de resultados, los voy a dejar
14 para el próximo lunes.

15 Por supuesto, me imagino que don Dagoberto, David, nos pasarán la presentación al correo
16 para verla con mayor detalle.

17 Vean: yo sí quiero no dejar pasar la exposición, para unirme por supuesto a al
18 agradecimiento que hace don Marlon sobre este tipo de exposición que viene a desarrollar
19 efectivamente una visión más institucionalizada, a una visión más de institución. Y eso me
20 parece tremendamente valioso.

21 Y quería, don Marlon, nada más resaltar que una de las cosas que se analizó mucho en
22 una Junta Directiva anterior, cuando se dieron los nombramientos del Gerente General y
23 después de la búsqueda de la contratación de los dos Subgerentes, se buscaba
24 precisamente pudiéramos ver el marco de la institución, como lo señaló ahora don
25 Dagoberto, que me imagino debe de recordarse, y era que pasáramos de una institución
26 dividida en feudos, a una institución donde pudiera trabajarse como una sola, y eso nos
27 llevaba a acabar efectivamente con los feudos.

28 Y lo menciono así, porque consta en las actas este mismo análisis que estoy haciendo. El
29 Banco es una institución, debe de regirse por el trabajo, como un equipo de trabajo y no
30 como venía desarrollándose, donde cada área era un feudo, donde cada director de esa
31 área definía los alcances de su accionar.

32 Y efectivamente, después de ver el informe presentado, yo quiero también felicitar a
33 Dagoberto y al Cuerpo Gerencial, precisamente por llevar a cabo la búsqueda de que el
34 trabajo sea un trabajo institucional y no por feudos.

1 Y yo por lo menos quisiera, antes de evaluar los resultados, que lo haremos el lunes sí
2 poder señalar esto. Esto es un paso importantísimo para una institución que debe de ser
3 regida y manejada bajo una visión institucional, con un marco donde el cuerpo gerencial
4 dirige el bus, y no es simplemente un cuerpo de mero trámite, donde al final lo único que
5 tenía que hacer era aprobar lo que les mandaban las diferentes unidades del Banco.
6 Todavía quedan muchísimas cosas por hacer en esa construcción de una visión
7 institucional que permita tener una clara conducción, a la par de que esa conducción, por
8 supuesto, tiene que estar regida por un marco estratégico con objetivos muy claros. Pero
9 sí quisiera felicitar al Cuerpo Gerencial, por estas medidas de cambio que se han venido
10 desarrollando en ese sentido.

11 Esperemos nunca más, esta institución vuelva a ser administrada por feudos, sin
12 conducción de un Cuerpo Gerencial y sin tener claras la visión estratégica de la institución,
13 sino sólo lo que cada director de esos feudos tenía que desarrollar dentro de las áreas de
14 continuidad o del accionar normal que tenían a cargo.

15 Gracias.

16 **Director Presidente:** Gracias, don Guillermo. Perfecto.

17 *****

18

19 **3° Informe de gestión de la Subgerencia de Operaciones**

20

21 **Director Presidente:** Don Walter, procedamos.

22 **Sr. Muñoz Caravaca:** Con mucho gusto don Marlon.

23 Bueno, a mí me corresponde hacer una exposición del informe de Subgerencia de
24 Operaciones, especialmente en este año, que ha sido una transición.

25 Ya como vamos a ver en la presentación, para octubre de este año, ya el director de
26 FOSUVI se incorpora. Entonces mucha de la presentación de Subgerencia de Operaciones
27 obviamente va a estar muy enfocada también a lo que fue FOSUVI durante todo este 2024.
28 Para eso también vuelvo a hacer un breve repaso, tal vez para don Marlon que no estuvo
29 en la última presentación de este informe.

30 Puedo hacer un breve repaso de los hechos relevantes que se dieron desde mi
31 nombramiento, que fue el 28 de noviembre de 2022, prácticamente dos meses después, es
32 donde yo asumo de recargo la dirección FOSUVI, por el traslado horizontal que se dio de
33 la directora en aquel momento. Dos meses después, el que era jefe del Departamento de
34 Análisis y Control, que ha estado ahí toda la vida, más de 20 años, decide jubilarse y

1 entonces tuvimos que implementar medidas también extraordinarias para poder capacitar
2 y nombrar, digamos, interinamente a Yoi en su momento. Igual capacitar a la persona que
3 asumiría el puesto que estaba dejando Yoi, que era el puesto de desembolsos, que fue
4 Ivania Rowe, también de forma inmediata, para que pudiera asumir también el rol de
5 desembolso y no quedar con desembolsos atrasados en su momento.

6 También otro hecho relevante, bueno, el proyecto ÓPTIMUS, que ha venido a
7 implementarse en el Banco, pero eso también ha tenido que ceder cada instancia o cada
8 área de negocios personal, en especial FOSUVI. Entonces eso es un hecho relevante que
9 también se ha dado desde que empezó a implementarse ÓPTIMUS, hasta este momento.

10 Ya para octubre de 2024, logramos contratar ya a José Carlos Olmos, ya está teniendo ya
11 tres meses de labores ya como director FOSUVI y eso ya poco a poco va a ir ayudando a
12 la gestión, tanto de la Dirección como de la Subgerencia de Operaciones.

13 Y, por último, también en octubre fue donde ya se hizo la prueba, lo que es el ajuste a la
14 estructura funcional de la Subgerencia, que vamos a ver más adelante.

15 Entre la gestión de la Subgerencia de Operaciones, realizada en el 2024, me gustaría
16 rápidamente, yo sé que tiempo apremia, pero sí hablar de la atención focalizada a proyectos
17 con problemas.

18 Y eso es un tema que como ustedes van a ver en el tercer cuadro, es un tema que, y yo lo
19 he hablado mucho en Alta Gerencia, mucho lo he hablado con José Carlos, con Mariella.

20 Son temas de estos proyectos que están con problemas, son prácticamente el 95 o 97%
21 del tiempo de la Subgerencia Operaciones, Dirección FOSUVI, se ha enfocado
22 precisamente a ver temas de proyectos que ustedes ya lo conocen bien. Proyectos como
23 Miravalles, proyectos como Santa Fe, proyectos como el mismo Tierra Prometida que se
24 gestionó antes de la llegada de este Subgerente, el 95 o 97 % de mi tiempo, se dedica
25 prácticamente a estar viendo este tipo de problemas y por lo mismo ahora, como saben los
26 retos, vamos a implementar un plan definitivamente diferente en la atención de estos
27 proyectos que ya algunos han ido saliendo, sí, pero hay otros que todavía están en proceso
28 y hay otros que están en atención.

29 Además de eso, la implementación exitosa del Análisis de Proyectos, donde desde la
30 llegada a esta Subgerencia, empezamos a analizar con la Alta Gerencia; Dagoberto me
31 pidió: "No puede ser que estemos durando ocho meses, nueve meses en análisis de
32 proyectos, tenemos que empezar a acortar tiempos".

