

UN ESTUDIO DE CASO DE LA

FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ

CÓMO SACARLE PROVECHO A LA FUERZA DE LAS ORGANIZACIONES
COMUNITARIAS

SOLICITADO Y FINANCIADO POR:



Preparado por
RUSSELL DANAOS-SCHROEDER

OCTUBRE DEL 2006

Contacto del autor:

Russell Danao-Schroeder
Apartado Postal 69-5655
Monteverde de Puntarenas
Costa Rica
Correo electrónico: russell_schroeder@yahoo.com

Contacto de HFHI:

Christy Stickney
Directora para Financiamiento de Vivienda/LAC
Correo electrónico: cstickney@habitat.org

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a Hábitat para la Humanidad por el patrocinio de este estudio. También a la señora Christy Stickney y al señor Minor Rodríguez por su ayuda para definir los parámetros del estudio, así como por sus valiosos comentarios y críticas.

Asimismo les agradezco al personal y miembros de la Junta Directiva de la Fundación Costa Rica-Canadá que participaron en este estudio, por compartir de manera abierta sus conocimientos así como por instar al autor a dar información específica. Un agradecimiento especial a Kathiana Aguilar Barquero y a Mauricio Alvarado Herrera por su apoyo entusiasta y por verificar los datos. Mi aprecio a Wendy Zúñiga Solano por coordinar toda la logística.

Mi agradecimiento a Ignacio Fernández Vargas, a Jorge Arce y a Rafael Jiménez por su hospitalidad y por compartir sus experiencias del trabajo de la Fundación desde el punto de vista de su respectiva organización comunal.

FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ

CÓMO SACARLE PROVECHO A LA FUERZA DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Durante los dieciocho años desde su instauración, la Fundación Costa Rica-Canadá (a la cual nos referiremos como la Fundación en este texto) ha brindado soluciones de vivienda a más de treinta mil familias en Costa Rica. Aunque el sector vivienda en Costa Rica tiene una red de organizaciones que contribuyen a mejorar las condiciones de vivienda en todos los sectores económicos del país, la Fundación es la única organización miembro del Sistema Nacional de Vivienda que utiliza una red de organizaciones locales como medio principal para ofrecer sus programas. La Fundación desempeña un papel vital como intermediaria entre el Banco Hipotecario de la Vivienda del sector público (BANHVI) y las organizaciones locales de base, las cuales, de otra manera, no tendrían acceso a los recursos del BANHVI. Por este medio, la Fundación ofrece un modelo para alcanzar una amplia cobertura geográfica utilizando alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias locales.

Normalmente, las fundaciones se crean estableciendo un fondo económico que la Fundación invierte a fin de lograr una buena rentabilidad. Las ganancias de estas inversiones se pueden dirigir a un proyecto caritativo legítimo por medio de becas a terceras personas. La Fundación tiene interés en que sus fondos de inversión sean destinados primordialmente a viviendas de interés social y que sea la inversión de estos fondos la que contribuya al cumplimiento de la misión de la Fundación. Esto se ha logrado brindando crédito por medio de préstamos seguros de vivienda lo cual va acorde con la misión de la Fundación, que es proveer soluciones de vivienda y a la vez obtener una ganancia por inversión que le permita a la Fundación financiar ella misma sus actividades futuras.

Este estudio se centra en programas de financiamiento de vivienda, creados e implementados por la Fundación, con particular atención a la metodología de la Fundación de ofrecer programas a través de organizaciones locales intermediarias. Un vistazo al sistema nacional de financiamiento de vivienda provee el contexto dentro del cual la Fundación lleva a cabo su labor. Basado en la experiencia de la Fundación, este estudio de caso busca identificar las condiciones para establecer y mantener alianzas fructíferas con organizaciones locales y analiza si los programas de financiamiento de vivienda de la Fundación son sostenibles.

ANTECEDENTES DEL SISTEMA NACIONAL DE VIVIENDA DE COSTA RICA

EL SISTEMA NACIONAL DE VIVIENDA

En Noviembre de 1986, el gobierno de Costa Rica aprobó la *Ley del Sistema Financiero para la Vivienda: No 7052*. Esta ley creó el Sistema Nacional de Vivienda, el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), el Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI) y el Fondo de Subsidio de Vivienda (FOSUVI) y definió qué tipo de entidades serían elegibles para participar en el Sistema Nacional de Vivienda y estableció los parámetros legales para un mercado hipotecario secundario por medio de la venta de valores¹

El Sistema Nacional de Vivienda (al que nos referiremos como el Sistema) está compuesto por el BANHVI y por las entidades autorizadas. En la actualidad hay doce entidades autorizadas en el Sistema: tres mutuales, cuatro cooperativas, tres bancos, el Instituto Nacional de la Vivienda y Urbanismo (INVU) y una fundación, la Fundación Costa Rica-Canadá.²

El BANHVI se estableció como una entidad pública autónoma no estatal, para presidir el Sistema Nacional de Vivienda. Sin embargo, los siete miembros de su Junta Directiva son designados por el Consejo de Gobierno y el Banco mantiene una fuerte identificación y un estrecho lazo con el Ministro de Vivienda y Asentamientos Humanos. Como rector del Sistema Nacional de Vivienda, la labor primordial del BANHVI es promover y financiar a las entidades autorizadas para que éstas obtengan y distribuyan recursos que lleven a solucionar el problema de vivienda en el país. El Artículo 10 de la Ley le prohíbe al BANHVI participar directamente en el financiamiento, compra, venta o construcción de viviendas

FONDO DE SUBSIDIOS PARA VIVIENDA

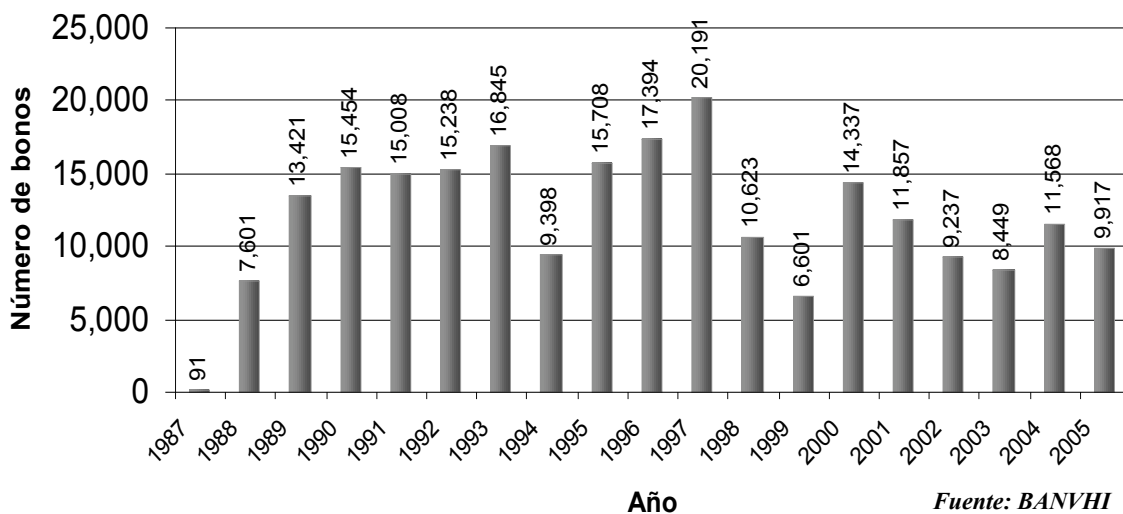
Una de las principales funciones del BANHVI es distribuir subsidios para vivienda entre familias de escasos recursos, utilizando el *Bono Familiar de Vivienda*. Estos bonos se financian con el Fondo de Subsidios para Vivienda. La Ley del Sistema Nacional de Vivienda estableció que este Fondo de Subsidios recibiría el 33 por ciento del total de los ingresos anuales del Fondo de Desarrollo Social y Compensación Familiar (cuyos ingresos provienen del 100 por ciento de los impuestos a todas las nóminas salariales y del 20 por ciento de todos los impuestos de ventas), así como del 3 por ciento del Presupuesto Nacional. (En realidad, el Fondo de Subsidios para Vivienda casi nunca ha recibido este dinero del Presupuesto Nacional).³

Las familias pueden solicitar el Bono Familiar solamente a través de las entidades autorizadas por el Sistema Nacional de Vivienda. Estas entidades reciben el uno por ciento de recargo por la administración de una postulación exitosa de candidatos para el Bono Familiar. Las familias reciben este bono una única vez, el cual se considera una donación directa a la familia (Artículos 50 y 52). Lo pueden utilizar para comprar un terreno y construir en él, para construir una vivienda en un lote que sea propiedad de la familia, para comprar una casa ya construida, o bien, para agregar, reparar o mejorar su vivienda.