33 Hicimos un primer intento, logramos bajar los tiempos y el año pasado, como ustedes se
34 darán cuenta también hubo un prácticamente un plan piloto para poder llegar a dos meses,

1 que fue lo que se duró en uno de los proyectos, en lo que fue el análisis del proyecto.
2 Entonces esto nos da la razón y nos da un impulso para que este año logremos entonces
3 empezar a enfocar a los otros proyectos que ya están en análisis, llevándolo bajo esta
4 metodología.
5 Luego, proyectos aprobados, como les decía, esto se une mucho al primer cuadro que les
6 estaba diciendo. Todos aquellos proyectos de 2023 en ejecución no presentan desviaciones
7 importantes. Incluso, a principios del año pasado, si no me equivoco, me solicitaron que
8 hiciera un análisis de cómo estaban estos proyectos y los mismos se mantienen en muy
9 buen ritmo o ya han finalizado.
10 Entonces, ¿qué es lo que dice este último o este tercer cuadro? Que en la gestión de
11 proyectos se ha hecho un cambio sustancial desde un punto de vista técnico, desde un
12 punto de vista de gestión, que nos está ayudando mucho a: Primero, a escoger buenos
13 proyectos, después de que se escogen, lo que es la parte ejecución de los proyectos, estar
14 dando con un buen monitoreo y control. ¿Qué se puede mejorar? Sí. Pero por lo menos
15 ahorita los proyectos actuales, no están haciendo problemas de peso, que nos estén
16 impidiendo o que se estén deteniendo los proyectos. Como les digo, todos aquellos
17 proyectos que se han ido aprobando desde 2023 a la fecha.
18 La redistribución presupuestaria y el seguimiento de la ejecución presupuestaria muy en
19 detalle, esto ha sido un gran logro yo creo que, de esta Administración, en el sentido de que
20 antes no se tenía claro el procedimiento de redistribución presupuestaria. Ahora hay todo
21 un mecanismo, hay reglas claras y se va premiando a aquellas entidades que van
22 gestionando bien sus recursos y sin importar el tamaño de la entidad, que esto antes era
23 muy difícil, la entidad grande era la que salía más plata y las chiquiticas no crecían.
24 Este año y bueno, desde el final 2022-2023 hemos hecho un cambio sustancial en esto y
25 aquella entidad que se comporta bien, sea pequeña o sea grande, tiene su recompensa y
26 puede ir gestionando más dinero si así lo requiere y si el presupuesto lo puede dar, entonces
27 nosotros le estamos dando más dinero.
28 Incluso, una entidad que recién entró este año ha hecho un enorme esfuerzo y esa entidad
29 ya se le está recompensando en las redistribuciones, inclusive antes de que terminara el
30 año se le hizo una redistribución a esa entidad que es nueva, ¿Por qué? Porque su
31 ejecución siempre está superando el 95, casi 100%.
32 Entonces esto es un acierto, tanto para la Dirección FOSUVI, como para la Subgerencia de
33 Operaciones y Subgerencia Financiera, que aquí don Guillermo me ha ayudado montones
34 para tener claro y hacer un movimiento muy objetivo, basado en números, basados en

1 rendimientos de la redistribución y también el seguimiento a la ejecución presupuestaria
2 que hemos estado implementando con las entidades.

3 Mejora continua en los procesos. Eso es un tema que siempre van a ver, mientras yo esté
4 en la Subgerencia operaciones, siempre vamos a estar cuestionando, siempre vamos a
5 estar viendo de qué manera mejoramos nuestros procesos, a pesar de que son procesos
6 que se han venido ajustando y ese ajuste, precisamente corresponde a la mejora de
7 procesos.

8 Y por último, como ya lo expuso ahí don Dagoberto, la implementación de la variable social
9 en cinco proyectos, ya es un hecho, ya se aprobó el reglamento, ya se empezó a
10 implementar, ¿Hay mucho que mejorar? Igual, proceso de mejora continua. Sí, vamos a ir
11 mejorando poco a poco. También aquí deseo agradecerle a doña Eloísa, quien ha sido un
12 baluarte en este tema que nos ha estado colaborando montones, tanto a Alejandro como a
13 mi persona y a todo el resto del equipo FOSUVI y yo espero que en el 2025 estas mejoras
14 se vayan dando gradualmente a los demás proyectos que van a ir ingresando.

15 Otro tema relevante también que se da, ver una Subgerencia de Operaciones cuando yo
16 entré, que era el organigrama que estaba en la mano izquierda y era nada más tener a
17 Rosemary, mi secretaria y a la directora FOSUVI en su momento. Eso fue el esquema
18 organizacional de la Subgerencia de Operaciones totalmente vertical.

19 En cambio, ahora con la aprobación que ustedes me dieron de la reorganización, ya vamos
20 a tener una Dirección FOSUVI, con dos departamentos claramente definidos, inclusive el
21 Departamento Técnico va a estar una parte en FOSUVI y otra parte bajo mi gestión
22 directamente. Esto inclusive con recomendaciones de la misma Auditoría Interna y de otros
23 entes que nos están diciendo que había un conflicto de intereses a tener el DT o el
24 Departamento Técnico, teniendo análisis y lo que era la ejecución de los proyectos en el
25 mismo departamento.

26 Así como ustedes ven, entonces en la Dirección FOSUVI, vamos a tener: Departamento de
27 Análisis de Casos o el DAC, que es el departamento de los casos individuales y el
28 Departamento Análisis de Proyectos, que es de ahí donde se va a estar analizando y
29 dictaminando los proyectos para que estos sean previamente presentados después ante la
30 Junta para su respectiva aprobación.

31 En el caso de la Subgerencia de Operaciones, va a tener también el departamento de
32 Gestión de Proyectos, que va a ser toda la parte ya meramente de ejecución, control y
33 monitoreo de los proyectos y cierre de los proyectos.

1 Y también estamos [ininteligible] la Unidad de Bienes Inmuebles, que ha sido un tema que
2 en el BANHVI hay terrenos BANHVI en FOSUVI, hay unos que todavía quedan en FONAVI,
3 que eran de los antiguos fideicomisos y hay otros que estaban en la Dirección
4 Administrativa. Entonces, vamos a unirlos todos en uno solo para empezar a gestionar de
5 una manera adecuada.

6 ¿Qué más tenemos con la gestión de la Subgerencia? Bueno, como les decía, mejoras en
7 los procesos, buscando la eficiencia presupuestaria, la gestión eficiente y medible y también
8 optimizando al máximo los procesos. Siempre que vemos un proceso que está y que vemos
9 que hay una traba, siempre lo empezamos a revisar y lo empezamos a ver de qué manera
10 lo optimizamos.