En sus dieciocho años de existencia desde su inicio en 1987 (al 2005) el Fondo de Subsidios ha brindado 228.609 soluciones de vivienda utilizando el programa de Bonos Familiares, para un promedio de 12.700 soluciones habitacionales por año. Esto es una contribución substancial al sector de la vivienda, pues representa un 20.5 por ciento de todas las unidades de vivienda del país hasta el 2005.⁵ En términos de producción de vivienda, en los cinco años comprendidos entre el 2000 y el 2004, la ayuda de vivienda mediante Bonos Familiares significó un 45 por ciento, casi la mitad de todas las nuevas viviendas construidas. Sin embargo, tal y como lo ilustra la Figura 1, la producción no ha sido uniforme año a año. La notable caída en 1998 y 1999 en la producción de vivienda mediante Bonos Familiares se atribuye mayormente al fracaso de varias cooperativas que participaron como entidades autorizadas en el Sistema Nacional.³

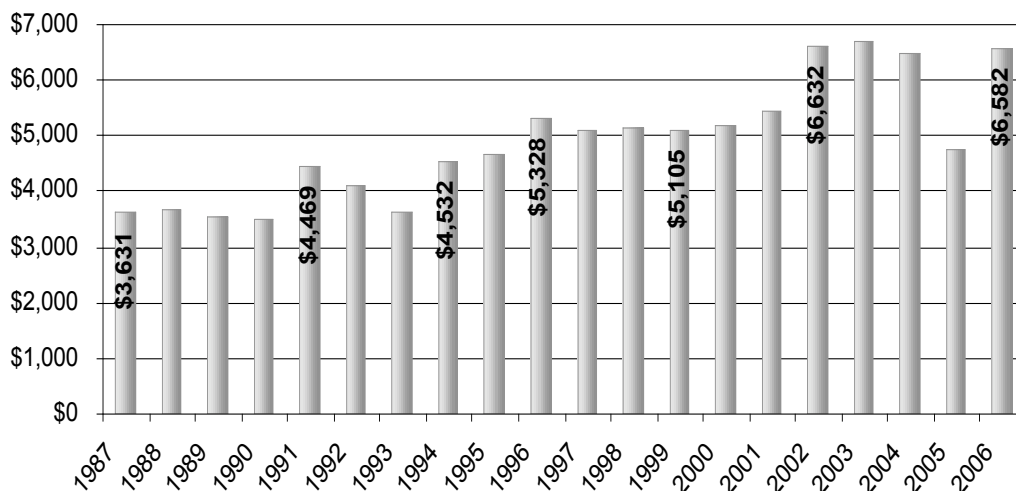
Figura 1

Bonos de Vivienda



El monto del subsidio se ha incrementado sustancialmente a partir de la creación del programa de bonos. En 1987 el subsidio promedio era de \$US 3,631 (dólares 2006) y ha aumentado a través de los años a su nivel actual de subsidio de \$US 6,582. Este incremento del bono ha beneficiado a las entidades autorizadas, ya que a la vez aumentan los cargos por administración, los cuales son fijos al uno por ciento del subsidio para cubrir los costos asociados a postulación de las familias beneficiadas y a la administración del programa.

Figura 2 Valor promedio del bono ajustado a la inflación (en dólar reales 2006)



Fuentes: BANVHI, montos anuales de bonos y Banco Central de Costa Rica, Índice Precios del Consumidor y tipo de cambio

Aunque el BANVHI no puede asignar los bonos directamente, revisa todas las solicitudes de bonos de vivienda presentadas a las entidades autorizadas, con el fin de dar una aprobación final. Esto asegura más la transparencia de la transacción entre el beneficiario final y la institución que da el bono. Como una medida adicional de seguridad, la Ley también separa las funciones de

financiamiento y construcción, y les prohíbe a las entidades autorizadas involucrarse en la construcción de proyectos de vivienda o la edificación de casas individuales (Artículo 67).

Los requerimientos básicos del Bono Familiar de Vivienda los establece el Sistema Nacional de Vivienda, el cual autoriza a su vez al BANHVI a establecer regulaciones para la implementación del Fondo Nacional de Vivienda. La ley establece que el subsidio máximo, o el monto máximo del bono no debe ser mayor a treinta veces el salario mínimo mensual de un trabajador de construcción no especializado (Artículo 50). Desde septiembre de 2006 el monto de subsidio máximo era de ¢3, 575,000 o \$US6, 890 equivalente a 29.1 veces el salario mínimo.⁴

Para que una familia califique para un subsidio debe tener un ingreso de menos de cuatro veces al salario mínimo mensual de un trabajador de construcción no especializado, que es en la actualidad de ¢490,776 colones (o \$US946). Sin embargo, sólo familias con un ingreso menor al salario mínimo mensual, es decir ¢122,694 colones actualmente o \$US217.20, son elegibles para recibir un subsidio completo. Las familias con ingresos mayores al salario mínimo mensual de un trabajador de construcción no especializado, pero menos que cuatro veces ese salario, son elegibles para recibir un subsidio en proporción decreciente a su ingreso. Estas familias que reciben menos del máximo del bono están sujetas a recibir préstamos además del subsidio de las entidades autorizadas.

Entre todas las entidades autorizadas del Sistema Nacional de Vivienda, la Fundación ha procesado el mayor número de bonos, representando el 21 por ciento de todos los bonos emitidos en el 2005.⁵

EL ARTÍCULO 59: LA EXCEPCIÓN A LA REGLA

En un principio, este artículo de la Ley tenía el fin de atender las necesidades de hogares con alguna persona discapacitada. Posteriormente, el artículo se amplió para incluir ayuda especial a personas mayores, realizar proyectos de erradicación de tugurios, dar respuestas de emergencia (tales como desastres naturales) o atender casos de extrema necesidad. A la luz de este artículo, para el programa de bonos, se permite un subsidio mayor equivalente a una vez y media del monto máximo establecido y el ingreso del hogar puede ser de hasta un uno y medio el monto requerido como salario mínimo.

A pesar de que la ley les prohíbe a las entidades autorizadas que se involucren en actividades de construcción, de acuerdo con el Artículo 59 pueden adquirir y segregar lotes y proveer infraestructura urbana. La Ley también le permite al BANHVI asignar recursos del Fondo de Subsidio de Vivienda directamente a la construcción de proyectos. Al amparo del Artículo 59 compañías constructoras fuertes desarrollaron muchos grandes proyectos urbanísticos, lo causó gran controversia en el pasado.

Hasta muy recientemente el monto que podía ser asignado a las actividades relacionadas con el Artículo 59 tenía un tope del 20 por ciento del Fondo de Subsidios para la Vivienda. Sin embargo, en julio del 2006 se revisó de nuevo este artículo para incrementar el monto que podía utilizarse en las actividades definidas por el artículo a un tope del 40 por ciento del ingreso anual del Fondo de Subsidios para la Vivienda. Asimismo, reconociendo la complejidad que implica la administración de estas actividades, el monto que las entidades autorizadas pueden recibir por gastos de administración se incrementó a un 5 por ciento de los costos por proyecto.⁶

Se ha comentado que este aumento del monto de financiación para los proyectos amparados al Artículo 59 tendrá un impacto negativo en la disponibilidad total de fondos para los bonos convencionales, reduciendo de esta manera, la creación en general de viviendas de interés social.⁷

LA FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ

ORÍGENES DE LA FUNDACIÓN: PROGRAMA DE VIVIENDA RURAL COSTARRICENSE CANADIENSE

Previo al establecimiento de la Fundación, la Agencia Internacional Canadiense para el Desarrollo, CIDA por sus siglas en inglés, había estado trabajando muy de cerca con el gobierno de Costa Rica en proyectos de vivienda rural y había establecido un programa bilateral de Vivienda Rural Costa Rica-Canadá que lo administraban de forma conjunta el CIDA, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (MIDEPLAN), y el Secretario de Vivienda, predecesor al puesto actual de Ministro de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH). La fuente de rentabilidad para el fondo bilateral provenía de las importaciones de productos agrícolas de Canadá. Entonces la concentración en la zona rural tenía la intención de llevar los fondos de nuevo al sector agrícola como un nexo entre la fuente y el uso final de los dineros.⁸

Un objetivo principal al crear una fundación fue poder transferir los fondos del fondo bilateral a una entidad no estatal. La Fundación fue establecida en 1988, quince meses después de la aprobación del Sistema Nacional de Vivienda y un año después que el BANHVI iniciara el programa de bonos de vivienda. En última instancia, el Programa de Vivienda Rural Costarricense Canadiense se transformó en la Fundación, el fondo bilateral se convirtió en los fondos de inversión de la Fundación, y la Fundación asumió todos los proyectos que se habían financiado anteriormente a través del programa.