11 Asimismo, lo que es ya en sí la gestión de proyectos, el control y seguimiento, hemos dado
12 pautas, hemos estado quitando mucha grasa del primer piso que no nos corresponde a la
13 hora de gestionar y más bien enfocarnos en la debida ejecución presupuestaria y la calidad
14 de las obras que se están dando en los proyectos y estamos abocados a una gestión más
15 proactiva y la disminución de desviaciones, como les decía, lo que ya, dichosamente de
16 2023 a la fecha, los proyectos se han ido ejecutando de una manera mucho más sencilla y
17 sin tener sobresaltos en la planificación de los tiempos y de los costos.

18 Giras, visitas y reuniones con interesados. Esto ha sido un tema que no hemos aflojado,
19 más bien a veces falta tiempo por todas las obligaciones administrativas, sin embargo,
20 ustedes me ven que yo cada rato estoy saliendo de giras, estoy atendiendo personal, estoy
21 atendiendo clientes, estoy atendiendo a diputados, estoy atendiendo a los mismos alcaldes
22 y estamos enfocados en eso. Inclusive, ya la próxima semana ya tenemos programada la
23 primera gira 2025 y así seguiremos durante el resto del año.

24 Esto, bueno, lo voy a pasar un poquito rápido, fueron los datos que expusimos en la
25 presentación anterior. Del original, tenemos un 100% y del extraordinario un 96% de
26 ejecución.

27 Lo que son los bonos, igual 9.852 bonos emitidos.

28 Esto lo voy a pasar rápido, porque ya lo vimos en la anterior.

29 Proyectos aprobados: Nada más hacer un repaso, tenemos:

30 - El proyecto Santa María en Poco Sol.

31 - Tenemos el proyecto Ámbar II, que está allá al lado del Parrita.

32 - El proyecto La Bendición, que este es un proyecto en Barranca Puntarenas.

33 - Proyecto la Rosa de Río Jiménez, allá en Río Jiménez de Limón.

-
- 1 - Tenemos proyecto Condominio Vertical Residencial Jacarandas, que es un proyecto aquí
2 metropolitano, que fue el proyecto más grande que aprobamos el año pasado.
- 3 - Proyecto Cerro Verde.
- 4 - Y, el proyecto Veredas del Río II.
- 5 Y, además de eso tenemos todos los temas indígenas e insulares que se aprobaron el año
6 anterior.
- 7 Proyectos de análisis: Como lo vimos anteriormente: 24 proyectos que andan alrededor de
8 los ¢32.000 (treinta y dos mil millones). El disponible para esos proyectos son ¢42.000
9 (cuarenta y dos mil millones) y eso es lo que vamos a estar revisando, más cualquier otro
10 proyecto que entre este año y que si viene completo, si viene bien estructurado,
11 perfectamente esos proyectos que vayan entrando pueden ir ganando espacios dentro de
12 estos otros que están aquí.
- 13 También tenemos los 760 casos que están en análisis dentro del Banco de Artículo 59, que
14 corresponde a 14.155 y esto es 14.155, ¢18.000 (dieciocho mil millones) posibles, para
15 lograr la ejecución del 100% del Artículo 59.
- 16 Los retos que tengo como Subgerente de Operaciones con mi equipo y es un tema que
17 hemos estado repasando. Estos son seis, pero tengo un poco más, pero digamos son los
18 seis más sustanciales:
- 19 - Estamos en este año para programar la revisión de impulso de programas clave de
20 vivienda de segundo piso, RAMT, vivienda productiva, que hemos ya hecho varias
21 sesiones, etcétera, etcétera.
- 22 - También como les dije, los proyectos con problemas definitivamente se tienen que atender
23 de una manera diferenciada y no podemos seguirlo atendiendo como si fuera un proyecto
24 más. Entonces, ya estoy trabajando con José Carlos y vamos a plantear todo un esquema
25 bajo ese Plan de Acción, de proyectos con problemas, donde inclusive vamos a ver de qué
26 manera dedicamos a personal clave prácticamente al 100% para que este listado de
27 proyectos con problemas se vaya resolviendo de una manera mucho más ágil.
- 28 - Igual, lo que es la revisión, actualización de los contratos que tenemos con entidades
29 autorizadas y entidades autorizadas con las empresas desarrolladoras, constructoras. Este
30 es un tema en el que ya se ha venido avanzando, pero vamos a finalizarlo este año si Dios
31 quiere.
- 32 - La priorización y clasificación estratégica del portafolio FOSUVI: Ya les hicimos una
33 presentación a ustedes del portafolio el año pasado y sin embargo esta va a seguirse

1 actualizando, se va a seguir modificando con tal de que este portafolio se vaya haciendo
2 cada vez más ágil.

3 Reglamentos: Bueno, tenemos varios reglamentos. Hoy estuvimos en una reunión para ver
4 el reglamento de vivienda "llave en mano". Estamos con también la posibilidad de actualizar
5 el S-002, el S-001, el de vivienda productiva, etcétera, etcétera, para ver de qué manera,
6 vamos impulsando ciertos programas y que estos vayan adelante en la ejecución y vayamos
7 cumpliendo con inclusive los objetivos, del mismo Plan Estratégico Institucional.

8 Y, por último, como les digo, no vamos a quitar la vista de nuestros procesos de monitoreo
9 y control. Este año, vamos a implementar al menos dos herramientas de gestión de
10 proyectos en la parte monitoreo y control y una herramienta en la parte de la fase de
11 planificación. Esto ya lo tengo listo, vamos a empezar a implementarlo primero *in house*,
12 aquí a lo interno del Banco, luego vamos a, con ayuda de ACENVI y de Finan - Vivienda,
13 vamos a hacer unos talleres para involucrar a las entidades autorizadas y a sus fiscales
14 para que vayan aprendiendo acerca de estas técnicas, que son técnicas que ya están más
15 que comprobadas a nivel mundial y la vamos a ir implementando y es de fácil
16 implementación.

17 Básicamente don Marlon, esta sería la presentación, quedo atento a cualquier pregunta en
18 detalle.

19 **Director Presidente:** Muchas gracias don Walter. Definitivamente este año ha sido de
20 grandes retos. También para obviamente el área de ustedes que es clave en el Banco y
21 usted sabe que el apoyo también de nosotros en la reestructuración, en las plazas y es para
22 darle a usted y espacio para que trabaje y para que priorice. Yo creo que estaba un poquillo
23 usted presionado con varias cosas y creo que la gente nueva y ahora José Carlos, pues
24 viene darle soporte y todas las medidas que hemos tomado durante este año.

25 Entonces pues también agradecerle a usted y al equipo por todo el trabajo, e igual también
26 creo que el lunes podemos hacer unos comentarios generales, al respecto de la
27 presentación, para que lo unamos con lo que vimos anteriormente.

28 **Sr. Muñoz Caravaca:** Muchísimas gracias, don Marlon. Quedo a las órdenes.