La ley de Costa Rica establece que las fundaciones no pueden recibir fondos públicos antes del primer año de su constitución y sólo si la fundación ha estado activa en el período desde su inicio.⁹ De esta manera, no fue sino hasta en mayo del 1989 que la Fundación se convirtió en una entidad autorizada del Sistema Nacional de Vivienda.¹⁰ Como entidad autorizada, la Fundación obtiene acceso al programa de Bonos de Vivienda y de esta forma, tiene un acceso adecuado a este recurso para familias en comunidades rurales a través de organizaciones existentes.

El objetivo de la Fundación, como detalla el documento de su constitución, es:

“...Apoyar el desarrollo de las áreas rurales estableciendo programas de financiamiento y proyectos para la construcción de vivienda e infraestructura física y social gratuita como medio de fortalecer la permanencia de las familias en las áreas rurales. Así mismo promover y ejecutar programas y proyectos que ayuden al desarrollo económico y social de las familias necesitadas en las áreas rurales del país.”¹¹

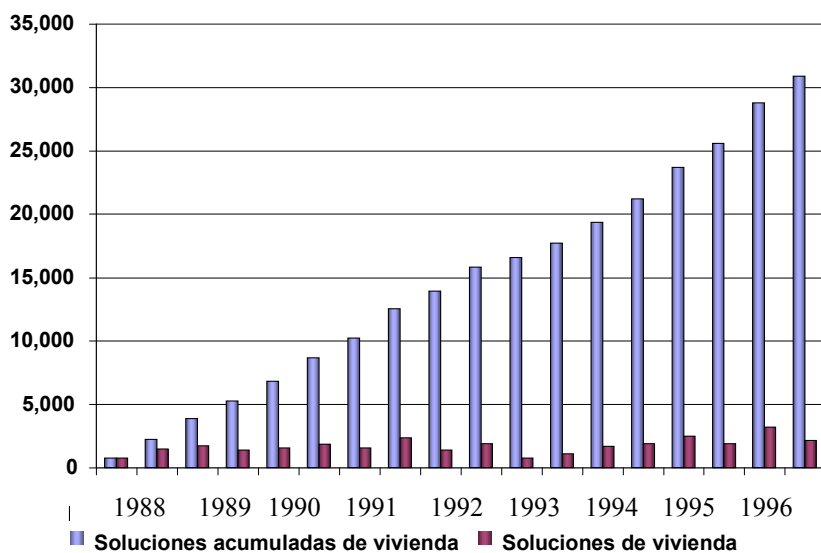
Es interesante ver la permanencia de las familias en áreas rurales. Sin duda en los años ochenta la mayor parte de Latinoamérica había experimentado una fuerte ola de migración de las áreas rurales a las urbanas. En un período, se establecieron estrategias de desarrollo para detener esta migración, la cual en años más recientes ha sido aceptada

como el resultado inevitable de la industrialización y de un mayor número de oportunidades en los centros urbanos.¹²

Actualmente la Fundación está revalorando su misión puesto que trabaja tanto en áreas rurales como urbanas, y está incursionando en préstamos de desarrollo económico, actividades que concuerdan con el objetivo de la Fundación cuando se constituyó. La misión actual se basa en el objetivo fundamental de la Fundación:

Mejorar la calidad de vida de los habitantes del área rural brindando soluciones de vivienda que contribuyan a la estabilidad de cada uno de ellos en su comunidad y utilizando para ello, como plataforma para lograr su misión, las organizaciones sociales comprometidas con el desarrollo de sus comunidades¹³.

Figura 3: Producción de vivienda, acumulada y anual



Fuente: Fundación Costa Rica-Canadá

Esta misión coloca a la vanguardia la metodología operativa de la Fundación de ofrecer sus programas a través de las organizaciones locales existentes. Se puede comprobar el éxito de la Fundación y su consistente contribución al sector vivienda en Costa Rica, debido a las más de 30,000 soluciones de vivienda en sus 18 años de existencia, primordialmente en las áreas rurales del país.

CRISIS DE IDENTIDAD: GUBERNAMENTAL O NO GUBERNAMENTAL

A pesar de que la Fundación fue establecida y sigue existiendo como una organización privada costarricense no gubernamental, los miembros de la junta directiva están ligados directamente al sector público pues cuatro de los cinco miembros son nombrados directamente por instituciones gubernamentales de Costa Rica. El otro miembro de junta directiva es nombrado por la Embajada de Canadá. Esto ha formado una relación directa y duradera entre la Fundación y MIVAH, MIDEPLAN y la Presidencia de la República, donde cada parte tiene derecho de nombrar a su representante para la junta directiva de la Fundación.

La composición de la junta directiva de la Fundación mantuvo la estructura administrativa de su predecesor, el Programa de Vivienda Rural Costarricense Canadiense, el cual tuvo una junta directiva que consistía en tres miembros: el Ministro de Vivienda y Asentamientos, el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, y el Embajador Canadiense en Costa Rica. Se establecieron dos puestos más para cumplir con los requerimientos de la ley para la creación de fundaciones en Costa Rica. Esta ley exige que el Poder Ejecutivo del gobierno designe a un miembro y que otro miembro sea seleccionado por la municipalidad del domicilio donde se encuentra inscrita la fundación, en este caso, la municipalidad de Tibás.¹⁴

La relación institucional entre la Fundación y el gobierno puede verse como un beneficio para la Fundación, pues permite acceder a los ministerios más relevantes para su funcionamiento. Sin embargo, también ha hecho que la Fundación sea dirigida de manera cercana por el gobierno para lograr las metas que éste desea, lo cual no siempre es del mejor interés para la Fundación. Ha habido en el pasado una percepción de que la Fundación es simplemente una extensión del gobierno, y que le permite a éste involucrarse en las funciones segregadas establecidas por la Ley del Sistema Nacional de Vivienda.¹⁵

Recientemente la Fundación tuvo éxito en realizar un cambio permanente en la composición de su Junta Directiva. Con el consentimiento del MIDEPLAN, se les rescindió su derecho a nombrar un representante, y en su lugar, se estableció un representante permanente de la entidad hermana local. Este representante de la entidad local es nombrado democráticamente por la asamblea de las organizaciones locales con las que la Fundación mantiene relaciones. Este cambio equilibra la composición de la Junta, ya que disminuye la presencia estatal, da un punto de vista más real en la toma de decisiones y es menos vulnerable a la influencia política.¹⁶ De esta manera, la composición actual de la Junta es como se detalla:

Nivel de representación	Designación	Designatario
Gobierno nacional	Designado	MINVAH
Gobierno nacional *	Designado	Presidencia de la Republica
Gobierno local*	Designado	Municipalidad de Tibás
Internacional	Designado	Embajada de Canadá
Entidad local ONG	Electo	Asamblea de ONG's locales

*por ley

El efecto más negativo de la influencia gubernamental en la Fundación ha sido, probablemente, la inestabilidad del liderazgo de la Fundación por presión política. Durante los primeros cinco años de la existencia de la Fundación el liderazgo fue consistente. El primer gerente general fue sustituido un año después por el señor Juan José Umaña, Director de Operaciones, quien había sido parte del programa bilateral que precedió a la formación de la Fundación. Sin embargo, en el período de 1995 a noviembre del 2002, la Fundación tuvo seis gerentes generales. Esta alta rotación en el puesto de la alta jerarquía de la Fundación se debió en gran parte al manejo político de la junta de la Fundación por medio de personas designadas por el gobierno. Por un tiempo, el mismo Ministro de Vivienda y Asentamientos Humanos tuvo un puesto en la junta directiva. Durante parte de esta fase de inestabilidad en el liderazgo, los miembros de la junta establecieron su presencia física manteniendo las oficinas centrales de la Fundación y supervisando en una forma demasiado participativa.¹⁷

La junta directiva actual tiene una actitud más distante en cuanto a su responsabilidad para y por la Fundación, la cual la resume de manera acertada su Presidente, Mario Rodríguez Vargas: “La Junta debe tener sus ojos y oídos en la Fundación, pero no sus manos.”¹⁸

EL REGRESO A LOS PRINCIPIOS INICIALES

A inicios del 2000, la Fundación se centró más en proyectos de construcción de casas amparados al Artículo 59 y se preocupó menos por las alianzas con organizaciones locales que habían sido la característica distintiva de la Fundación.¹⁹ El plan estratégico de la Fundación desde el 2003 al 2006 reconoció esta tendencia y buscó regresar la Fundación a sus raíces, reafirmar su interés primordial en el sector rural y reconocer la importancia y necesidad de la participación de organizaciones locales como su plataforma principal para alcanzar la misión de la Fundación.²⁰

En el 2003 la Fundación contrató de nuevo a Juan José Umaña Vargas como gerente general, quien tenía grandes deseos de continuar el trabajo que había iniciado. A su regreso se sorprendió al darse cuenta que casi ninguno de los empleados sabía lo que la Fundación hacía. Para corregir este desfase, se programaron paseos educativos para todos los empleados en un período de varios meses, de manera que pudieran entender la razón de su trabajo y hacer la conexión entre sus labores diarias y el impacto que la Fundación estaba teniendo en las comunidades.²¹

En los últimos tres años la Fundación ha experimentado cambios significativos en la meta de regresar a su misión, poniendo empeño en ser más eficiente en sus operaciones a la vez que mejora la atención a clientes y organizaciones afiliadas. Internamente, la Fundación ha hecho arduos esfuerzos para que el personal reubique su atención en la misión de la Fundación y fomenta valores de solidaridad, pasión, creatividad, integridad, confianza y productividad entre sus empleados a todo nivel. Externamente, ha hecho esfuerzos para reafirmar la importancia de sus lazos con las organizaciones locales que han sido marginadas en administraciones pasadas.²²

CAMBIO DE CULTURA: DE BENEFICIARIO A CLIENTE

Al redirigir al personal de la Fundación hacia la misión y valores de la organización, la Fundación hizo un giro intencional y en vez de usar el término “beneficiario” lo cambió a “cliente”. El término “beneficiario” implicaba personas necesitadas de bajo estatus social quienes tenían la gran fortuna de contar con el apoyo de la Fundación, mientras que el término “cliente” establecía un tono para una relación más de negocio y profesional estableciendo la base para el respeto mutuo. Este cambio le dio la vuelta a la moneda, porque mientras “beneficiario” implica un receptor pasivo de una Fundación benevolente, “cliente” significa que ser el medio de subsistencia de la Fundación. Esto le pone el reto a la Fundación de proveer el más alto nivel de servicio, reconociendo que el cliente tiene una opción de decidir con quien hace negocios.²³

PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO DE VIVIENDA

La Fundación mantiene cuatro programas básicos de financiamiento que se utilizan de forma flexible para cinco tipos generales de soluciones de vivienda. El programa de financiamiento apropiado para una familia se determina de acuerdo con su nivel de ingreso y su elegibilidad de recibir un subsidio completo o parcial.

		Soluciones de vivienda				
		Compra de tierra	Compra de tierra y construcción	Sólo construcción	Compra de vivienda existente	Mejoras a vivienda
Método de Financiamiento	Bono		•	•	•	•
	Bono/ Crédito		•	•	•	•
	Ahorros/ Bono/ Crédito		•	•	•	
	Crédito	•	•	•	•	•

BONO FAMILIAR DE VIVIENDA

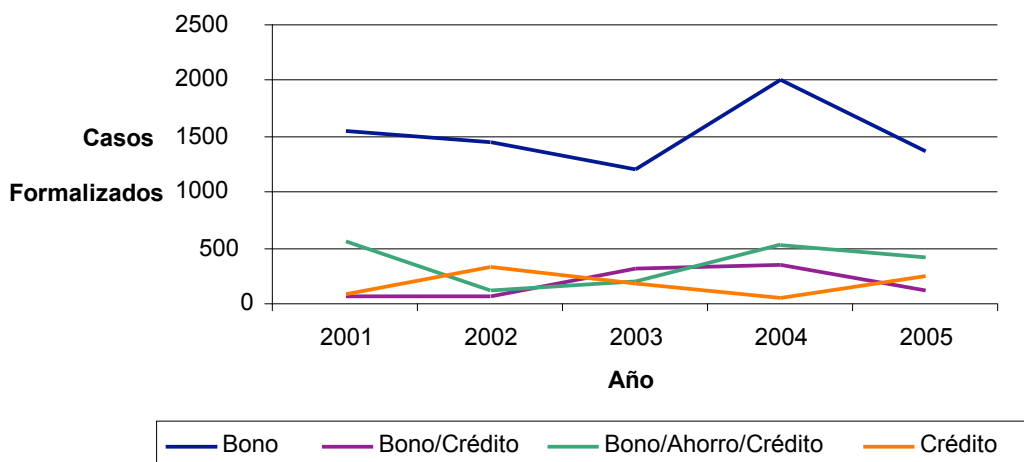
Los requerimientos para elegibilidad en un programa de Bono Familiar de Vivienda incluyen los programas de Bono/Crédito y el Bono/Ahorros/Crédito y son establecidos por el BANHVI, acorde con la Ley del Sistema de Vivienda. Ni la Fundación ni las organizaciones locales imponen requerimientos adicionales, a pesar de que el área geográfica en estudio pueda limitar la habilidad de las organizaciones locales para atender casos específicos.

Los requerimientos básicos para ser elegibles para programas de bono familiar es que los solicitantes constituyan una familia, no posean una casa (si es que el bono no es para mejoras de vivienda) ni una propiedad adicional, y que tengan un ingreso menor a ¢490,776 colones (o \$US946).²⁴ Las personas que anteriormente han recibido un bono no son elegibles. Para solicitar un bono, las familias deben presentar, además de documentos que den fe de que cumplen con los requerimientos del programa, lo siguiente:

- Plano de la parcela revisado por gobierno municipal;
- Título de propiedad del Registro Nacional;
- Carta de la municipalidad verificando el pago de los impuestos municipales y territoriales;
- Opción de compraventa con un plazo de 120 días (si se va a comprar con ganancias);
- Presupuesto de construcción en el formato establecido por el BANHVI (si se construye con ganancias);
- Planos de construcción y especificaciones firmadas por un ingeniero (si se va a construir con ganancias).²⁵

Se puede afirmar que el programa de bonos es el pilar de las actividades de vivienda de la Fundación. En los cinco años entre el 2001 y el 2005, las actividades relacionadas con el bono representaron un 92 por ciento de la producción de vivienda de la Fundación. La habilidad de la Fundación de postular bonos a nombre de sus clientes, le ha permitido llegar a los sectores económicos mas pobres, acorde con la misión de la Fundación y, al mismo tiempo, proveer un medio significativo de asegurar la inversión de los fondos de la Fundación en préstamos seguros de largo plazo, que representan tres cuartos del número total de operaciones crediticias entre el 2001 y el 2005, y el 52 por ciento del valor monetario de la cartera.

Figura 4 Producción anual de vivienda acorde al tipo de financiamiento 2001-2005



Fuente: Fundación Costa Rica - Canadá

Sólo son elegibles para el subsidio del bono completo las familias con un ingreso menor al salario mínimo. Para los casos que caben dentro del Artículo 59, las familias elegibles pueden tener un ingreso de hasta de un uno salario mínimo y medio, y tienen derecho a recibir un subsidio de hasta una vez y media del monto establecido para el bono. Basados únicamente en los parámetros de ingreso, el 41.5 por ciento de todos los hogares de Costa Rica son elegibles para recibir un bono. Un 35.9 adicional de los hogares con ingresos menores a cuatro veces el salario mínimo son elegibles para recibir un subsidio reducido del bono combinado con un préstamo.²⁶

Debido a que la Fundación no está expuesta a riesgo financiero en los casos donde sólo están involucrados la entrega de bonos familiares de vivienda se puede aceptar el derecho posesorio como prueba de posesión en vez de una *escritura pública*, a fin de permitirles a las familias que poseen lotes en urbanizaciones subdivididas de manera informal, acceder a recursos para la construcción de viviendas.²⁷ Sin embargo para todas las operaciones que abarcan crédito se requiere del título de propiedad.