29 **Director Presidente:** Muchas gracias.

30 *****

31

32 **4° Capacitación sobre la prevención de la legitimación de capitales**

33

34 [Se incorpora a la sesión la licenciada Rita Solano Granados, Oficial de Cumplimiento]

1 **Sr. Flores Oviedo:** Buenas tardes para todos los señores de Junta.

2 Corresponde de manera anual al Órgano de Dirección y también a lo que es el tema de

3 Plana Gerencial, así como elementos opuestos clave, como lo establece la

4 Superintendencia, precisamente actualizarse en materia de prevención del riesgo de

5 legitimación de capitales. Esto pues evidentemente al Banco, al estar supervisado en este

6 caso por la Superintendencia General de Entidades Financieras.

7 A pesar de que estamos hablando de que el tema de legitimación de capitales y los

8 acuerdos planteados van en diferentes líneas, en las actualizaciones más recientes que ha

9 hecho la Superintendencia a estos acuerdos y a esta ley y reglamentos, pues

10 definitivamente le han dado una importancia fundamental a lo que es precisamente la

11 gobernanza y los órganos de control, que es la primera parte que vamos a repasar acá en

12 la capacitación.

13 Y como segundo punto, vamos a extraer algunos casos reales que se están materializando

14 a nivel de nuestro país y también en sectores similares o afines, con el objeto de que

15 veamos básicamente qué es lo que ha venido sucediendo.

16 Hay un detalle importantísimo, como un protocolo a esto, y es el tema de las famosas

17 operaciones sospechosas. Las operaciones sospechosas básicamente, que son los

18 famosos ROs que debe hacer en este caso el obligado, y llamémoslos como obligado la

19 institución que está sujeta a cumplir con este lineamiento, con esta directriz o con este punto

20 de legalidad, pues definitivamente hace observaciones importantes de cuánto ha sido el

21 crecimiento en materia de legitimación de capitales en nuestro país, ya que al cierre de

22 2024 con relación a 2023, por ejemplo, hubo un incremento. La estadística refleja un

23 incremento de un 10.5. %.

24 ¿Eso qué quiere decir? Pues básicamente que en el 2023 se habían atendido alrededor de

25 285 operaciones o reportes de operaciones, y ya para 2024 se da un incremento y esto

26 asciende a más de 315 precisamente reportes.

27 Ahora, también como un antecedente, antes de entrar en materia propia, es interesante ver

28 cuánto, de una u otra forma, representa estos reportes en materia de lo que ha expresado

29 la UIF y ¿Qué la UIF? Bueno, es la Unidad de Inteligencia Financiera.

30 Para que ustedes den una idea, en monedas ya cuantificadas las sospechas, estamos

31 hablando de que se reportó ₡18.600 millones de colones, se reportaron \$290 millones de

32 dólares y se reportaron €20.000 euros.

33 ¿Qué significa esto?

1 Que, precisamente por cada tipo de esas monedas, así fue básicamente cómo se
2 puntualizaron las estadísticas. Ahora bien, ¿que se cuantificaron con relación al año
3 anterior? Sí. Imagínense que estaban hablando de ₡9.312 millones de colones y luego se
4 habló de \$161 millones de dólares.

5 Entonces, si vemos de un año con relación a otro, es preocupante claramente el incremento
6 que se ha venido dando en materia de lo que es el riesgo de legitimación de capitales, o lo
7 que conocemos como lavado de activos.

8 En Costa Rica, entonces decíamos que está el marco regulatorio que es la Ley 7786, que
9 también hay un Decreto Ejecutivo, que es un reglamento general contra el narcotráfico, las
10 actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y delincuencia
11 organizada.

12 ¿Por qué es importante visualizar esto?

13 Porque yo siento que en materia precisamente de lavado de activos, de legitimación, el país
14 en un momento determinado fue muy omiso y también fue muy reactivo. Entonces, cada
15 vez que se fueron suscitando situaciones particulares y se fueron consolidando delitos
16 determinados precedentes de lavado de activos, de una u otra forma se fueron agregando
17 formas de cómo regular esta materia. De manera tal que, cuando se dan estos procesos ya
18 hay mucho mecanismo de actividad ilegal propiciada.

19 Y también lo que la Normativa CONASSIF, que es el reglamento que se genera y que
20 evidentemente está dado en el Acuerdo CONASSIF 12-21, el cual se somete a dos
21 evaluaciones anuales la institución, tanto una auditoría de cumplimiento a través de un
22 informe de atestiguamiento que realiza un evento externo, en este caso, que de acuerdo al
23 modelo de las tres líneas y en concordancia a lo que es gobierno corporativo, lo realiza un
24 auditor externo y también la Auditoría Interna, debe realizar dentro de su Plan Anual, de
25 manera obligatoria, un informe o una evaluación de cumplimiento de lo que es el Acuerdo
26 CONASSIF 12-21. Ese reglamento del cual estamos hablando, pues evidentemente tiene
27 una serie de capítulos:

28 - El capítulo II, tiene mucha relación con lo que representa cada uno de ustedes a nivel de
29 investidura y por supuesto su funcionabilidad y su decisión dentro del ente financiero, en
30 este caso llamado BANHVI. El capítulo II, habla precisamente de gobernanza y órganos de
31 control.

32 - El III, relacionado a gestión de riesgos.

33 - El capítulo IV habla en función de medidas preventivas.

1 Por supuesto, este Reglamento, esta Norma tiene diferentes capítulos, en donde es muy
2 importante para nosotros, visualizar la parte de Gobernanza y Órganos de Control, que
3 básicamente está establecido en el acuerdo CONASSIF 12-21.

4 ¿Cuál es la responsabilidad precisamente, o las responsabilidades del Gobierno
5 Corporativo?

6 Es responsabilidad de ustedes y de la Plana Gerencial, precisamente la norma lo dice así:
7 “Proteger la integridad de la entidad ante los riesgos de legitimación de capitales, de
8 financiamiento del terrorismo” y en interés propio, dice la Norma, y del Sistema Financiero.
9 De manera tal que debemos tener una política de adhesión prescrita tanto a leyes,
10 reglamentos como a las normas en esta materia.

11 Por ejemplo, hoy la oficial de cumplimiento del Banco somete a consideración de todos los
12 funcionarios activos el Manual de Cumplimiento. Es un manual que está previamente
13 revisado y refrendado por la Auditoría Interna, en materia de los cambios que se generan
14 precisamente a través del tiempo.