BONO/CRÉDITO Y AHORROS/BONO/CRÉDITO

Las familias con ingresos mayores al salario mínimo pero menos de cuatro veces el salario mínimo pueden solicitar uno de los programas híbridos que brindan crédito además del subsidio. Las familias en este rango económico califican para un Bono Familiar de Vivienda cuyo valor decrece conforme aumenta el ingreso. Con acceso a crédito las familias tienen más flexibilidad para seleccionar el tipo de vivienda que desean construir (o comprar).

El programa de Ahorro/Bono/Crédito combina un plan de ahorro de 6, 9, 12, o 18 meses antes de la entrega del crédito. Los ahorros se acreditan a los gastos del cierre del préstamo. Bajo estos dos programas híbridos el valor total del lote y de la construcción no pueden exceder el límite de vivienda social establecido por el BANHVI, el cual es en la actualidad de ¢19,910,000 colones o \$US38,374.

CRÉDITO

A las personas que no califican para el bono o prefieren evitar las restricciones impuestas en la propiedad debido al bono, la Fundación les ofrece una opción de crédito para el financiamiento. Aunque el sistema bancario de Costa Rica ofrece productos hipotecarios competitivos, la Fundación tiene un poco más de flexibilidad en el financiamiento de préstamos, en parte porque no está sujeta al mismo nivel de supervisión del estado.

Resumen de términos para préstamos

Término:	15 años
Interés:	19.5 % tasa variable
Valor por préstamo:	95% con bono 90% sólo crédito
Deuda a ingreso:	30%
Seguridad:	1era o 2nda hipoteca
Seguro:	Fuego y terremoto
Máximo:	\$36,455* con bono \$56,036* solo crédito

*Tipo de cambio al 15 de Septiembre del 2006

Debido a que estas actividades de “sólo crédito” no están sujetas a los lineamientos establecidos para los bonos, la Fundación puede imponer también requerimientos adicionales con el fin de reducir los riesgos. La Fundación ofrece un préstamo de mayor proporción por valor que los productos de préstamos comerciales, lo cual hace más favorable el costo de entrada y no requiere de un informe de crédito. Además, algunos bancos privados tienen requerimientos mínimos muy altos para préstamos, dirigidos generalmente a un sector de ingreso más alto que la base de los clientes de la Fundación.

Para todos los programas que implican algún tipo de crédito, la Fundación acepta documentos alternativos de comprobación de ingresos para personas que tienen ingresos propios. De esta manera, les abren la posibilidad de crédito en el sector informal. Sin embargo, en estos casos se requiere que la certificación de ingresos la emita un contador público o privado y venga acompañada de suficiente documentación como respaldo.

A pesar de que la Fundación mantiene un límite alto de crédito, \$US 56,036 en operaciones de sólo crédito y \$US 36,455 para créditos con subsidios, el monto promedio para préstamos en el 2005 fue de \$US 3,998.

Casi todos los préstamos emitidos por la Fundación son por un plazo de 15 años pagaderos en 180 cuotas mensuales. La Fundación requiere para todos los productos con créditos, un mínimo del 30 por ciento de proporción de deuda con el ingreso, lo cual aumenta entre un 35 y un 40 por ciento, dependiendo del ingreso familiar. La tasa de interés para los préstamos es una tasa variable y es en este momento del 19.5²⁸ mientras que la tasa de inflación en Costa Rica ha sido de un 13 por ciento en los últimos dos años. Todos los préstamos están garantizados por una hipoteca de primero o segundo grado a la propiedad. El inmueble debe tener también un seguro contra incendio y daños por terremoto, cuyo costo se incluye como parte del pago hipotecario mensual.

OPERACIONES: CÓMO SE EDIFICAN LAS VIVIENDAS

Como parte del proceso de revisión y aprobación, cada inmueble es inspeccionado por uno de los ingenieros de planta de la Fundación. Esto se hace con el fin de asegurar que el terreno es propicio para la construcción, para considerar posibles peligros como deslizamientos y aguas, y para confirmar la seguridad y bienestar del cliente a la vez que se protege la inversión de la Fundación.²⁹

Los clientes pueden seleccionar entre varios planes preexistentes que un arquitecto o ingeniero calificado pueden adaptar al lugar de construcción, o los clientes pueden proveer sus propios planos constructivos. En todos los casos se requieren los planos aprobados por un ingeniero colegiado para todos los proyectos de construcción financiados o subsidiados.

Es responsabilidad del cliente contratar a un ingeniero, obtener los permisos de construcción, hacer la negociación con un contratista y conseguir los materiales de construcción. Las organizaciones locales con frecuencia brindan apoyo a los clientes proveyéndoles una lista de contratistas que han participado en el programa en el pasado. La decisión final, sin embargo, la tiene el cliente³⁰.

Los pagos para los gastos de construcción se hacen cada dos semanas, con base en el avance de la construcción de la obra y del informe de verificación realizado por el ingeniero supervisor que la Fundación contrata. Los fondos para la construcción provenientes de los bonos de vivienda y/o crédito otorgado se les entregan directamente a los clientes durante la construcción, quienes a su vez, compran los materiales de construcción y le pagan al contratista. Esto le da al cliente control del proceso de la construcción y del correspondiente presupuesto, ya que todos los dineros pasan por sus manos y da poca oportunidad para que se dude sobre cómo se ha usado el dinero. El control del cliente sobre los pagos le da autoridad en relación con el contratista mientras que las organizaciones locales mantienen vigilancia sobre el uso de los fondos, de manera que se usen para el propósito para lo cual se autorizaron. En algunos casos, con la autorización del cliente, las organizaciones locales están autorizadas para recibir y administrar los dineros.

Un contratista de Puriscal, Juan Carlos Fernández, comentó que él tenía que rendirle cuentas a cuatro niveles de supervisión—primero el cliente, segundo al ingeniero, después a la cooperativa y finalmente al ingeniero supervisor de la Fundación. Este control le ha permitido a la Fundación mantener un alto estándar de calidad en la construcción. El ingeniero contratado por el cliente asegura que el contratista construya de acuerdo con las especificaciones y es responsable de los defectos de la construcción los siguientes cinco años después de finalizada la casa. Esto le da tanto al cliente como a la Fundación confianza en la calidad de la construcción.

COLABORACIÓN LOCAL

Según el Gerente General de la Fundación, Juan Jose Umaña Vargas, “el trabajo de las organizaciones locales ha sido sin lugar a dudas, el factor principal del éxito de la Fundación.”³¹ Desde su inicio, el modelo de operación de la Fundación se basó fuertemente en las organizaciones locales como medio para el desarrollo de proyectos. Cuando era el Programa de Vivienda Rural Costarricense Canadiense, revisó y aprobó proyectos impulsados por las organizaciones locales en todo el país. La Fundación continuó operando bajo el mismo modelo de apoyo en alianzas con las organizaciones locales para la producción de viviendas.

Costa Rica tiene la fortaleza de una larga historia de organizaciones comunitarias que incluyen cooperativas, asociaciones de desarrollo comunal y un *Centro Agrícola Cantonal*, entre otras. Las cooperativas han existido en Costa Rica desde 1920³²—hay más de 900 cooperativas en el Registro Nacional. En 1967 Costa Rica estableció la *Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad* (DINADECO), bajo la cual se formaron miles de asociaciones de desarrollo comunal. Estas asociaciones centraron sus esfuerzos en identificar las necesidades de la comunidad y

remediarlas.³³ Muchas de estas organizaciones locales se interesaron, lógicamente, en la situación de la vivienda por ser ésta una necesidad primordial en sus comunidades. La Fundación se convirtió en un mecanismo natural para disminuir la brecha entre las organizaciones pequeñas y el Sistema Nacional de Vivienda, brindando así, un medio de acceso y distribución del Bono Familiar de Vivienda a las comunidades rurales que no eran atendidas por las grandes entidades de financiamiento de vivienda autorizadas.

En 1996 la Fundación trabajaba con 188 organizaciones locales³⁴; sin embargo el número de organizaciones que trabajan en alianza con la Fundación ha disminuido significativamente desde esa fecha. En el 2004, en el momento en que se establecieron nuevos convenios entre la Fundación y las organizaciones locales, sólo 63 organizaciones se inscribieron. En la actualidad la Fundación tiene alianzas con sólo 46 organizaciones.

Esta disminución se puede atribuir a varios factores:

- Disminución de número del personal, es decir, conforme las organizaciones completaron los proyectos, se interesaron menos en mantener relaciones con la Fundación debido a que su función primordial pasó a ser la recolección de los pagos por hipotecas.
- En el período 1998-1999 el país experimentó una crisis en el sector del cooperativismo, lo cual causó que muchas cooperativas fracasaran.
- Como resultado de los lazos del liderazgo de la Fundación con el gobierno, la Fundación apartó su atención de las organizaciones locales y en su lugar, se centró en proyectos de vivienda construidos por empresas constructoras amparadas al Artículo 59.

Actualmente la Fundación está trabajando para fortalecer a las organizaciones sociales y aunque no busca activamente nuevas organizaciones con quien asociarse, sigue abierta a establecer nuevas alianzas. Para considerar una propuesta de las organizaciones que quisieran afiliarse a la Fundación, se requiere que dicha organización presente una carta manifestando su interés; un currículo de sus logros anteriores; los estados financieros más recientes y una lista de los miembros de la actual junta directiva. A raíz de la solicitud de una organización, la Fundación evalúa la permanencia de la misma; su experiencia en la administración de proyectos; su estado financiero; el área geográfica que cubre incluyendo si existe suficiente demanda en esa área para mantener una relación de largo plazo, o si existen ya otras organizaciones locales afiliadas que pueda significar un conflicto entre organizaciones.

DE PROYECTOS A SOCIOS

En un principio la relación entre la Fundación y las organizaciones locales se basaron en proyectos de financiamiento más que en programas de implementación a largo plazo. Basados en el modelo de proyecto, se firmaba un contrato con cada organización autorizando una línea de crédito para cada proyecto individual o para la fase de un proyecto para un número definido de soluciones de vivienda. La relación se limitaba a un número específico de viviendas para ser financiadas y a un grupo específico de beneficiarios nombrados en un contrato por un período definido de tiempo. En años recientes la Fundación ha pasado a realizar un convenio en lugar de un contrato.

El convenio define la relación entre la Fundación y las organizaciones locales, delimitando las obligaciones de ambas partes con respecto a cada uno. El plazo del convenio es por dos años y se extiende automáticamente si alguna de las partes no ha solicitado que se descontinúe la relación.

Siendo el convenio de naturaleza bilateral, lo cual define obligaciones tanto para las organizaciones locales como para la Fundación, el hecho de que el convenio no ajuste a la situación individual de cada organización puede verse como una imposición de arriba hacia abajo³⁵.

Las obligaciones básicas de las organizaciones locales en el convenio son:

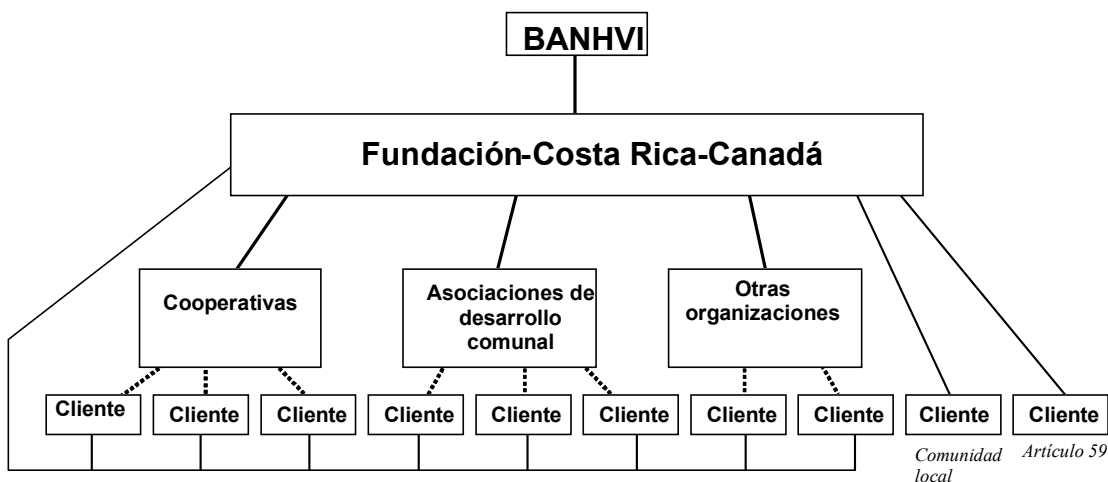
- Ayudar a las familias con los requerimientos para crédito o bono.
- Mantener movimientos contables veraces e independiente para todas las actividades.
- Asegurar que los recursos de la Fundación se utilicen para el propósito destinado.
- Mantener una cuenta corriente separada exclusivamente para el control de los recursos de la Fundación.
- Asegurar la calidad de la construcción de las viviendas.
- Asegurar que haya apoyo apropiado para todos los gastos de construcción.
- Encargarse de los cobros de cuotas de los préstamos y mantener la información al día.
- Preparar y enviar informes de los cobros a la Fundación.

En reconocimiento a la capacidad administrativa de las organizaciones socias de diferentes escalas, la Fundación mantiene un rango de requerimientos para control interno y supervisión financiera, con requerimientos más estrictos para las organizaciones grandes que para las pequeñas.

Los convenios establecen la comisión que las organizaciones reciben por sus esfuerzos de cobros, las cuales cambiaron de una comisión fija a una escala de montos de acuerdo con el desempeño de cobro (se detalla más adelante bajo el subtítulo “Finanzas y Cartera”). El saber que su habilidad de cobro a sus clientes impacta directamente el ingreso que recibe la organización, puede tener el efecto de restringir a las organizaciones de extender demasiado sus créditos por la capacidad de pago que perciben de sus clientes.³⁶

A pesar que el convenio establece la relación entre la Fundación y las organizaciones locales, y que los documentos de préstamos y/o bonos establecen obligaciones entre el cliente y la Fundación, no hay una relación legal entre la organización local y el cliente, a pesar de que sirven como punto principal de contacto para la mayoría de los clientes.

Figura 5 Ilustración de la relación cliente-Fundación



Si una organización local decide por cualquier razón no continuar su asociación con la Fundación, ésta mantiene los clientes y puede asignarle la responsabilidad de cobro de la cartera a otra organización. A pesar de que no ha sucedido anteriormente, la Fundación también podría decidir romper los lazos con la organización sin perder a los clientes.

Para que haya una mejor comunicación entre la organización local y la Fundación, se establecen dos Gerentes de Zona que fungen como intermediarios entre la Fundación y las organizaciones locales. Es su labor comunicar los intereses de las organizaciones locales a la Fundación así como representar los intereses de la Fundación ante las organizaciones locales.