15 Ahora, en materia de prevención de este riesgo, ustedes como Órgano de Dirección, de
16 acuerdo a la norma, deben asegurar precisamente que existan recursos, tanto humanos
17 como financieros y tecnológicos, que exista un código de conducta, pero más allá que un
18 código de conducta, algunos elementos como lo es un marco sancionador, para efecto de
19 que ante algún desvío existan medidas o sanciones disciplinarias, que también es
20 importante, las políticas de confidencialidad en el manejo de lo que es precisamente el
21 análisis de la prevención del riesgo y también ustedes deben asegurar de que se conozca,
22 se discute y se brinda, digámoslo, hasta un monitoreo de seguimiento, sobre todos los
23 temas relacionados y que precisamente eso en el momento que se genera, debe estar
24 consignado en actas, como obviamente se da cuando se presentan estos informes.

25 Como Órgano de Dirección, en materia de este riesgo, de acuerdo al 12.21, no solamente
26 entonces deben asegurar esos elementos, sino les corresponde aprobar las políticas para
27 que precisamente sean aplicadas.

28 ¿Por quienes?

29 Por el Órgano, en este caso de la Alta Gerencia y los titulares subordinados en materia
30 propiamente de Conocimiento del cliente, la Política de Empleado, directivos e incluso
31 beneficiarios finales.

32 Acá hay un detalle importante en el cual también el BANHVI ha trabajado y que en alguna
33 medida, a pesar de que no era un contexto obligatorio, hemos tratado de hacer entender y
34 hoy lo hablábamos en la capacitación de riesgos, porque también al Proveedor de Servicios

1 del Banco se le aplica una política para conocer precisamente cuál es su riesgo de imagen,
2 con relación a sus actuaciones profesionales.

3 También les corresponde aprobar el Plan de Trabajo de la Oficialía de Cumplimiento y su
4 liquidación anual.

5 ¿A qué se refiere esto?

6 Pues básicamente a lo que es, lo que se ha hecho a nivel de un informe labores, el manual
7 de cumplimiento y sus actualizaciones, el cual lleva un proceso a nivel administrativo y a
8 nivel también del Órgano de Fiscalización Interno, como es el caso de la Auditoría Interna,
9 les toca precisamente las matrices de riesgo, lo que está definido, la evaluación del mismo,
10 aprobarlo, la metodología para la clasificación del riesgo de clientes.

11 Ustedes ven que en algún momento cuando hay algunas dimensiones o algunos cambios,
12 son sometidos al Órgano de Dirección y por supuesto, muy importante, cuando hay
13 situaciones que han generado algún desvío, alguna oportunidad de mejora, pues
14 obviamente se debe crear un plan de acción correctivo derivado de las evaluaciones de
15 este riesgo y por ende también toda la normativa que para esos efectos mantiene el Comité
16 de Cumplimiento.

17 Y aquí es muy importante, acordémonos que desde la perspectiva del gobierno corporativo
18 existen los Comités Técnicos, o los Comités de Apoyo. Cuando hablamos de estos Comités
19 Técnicos o de Apoyo, desde la perspectiva de la Norma de Gobierno, está el Comité de
20 Auditoría, el Comité de Riesgos, el Comité de Remuneraciones y el Comité de
21 Nombramientos.

22 Pero, desde la perspectiva del Acuerdo 12-21, es obligatorio tener un Comité de
23 Cumplimiento. El Órgano de Dirección lo nombra y también le exige informes, al igual que
24 debe tener la obligación de nombrar, porque existe en las instituciones un Oficial Titular y
25 un adjunto, además de evaluar su desempeño.

26 Ahora bien, como lo decíamos antes, la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, tienen
27 procesos de evaluación, con base a todo lo que tiene que ver con la prevención del riesgo,
28 de legitimación. Entonces, por ende, aprueba políticas, conoce y discute el informe anual,
29 las comunicaciones que haga el auditor externo y también el Órgano de Dirección, debe
30 velar, porque nosotros aportemos de manera independiente a través de los informes y que
31 esos informes abarquen, por supuesto, los aspectos mínimos establecidos que para esos
32 efectos obliga la Ley, en materia de Gobernanza de órganos de control, que el objetivo de
33 que dicta la Norma es de las obligaciones que tiene el Órgano de Dirección y también la
34 Alta Gerencia.

1 Aquí le corresponde la asignación también tanto del recurso humano, financiero como
2 tecnológico, debe supervisar las áreas operativas para el cumplimiento del mismo, asegurar
3 que el código de conducta sea conocido y aplicado. O sea, que sea promovido a nivel del
4 personal, son parte de los elementos importantes que le corresponden a la Alta Gerencia
5 en este caso.

6 El Comité de Cumplimiento, decíamos, es un apoyo al Órgano de Dirección, en la vigilancia
7 de la gestión eficiente de este riesgo, o sea, cómo minimizar riesgo. Acordémonos que hoy
8 que estábamos también sobre el escenario del riesgo estratégico, siempre de acuerdo con
9 la norma ISO 31000, la Gestión Integral de Riesgos se define y de acuerdo a las mejores
10 prácticas, en este caso, el COSO RM que es el Enterprise Risk Management. O sea, la
11 administración propia del riesgo, de que nunca va a existir riesgo cero. ¿Por qué?

12 Porque desde el momento en que hay un objetivo, un proceso, una actividad, se empiezan
13 precisamente a generar riesgos. Lo importante es cómo gestionamos esos riesgos y la
14 forma en cómo podemos asumirlos, compartirlos o transferirlos.

15 El Comité de cumplimiento dentro de la conformación, sí, un Órgano de Dirección, debe
16 estar presidido por un miembro, en el caso nuestro lo preside la Directora Mariana Grillo.
17 Deben existir miembros permanentes, debe haber funcionarios de alto nivel del área de
18 negocios. Es muy importante hacer ver, ahorita que estamos dando inicio de periodo, de
19 que todos los comités, incluido el de cumplimiento, ya deben hacer rotaciones de quienes
20 los presiden.

21 Ahora, el reglamento define cómo se integran, cómo se rotan, cuáles alcances o funciones,
22 cuál debe ser periodicidad. Ahora, cada comité como tiene evidentemente su rol o su
23 reglamento de funcionamiento así propiamente define estos alcances.

24 En el caso del BANHVI, ¿Cómo está integrado nuestro Comité de Cumplimiento? Pregunta
25 de examen, muy probablemente: Por un director de la Junta Directiva, por el Gerente
26 General o a quien él designe, por un titular de FONAVI y tanto el Oficial de Cumplimiento
27 Titular como el Adjunto.

28 ¿Cuáles son sus funciones? Bueno, debe proponer, en este caso al órgano de Dirección,
29 las políticas de confidencialidad en el manejo de la información, también las políticas para
30 prevención. Debe el Comité de Cumplimiento someter el Plan de Trabajo a la Oficialía de
31 Cumplimiento y por supuesto, elevarlo al Órgano de Dirección. O sea, a nuestra Junta
32 Directiva, no sólo para que lo apruebe, sino su obligación está en vigilar su cumplimiento.
33 Por eso ahora hablábamos de lo que es la liquidación de ese plan.