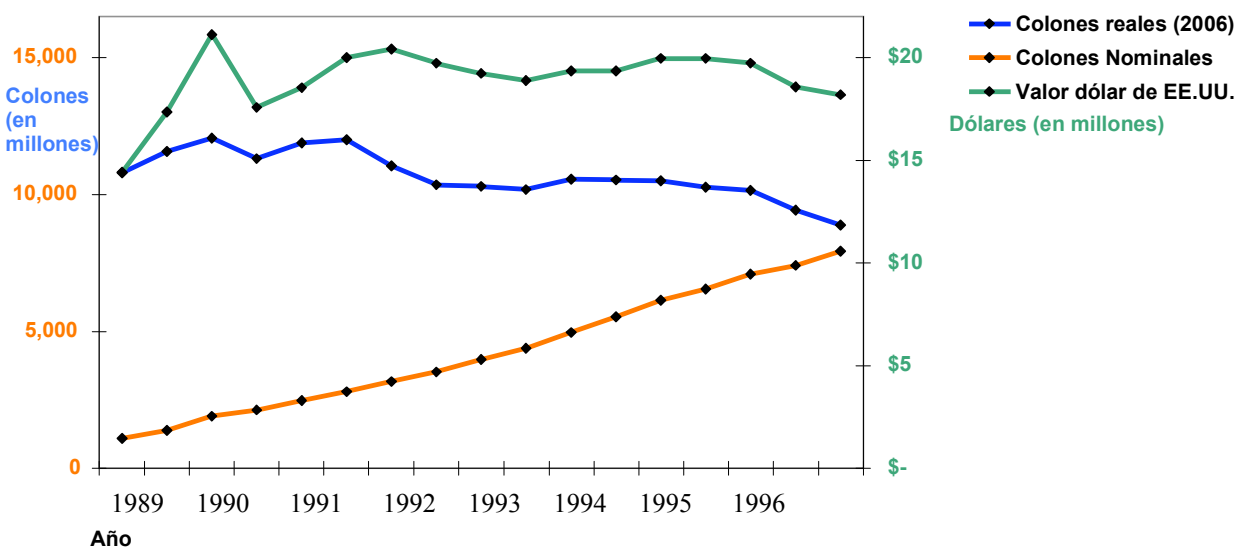
Posiblemente lo más significativo para reforzar la importancia de las organizaciones locales ha sido el darles derecho de tener un representante permanente en la junta directiva desde 2005. Un beneficio adicional de esta acción ha sido facilitar la comunicación entre las organizaciones locales presentes durante las asambleas obligatorias para elegir al representante. Esto les permite a las organizaciones locales una oportunidad sin precedentes para compartir información y tener voz ante la Fundación.

CARTERA Y FINANZAS

El patrimonio y los fondos de la Fundación provienen por completo de la transferencia del fondo bilateral Costa Rica-Canadá. Esta transferencia única ha brindado suficientes recursos para que la Fundación haya funcionado los últimos 18 años. De hecho, en algunas ocasiones a la Fundación se le ha pedido que mantenga este fondo circulando para asegurar su permanencia. Sin una continua inversión del patrimonio de la Fundación en préstamos que generen intereses, la Fundación corre el riesgo de perder gradualmente sus fondos debido a los efectos de la inflación y los gastos operativos. En el presente, la Fundación sirve de puente a corto plazo para desarrolladores con tasas de mercado, como medio de asegurar ganancias sobre la inversión de la porción de fondos que no están comprometidos en préstamos de largo plazo para familias.

Figura 6

Desempeño del Patrimonio de la Fundación



Fuente: Tomado del Patrimonio anual de la Fundación Costa Rica – Canadá. Del Índice de Precios al Consumidor del Banco Central de Costa Rica y la tasa a cambio

Un análisis del patrimonio de la Fundación demuestra un incremento anual constante en medición de moneda nominal; sin embargo, este crecimiento no ha podido mantenerse al margen de la inflación y ha sufrido una baja en valor en términos reales, de acuerdo con los colones reales del 2006 ajustados a la inflación basada en el índice de precios del consumidor (véase el Apéndice I para más información del desempeño financiero de la Fundación). Esto sugiere que la Fundación debe reducir los costos administrativos, subir las tasas de interés o buscar, de manera activa, donaciones o financiamiento adicional para subsidiar sus actividades y mantenerse a largo plazo. Es muy probable que el reciente incremento en el cargo basado de administración por actividades del Artículo 59, de un uno por ciento a un cinco por ciento, le ayude a la Fundación a obtener un nivel de crecimiento más sostenible.

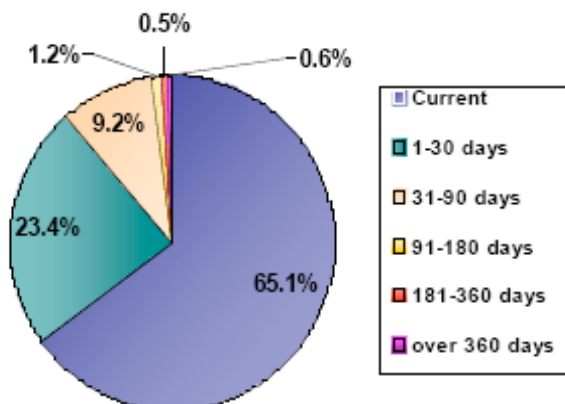
El plan estratégico de la Fundación para el período 2003-2006 menciona la recaudación de fondos de organizaciones internacionales como medio potencial para fortalecer su patrimonio al obtener nuevos fondos para las actividades principales de la Fundación o para proyectos complementarios. Sin embargo, esto no ha sido un enfoque primordial de la Fundación principalmente porque aún no ha tenido necesidad de obtener recursos adicionales para sus actividades.³⁷

La cartera de la fundación incluye préstamos puente para desarrolladores, préstamos para viviendas, préstamos de ayuda social para familias y préstamos seguros personales. Los préstamos de vivienda representan el 94.5 por ciento de la cartera. Estos préstamos abarcan aquellos emitidos en conjunto con el Bono Familiar de Vivienda y los préstamos estándar (no subsidiados). El 62 por ciento del valor de la cartera de préstamos de vivienda son resultado de créditos emitidos en conjunto con los Bonos Familiares de Vivienda. Las familias que reciben únicamente el bono no se cuentan dentro de la cartera de crédito de la Fundación, debido a que no existe un pago; sin embargo la Fundación mantiene una vigilancia administrativa de estos casos por 10 años después de completada la obra, período en que la propiedad está sujeta a ciertas restricciones.

Al 31 de julio del 2006 la cartera de vivienda de la Fundación consiste de 6,533 préstamos por un valor de ¢5,764 millones de colones o \$US11.2 millones. Todos estos préstamos están asegurados con una hipoteca de primer grado, o bajo circunstancias específicas, una hipoteca de segundo grado a la propiedad. Este requerimiento provee una garantía segura ejecutable para el pago de la deuda; sin embargo, excluye a las familias que no tienen un título claro. Además, la propiedad debe también mantener el seguro contra incendios y daños por terremoto, que se incluyen en el costo del financiamiento.

A pesar de que la Fundación trabaja en sociedad con 46 organizaciones, hay cuatro organizaciones que en total representan un cuarto de la cartera total de la Fundación.

Figura 7
Distribución de la cartera por estatus de pago



Fuente: Fundación Costa Rica-Canadá

Durante los últimos tres años, la Fundación ha mejorado de forma dramática el desempeño de pago en su cartera; el 11.3 por ciento de la misma cae en la categoría de riesgo con más de 30 días de atraso. Aunque esto pueda parecer alto, si se compara al rendimiento anterior de la cartera es, en realidad, un logro substancial. Mientras que sólo tres años atrás el 18 por ciento del portafolio de la Fundación estaba atrasado en el pago por más de 90 días, esto ha bajado a sólo un 2.2 por ciento de la cartera. Este logro ha sido el resultado de una combinación de esfuerzos para mejorar la operación de cobros.

Primero, la Fundación ha implementado nueva tecnología de información para colaborar con la administración de su cartera. Las organizaciones tienen ahora acceso a información al día por medio de Internet, mientras que en el pasado los estados de cuenta de los clientes eran impresos mensualmente por la Fundación y distribuidos a cada organización socia. En algunas oportunidades, la Fundación les ha dado a organizaciones locales donaciones para equipo de cómputo con el fin poder tener acceso a la información bancaria de la Fundación. El avance tecnológico también les permite a las organizaciones y clientes hacer pagos directamente a la Fundación usando los servicios bancarios en línea.

Segundo, debido a una variedad de errores en el sistema de cobros, la información que mantiene la Fundación sobre cada cuenta de clientes no siempre concordaba con los datos de éstos. Con frecuencia los clientes hacían depósitos a la cuenta de la Fundación para pagar su préstamo, pero sin suficiente información como para identificar al cliente. Como resultado de esta situación, la Fundación ha acumulado una gran cantidad de dineros sin identificar. Para reconciliar las cuentas, la Fundación realizó un esfuerzo conjunto con los clientes, reuniéndose con cada uno para llegar a un acuerdo del balance real de cada cuenta.³⁸ Esta reconciliación les dio a los clientes una mayor confianza de la veracidad de la información de la Fundación relacionada con sus cuentas.