1 Desde la perspectiva de Auditoría Interna, en relación a esto; que se proporcione criterio
2 independiente, tanto de la calidad como eficacia de la gestión de este riesgo, donde también
3 se elabora y se ejecute un programa anual de evaluación, seguimiento y control, donde,
4 muy importante, el personal que esté relacionado con estos estudios de riesgo, de acuerdo
5 a la Norma, debe cumplir claramente con las competencias técnicas y académicas para
6 efectos de poder hacer esta evaluación.

7 ¿Qué significa? Que aquel auditor que no tenga la idoneidad y el conocimiento en materia
8 de riesgo y legitimación no podría hacer esta evaluación.

9 Por eso, dentro de la reestructuración nuestra, en la Auditoría Interna, en algún momento
10 hemos planteado quién desarrolla funciones como Auditor de cumplimiento, quién como
11 Auditor Financiero, quién como Auditor de Carácter Especial, quién como Auditor en la parte
12 de Tecnologías de la Información.

13 En la Auditoría Externa, lo que decíamos: existe un informe anual que debe estar con
14 enfoque basado en riesgos, que también ese informe debe ir sobre la eficacia y efectividad
15 de lo que el Banco ha establecido, en cuanto a políticas, procedimientos, controles, que el
16 auditor que realice precisamente este trabajo debe estar inscrito en lo que la SUGEVAL
17 llama *El registro de auditores elegibles*.

18 Para efecto de ser auditor del Sistema Financiero Costarricense, debe existir cierto
19 cumplimiento de requisitos y por ende debe ser avalado. Y este registro de auditores, lo
20 administra la SUGEVAL. También una cláusula que lo obligue a mantener copia de la
21 información recopilada, para que la Superintendencia, en algún momento de solicitarlo,
22 pues simplemente se entregue. Y obviamente, para poder estar inscrito en el registro es
23 porque ha cumplido con los elementos de idoneidad y experiencia demostrables.

24 Eso, digamos los puntos más importantes y actuales en función de lo que corresponde a
25 ustedes propiamente. Por supuesto, ustedes vieron que existen diferentes capítulos dentro
26 de lo que es el Acuerdo 12-21, pero la intención de capacitar y refrescar en materia de esta
27 prevención del riesgo es recordarles más o menos cuáles son los efectos propios de la
28 obligatoriedad, el aseguramiento, la aprobación por parte, tanto de la plana gerencial o en
29 este caso de la Alta Gerencia, como también el Órgano de Dirección.

30 No sé si aquí existe un comentario, don Marlon, o si más bien me permiten cerrar con base
31 a este enfoque práctico que tenemos aquí como segundo punto y después sometemos
32 algún comentario o consulta.

33 ¿Le parece, señor presidente?

34 **Director Presidente:** Sí señor, adelante.

1 **Sr. Flores Oviedo:** Okey, vean qué importante: Ahora les hablaba del crecimiento y
2 también es cuantifiqué, no solo de manera conceptual, sino cuantitativo lo que es el tema
3 de las operaciones sospechosas y del tema de legitimación en Costa Rica. De esos 315
4 reportes de operaciones sospechosas, 185 son promovidos por Bancos, 29 por remeseras,
5 22 por financieras, 16 por agentes de vehículos, 10 por casas de cambio, 10 por
6 cooperativas, 9 por Mutuales y el resto es un graniadito ahí que de repente no es
7 significativo; pero si ustedes ven el grueso, pues podrán darse cuenta de que es lo que está
8 realmente sucediendo en materia en nuestro país en casos reales actuales en materia
9 legitimación de Costa Rica. ¿Por qué?

10 Porque lo que decíamos ahora, aquí lo más importante es conocer la realidad, cómo debe
11 ser el enfoque práctico, cómo debemos abordar, más allá de lo que pueda estar obviamente
12 simplemente en una norma o en un reglamento. Uno de los casos que ha sonado en los
13 últimos meses fue el caso Shark. El OIJ golpea al grupo dedicado a lavar dinero de
14 exportaciones narco a Europa. ¿Y qué se realiza ahí?

15 Bueno, se da una desarticulación del grupo, porque esto realmente era lavar dinero a través
16 de un enfoque en exportaciones narco a Europa. Existía una operación internacional que
17 precisamente está basada en crimen organizado.

18 En el caso Shark., por ejemplo, hubo tres funcionarios del Banco de Costa Rica entre los
19 sospechosos de colaborar con el narco. Fueron detenidos, fueron investigados y de una u
20 otra forma se requirió una red, o más bien se había convertido una red de apoyo interna en
21 la institución financiera. ¿Para poder colaborar con qué?

22 Con precisamente la sospecha de estos narcotraficantes. Ese fue uno de los casos más
23 sonados los últimos meses.

24 Otro fue el caso Corona y el OIJ desarticuló este grupo que exportaba cocaína líquida a
25 Europa y a Asia.

26 Entonces, vean qué importante: se hizo un mapeo y la utilización de las rutas fue muy
27 sofisticada. Por primera vez había un grupo de crimen organizado que podía hacer este tipo
28 de acciones en dos continentes tan grandes y poderosos de manera simultánea. El caso
29 Corona, que es este que estamos mencionando, el grupo narco planeaba corromper incluso
30 a futuros alcaldes en tres cantones.

31 Intención de influencia. Había planes de corrupción, un vínculo entre el narco y la política
32 local. Esto, lo que llamamos desde la perspectiva del riesgo de corrupción, hay un concepto
33 muy importante que los que estamos obviamente mucho en materia de GRC lo
34 mencionamos cuando nos invitan a dialogar sobre el tema y es la captura del Estado.

1 ¿Y que es la captura del Estado?

2 Básicamente el empoderamiento de las élites políticas y el empoderamiento de las élites
3 económicas. Tal como sucedió meses, años atrás en el famoso *caso del Cementazo*, que
4 fue donde por primera vez, a pesar de que tenemos hacia atrás ya décadas, un par de
5 décadas de casos de corrupción importantes es por primera vez, donde se pierde la
6 confianza al Poder Judicial y entonces los tres poderes del Estado vinculan, dentro de esa
7 captura y definitivamente se da todo lo que ya conocimos en algún momento como el *caso*
8 *del Cementazo*.

9 En el caso Corona, narcos incluso pagan sobornos en la Municipalidad de Poás. Hay
10 garantía para actividades ilícitas. El enfoque fue muy dado ahí, porque obviamente se
11 estableció el tema de los sobornos.

12 Recordémonos en un detalle importante, cuando uno hace un análisis de gestión del riesgo
13 de fraude, de acuerdo con ACFE, que son los examinadores de fraude internacional,
14 nosotros establecemos esa gestión del riesgo de fraude en tres elementos fundamentales
15 en un árbol: Uno es la corrupción, otro es la apropiación indebida y otro es la polarización
16 y la falsa información financiera.

17 En el caso de los sobornos que se asocia claramente a este elemento, es el tema de
18 corrupción, y en este caso, el tema de legitimación indebida.

19 En el caso Corona incluso llevó a lo que fue allanar la casa del alcalde de Poás y pues
20 evidentemente ahí se diluyeron algunos temas de posibles vínculos políticos.

21 Y otro caso muy interesante fue el caso de ECOTEVA, que tiene relación con el
22 expresidente de Perú, Toledo, donde se generaron transacciones sospechosas de lavado
23 producto de corrupción internacional. Esto generó casos de legitimación de capitales.

24 En Costa Rica, esos dineros precisamente pasaron por una entidad financiera transnacional
25 muy conocida. Se utilizaron en el país testaferros para mover estos recursos. Curiosamente
26 recursos que venían, y tal vez lo han escuchado ustedes, los que obviamente ya tenemos
27 tres décadas de haber iniciado esta profesión, les puedo decir que en algún momento
28 cuando yo estudiaba y demás, se hablaba del caso Enron, hace más o menos dos décadas
29 atrás y se pensó que eso iba a mantenerse a través de la historia. Bueno, no, hubo un caso
30 que rompió todo a nivel de Hispanoamérica y que precisamente fue todo lo que tiene que
31 ver con estos dineros, que en alguna medida recibieron algunos políticos, algunos
32 presidentes de algunos países de América. Fue obviamente un tema muy conocido, muy
33 delicado, porque ha involucrado una serie de situaciones particulares.

1 Toledo, expresidente del Perú, no fue el único que en alguna medida ha sido involucrado
2 con este tema, para que ustedes se den una idea, es el famoso caso de Odebrecht. ¿Y por
3 qué no? Porque les puedo decir, yo hice un estudio para efectos de un análisis que me pidió
4 la agencia de Transparencia Internacional con una colaboración de Costa Rica como país
5 miembro y de los 14 últimos presidentes del Perú, solo un presidente no había recibido
6 recursos generados por la corrupción del caso Odebrecht.

7 Entonces, démonos una idea de qué obviamente tan delicado pudo haber sucedido esto.
8 Tan delicado que esta empresa pasa a la historia, porque es una compañía que
9 curiosamente tenía un departamento, como decir el Banco que tenemos la tesorería,
10 tenemos recursos humanos, tenemos la auditoría. El caso de Odebrecht tenía un
11 departamento dedicado a nivel transnacional para pago de sobornos y dentro de eso fue
12 que se generó precisamente el caso ECOTEVA de Toledo.

13 Finalmente, lo que también se ha venido generando a través de la lotería y el SINPE móvil,
14 que es las modalidades comunes de legitimación de capitales.

15 Y esto muy recientemente dado con los 3.200 millones del famoso caso de corrupción que
16 quería mezclarlo como tal, pero no es un caso de legitimación y es un caso de riesgo de
17 fraude que se le llamó *el caso de Gallo tapado*, que fueron los 3.200 millones de colones
18 que se perdieron del Banco Nacional de Costa Rica hace un tiempo atrás.

19 Y lo que decíamos antes, hay un reporte de operaciones sospechosas de lavado de dinero,
20 un aumento, un incremento de reportes en el país, mayor actividad de lavado detectada y
21 por supuesto respuesta de las autoridades, Sobre todo, porque recuerden que la
22 materialización del riesgo de legitimación se da mucho a nivel de zonas geográficas en el
23 país, lo que son las zonas costeras y mucho de las zonas Oeste, de alta plusvalía de nuestro
24 país.

25 Don Marlon y señores Directores. Esto es un resumen básico que quería compartir con
26 ustedes de diferentes temas y pues definitivamente a la orden de ustedes por si quieren o
27 requieren de algún detalle o ampliación especial o algún comentario.

28 Adelante.

29 **Director Presidente:** Gustavo, de mi parte, agradecerle por la presentación y porque es un
30 tema esencial en los puestos que nosotros tenemos y en diferentes actividades. Creo que
31 la transparencia y todos esos temas personalmente para mí son muy importantes porque
32 forman parte de una integridad que debe tener uno como profesional y como persona, sacar
33 las cosas transparentemente y sin ningún enredo, ni meterse en cosas ahí extrañas.
34 Entonces de mi parte agradecer y más bien disculparme por haber atrasado tanto la

1 presentación, pero bueno, aquí la tenemos y después nos indica usted los siguientes pasos
2 con lo que yo le preguntaba de la prueba y al equipo. De nuevo también, al equipo suyo,
3 aprovechando también por el trabajo que hicieron el año pasado y también que, con el Plan
4 de Trabajo, podemos cumplir con todas las metas propuestas y en el Plan de Trabajo.

5 **Sr. Flores Oviedo:** Muy amable.

6 **Director Presidente:** Lo doy la palabra entonces a don Guillermo, a doña Rita y a doña
7 Eloísa

8 **Director Alvarado Herrera:** Gracias.

9 Veán, yo por supuesto agradezco la presentación. Sin duda alguna este tema de la
10 legitimación de capitales es un tema, como decía el señor auditor, que ha venido siendo
11 tremendamente relevante a nivel mundial y por supuesto el país viene fortaleciendo una
12 lucha que creo que cada vez el problema viene siendo de mayores dimensiones.

13 Cuando hablamos el tema inicial de los riesgos, yo sí creo que todos los que están en este
14 tema dentro del Banco, incluido por supuesto la Auditoría, a mí lo que me deja siempre es
15 cómo lo vamos enfocando al tema del BANHVI, en materia de que nunca se utilice los temas
16 institucionales en el lavado de capitales y creo que en eso tenemos que enfocarnos y a
17 veces cuando por supuesto, nuestro nombre es de Banco y desarrollamos no solo actividad
18 financiera, que en nuestro es muy controlada, sino en la ejecución de los recursos nuestros.
19 Ahí es donde yo creo que ese esfuerzo tiene que enfocarse y concretarse y quería nada
20 más intervenir, don Marlon y miembros de Junta, para para poder entonces externarlo.

21 No sé si me expliqué. Gracias.

22 **Director Presidente:** Gracias don Guillermo. Perfecto.

23 Doña Rita, adelante.

24 **Sra. Solano Granados:** Buenas noches, muchas gracias.

25 Bueno, en primer lugar, agradecer a don Gustavo que siempre está anuente a colaborar
26 con estos temas con la Oficialía de Cumplimiento. Creo que el abordaje que se ha dado,
27 me parece que para efectos de esta capacitación está bien el sentido del repaso sobre las
28 responsabilidades que como Junta Directiva ustedes tienen.

29 Y bueno, un poco contextualizar cómo se está dando el tema de la legitimación de capitales
30 en el país.

31 Como bien lo decía don Guillermo, a nivel de actividades de intermediación financiera, todo
32 lo que es el tema que se maneja a través de FONAVI, eso está muy controlado. Nuestros
33 clientes son clientes de un riesgo que, por su misma naturaleza, por la cantidad de

1 operaciones que hacen, por los servicios mismos que ofrece el BANHVI, en esa parte pues
2 sí, reitero, tenemos un riesgo bajo.

3 En el tema de FOSUVI, yo creo que las disposiciones que aprobó esta Junta Directiva, para
4 aplicar la política “Conozca a su cliente”, en el manejo de los recursos FOSUVI, están
5 permitiendo también en alguna medida mitigar ese riesgo.

6 Y yo siento que a nivel de las entidades ha habido un avance importante. Al inicio, cuando
7 se hacían los informes surgían muchas debilidades, las mismas auditorías internas y la
8 respuesta no era tan expedita o la que esperábamos, situación que a la fecha ha ido
9 cambiando. Entonces en esa medida, yo siento que, pues estamos haciendo un buen
10 trabajo, creo que bueno, nunca es suficiente y yo creo que ir mejorando en ese tema pues
11 es la meta.

12 **Sr. Flores Oviedo:** Tal vez doña Rita, perdón, le robo 30 segundos, porque es importante
13 que la Junta lo conozca.

14 A nivel del Banco como tal, nosotros solamente en los últimos 10 años, hemos hecho un
15 ROS. O sea, solamente en un momento determinado, se hizo un Reporte de una Operación
16 Sospechosa; eso significa más o menos cuál ha sido la administración y la gestión de este
17 riesgo, como lo decía nuestra oficial de cumplimiento.

18 Adelante.

19 **Sra. Solano Granados:** Y un comercial final era que, bueno, ustedes saben que la misma
20 normativa establece que las capacitaciones deben ser evaluadas. Obviamente pues lo que
21 estamos en este momento pues realizando es un repaso general para efectos de la
22 evaluación se les va a distribuir un documento, así como el Código de Ética y esta misma
23 presentación. De acuerdo con las políticas y procedimientos internos, se da un plazo de
24 alrededor 10 días hábiles para que ustedes puedan entregar la evaluación. Yo el día de
25 mañana les estaré haciendo llegar, Dios mediante, un correo electrónico con el vínculo,
26 para que puedan ingresar a llevar a cabo la prueba.

27 Eso sería, muchísimas gracias.

28 **Director Presidente:** Muchas gracias, doña Rita, por la aclaración, entonces para que
29 estemos todos claros ahí que va a llegar el link, para hacer la evaluación.

30 Doña Eloísa.

31 **Directora Ulibarri Pernús:** Entiendo doña Rita, que nos van a enviar también esta
32 presentación que nos hizo Gustavo, junto con cualquier otro documento.

33 **Sr. Flores Oviedo:** Con todo gusto, doña Eloísa se la enviamos, claro.

34 **Directora Ulibarri Pernús:** Gracias, muy amable.

1 No, lo otro que yo quería preguntar es que siendo nosotros aquí los miembros de la Junta
2 del Banco y entendiendo que está bastante controlado el riesgo de la legitimación de
3 capitales por parte del Banco, yo quisiera saber, Gustavo y Rita, si ustedes ven alguna
4 situación o alguna posibilidad por algún lado de que nos pueda suceder alguna situación
5 de estas. Porque obviamente tendría que ser con las entidades o estamos tan tranquilos,
6 tan cómodos, que decimos: "Todo está controlado", porque sinceramente como Junta
7 entonces debemos de preocuparnos si hay alguna posibilidad de que se nos dé esta
8 situación en algún momento. Así que me gustaría escucharlos.

9 **Sr. Flores Oviedo:** No sé doña Rita, si contesto o contesta usted.

10 **Sra. Solano Granados:** Los dos, ahí nos complementamos, don Gustavo. Yo creo que el
11 riesgo siempre existe. O sea, siempre va a existir, por más controles que tengamos. No
12 podría existir, digamos, una gestión que nos garantice ese 100%.

13 De momento, no hemos determinado ninguna situación que nos permita predecir o intuir
14 que podamos llegar a enfrentar una sorpresa de esa índole. Por lo menos esa es, desde la
15 perspectiva de Oficialía de Cumplimiento.

16 **Sr. Flores Oviedo:** Doña Elo, como lo explicaba ahora cuando hacía referencia a la ISO
17 31 000 y demás, desde que existe precisamente un proceso, un objetivo en función de esto,
18 el riesgo es un riesgo que está latente. No obstante, en materia propia, si analizamos
19 FOSUVI o FONAVI y nosotros en el pasado no estaba esta administración, hicimos ver
20 claramente la importancia de que, si jerarquizábamos el hecho de la materialización de este
21 riesgo, podríamos tener eventuales situaciones desde la perspectiva, más de FOSUVI, que
22 desde FONAVI.

23 ¿Por qué razón?

24 Porque precisamente en FONAVI los que transan, intermedian y tienen relación con
25 nosotros son también supervisados, tienen sus controles, entonces todo esto pues
26 evidentemente minimiza el impacto.

27 En el caso de FOSUVI, no necesariamente. ¿Por qué? Y hacia eso tuvimos que llegar hasta
28 con un criterio del doctor Cristian campos con relación a discutir si realmente los recursos,
29 en materia de los desarrolladores, de los constructores y demás, eventualmente podrían
30 generar algún contexto y evidentemente hay un tema de responsabilidad indirecta.
31 Entonces por ahí si se ha generado, no significa que, desde ninguna perspectiva, creo yo,
32 estemos en una zona de confort.

1 Para eso también existen lo que son las señales de alerta, está el Manual, como tal y
2 también sobre los efectos propios, la Auditoría Interna, año a año, hace dos informes con
3 relación a la administración de los recursos de FOSUVI y los entes autorizados.

4 Ya para 2025, nos toca hacer visita de acuerdo con un muestreo, de acuerdo a los
5 presupuestos que se giraron de recursos por parte del Banco, este año.

6 Así que digamos: Sí tenemos todo un proceso, sin que esto, pues evidentemente no
7 perdamos de vista lo que es el riesgo inherente y el mismo riesgo de control que está
8 presente.

9 Aquí lo más importante es que como riesgo de auditoría, que sería el tercer elemento que
10 llamamos nosotros riesgo de detección, definitivamente existan todas las actividades de
11 control que permitan minimizar o llevar a lo que conocemos *el riesgo residual* a lo más bajo
12 posible. No sé si le queda claro.

13 **Directora Ulibarri Pernús:** Sí, me queda claro, claro. Gracias.

14 **Sr. Flores Oviedo:** Con gusto. No sé si alguien más.

15 **Director Presidente:** Creo que estaríamos, don Gustavo.

16 Muchas gracias y al ser las 7:24 cerramos sesión. Muchas gracias, David por el tiempo
17 adicional.

18 *****

19

20 Siendo las diecinueve horas con veinticuatro minutos, se levanta la sesión.

21 *****

22

23