Finalmente, la Fundación revisó su compensación de las organizaciones locales y creó una comisión basada en el desempeño por cobros. Previamente, las organizaciones locales recibían un 5 por ciento fijo por comisión basado en el monto cobrado cada mes. Los nuevos convenios con cada organización local en el 2005 cambiaron los términos de compensación por cobros basados en la medición del desempeño de acuerdo con la siguiente tabla.

Categoría	Estatus de la cartera			Comisión
	Al día	1-30 días atraso	Más de 90 días de atraso	
Base	-	-	-	3%
Nivel 1	Por lo menos 70%	Por lo menos 15%	No más de 5%	5%
Nivel 2	Por lo menos 80%	Por lo menos 10%	No más de 3%	9%

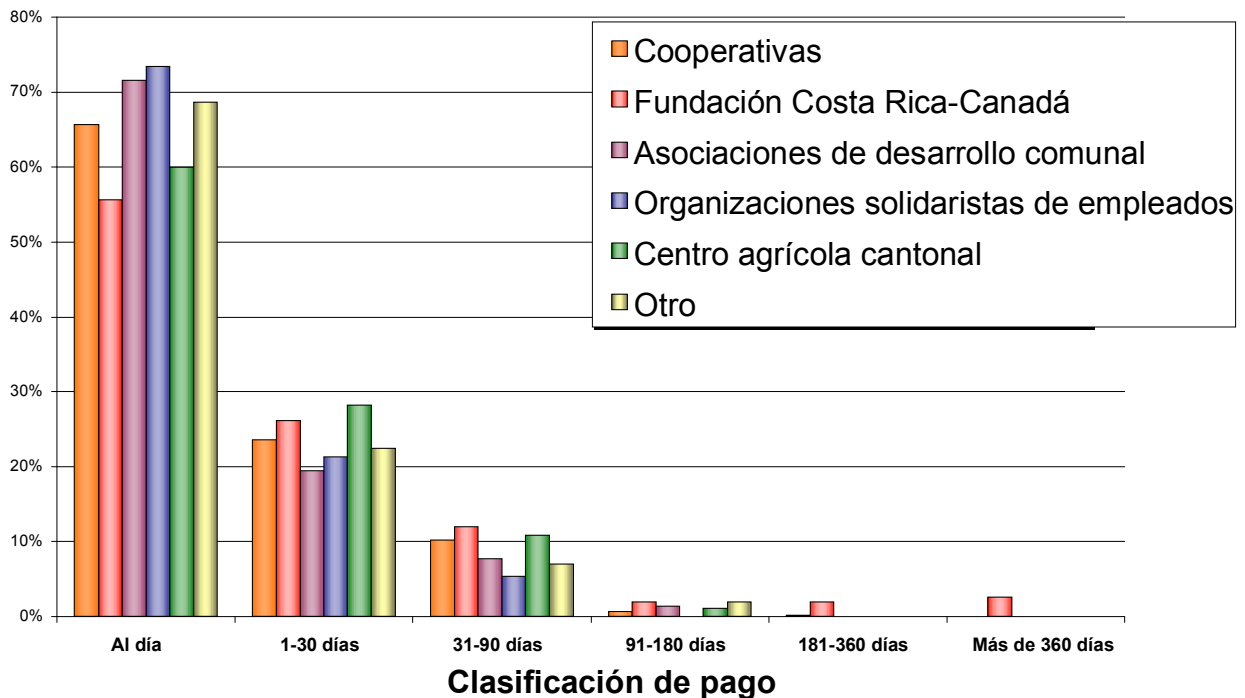
Esta nueva propuesta de incentivo ha sido bien recibida en general por las organizaciones locales que reconocen la ventaja de tener mayores ingresos. Ha cambiado la actitud hacia los cobros y se le ha dado un tono más de negocio.

Un análisis del desempeño de la cartera por tipo de organización (Figura 8) revela que el comportamiento general de la cartera no es afectada por el tipo de organización. A pesar de que existen pequeñas diferencias, no es posible determinar si éstas son resultado directo de la naturaleza de la organización.

Figura 8

Porcentaje

Comparativo de la cartera por tipo de organización



CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Al trabajar en alianza con las organizaciones locales en todo Costa Rica, la Fundación ha podido tomar ventaja de las organizaciones locales existentes establecidas y de su capacidad administrativa para propagar sus programas de financiamiento para vivienda. La Fundación se ha convertido en el único y más grande distribuidor de los subsidios gubernamentales de vivienda, manteniendo un portafolio de inversión en vivienda social que cumple con la misión de la Fundación de proveer soluciones de vivienda, a la vez que reciben un retorno por inversión de los fondos de la Fundación.

GOBIERNO BALANCEADO – Un cuerpo gubernamental balanceado donde todos los miembros importantes tengan una voz, es esencial para una organización bien administrada y funcional. Aunque los lazos con entidades gubernamentales estratégicas por medio de la participación en la junta directiva sea una ventaja, una representación excesiva (mayoría de votos) del gobierno central puede crear un ambiente altamente inestable sujeto a la manipulación política, y no conduce a establecer una agenda basada en la misión de la organización. Se debe institucionalizar el equilibrio en la repartición del poder con el fin de aislar al cuerpo gubernamental de la influencia política. Cederles una parte de la autoridad administrativa a las organizaciones locales asociadas logra una función doble: equilibra el poder entre la junta directiva y, a la vez, valida la contribución y conocimiento de estas organizaciones.

SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIAS – Al seleccionar las organizaciones socias ha sido muy importante para la Fundación el poder evaluar la habilidad de mantener una relación de largo plazo, valorando la salud fiscal de dicha organización, su capacidad administrativa para llevar a cabo adecuadamente las labores de cobro, así como la habilidad de mantener operaciones del programa por períodos de largo plazo. También es esencial considerar si hay suficiente demanda para mantener un programa en una población o área geográfica atendidas por la organización. Las organizaciones que son muy pequeñas pueden ser socias viables sólo por períodos cortos de tiempo.

INCENTIVOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO – La Fundación ha podido reducir de forma dramática las tasas de morosidad, al incentivar a las organizaciones locales a tomar una actitud más empresarial con respecto a la administración de sus carteras de préstamos. Establecer un horario de compensación basado en el desempeño de la cartera les ha dado a las organizaciones locales la motivación para mejorar las tasas de cumplimiento de pago y para ejercer precaución y buen juicio al otorgar créditos. Premiar el mejor desempeño también contribuye al concepto de ser socio y crea beneficios mutuos para las partes involucradas.

CONSTRUIR CONFIANZA EN LAS RELACIONES DE SOCIOS – Los acuerdos abiertos han establecido la permanencia de la relación entre la Fundación y el socio local, en vez de los contratos limitados en tiempo o en un número predefinido de soluciones de vivienda que financiar. Los papeles y responsabilidades claramente definidos tanto para la Fundación como para las organizaciones locales brindan una base sólida para una continua relación de trabajo. Darles una voz colectiva a las organizaciones locales socias por medio de asambleas institucionalizadas y brindarles representación en la junta directiva también les da autoridad a las organizaciones locales y contribuye a una relación más balanceada.

DARLES AUTORIDAD A LOS CLIENTES – El control que se le da al cliente del proceso de construcción de la vivienda le da un mayor sentido de pertenencia e identificación con el proyecto. En algunos casos el involucrarse el/ella mismo(a) incentiva a los clientes a participar en la construcción para reducir costos.

ESTABLECER MECANISMOS ADECUADOS DE CONTROL DE CALIDAD – La supervisión técnica de la construcción establecida por la Fundación garantiza no sólo una construcción segura, duradera y de calidad, sino también el uso apropiado de recursos. La evaluación del sitio de construcción por personal calificado de la Fundación para estándares de seguridad como parte del proceso de aprobación, es un importante primer paso en la mitigación de posibles peligros como derrumbes, terremotos e inundaciones. El requisito de tener a un ingeniero contratado para cada solución de vivienda, sube el costo general de construcción pero sirve para evitar los defectos en la construcción y provee mejor control fiscal sobre los adelantos.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA - A pesar de que el historial financiero de la Fundación demuestra una ganancia positiva constante en el patrimonio en términos nominales, cuando se revisa desde el punto de vista de términos reales de inflación ajustada su patrimonio ha ido decreciendo a una tasa promedio anual del 1.1 por ciento. Esta pérdida en términos reales puede ser vista como un subsidio adicional necesario para brindar los programas sociales. Se ha notado que en casos donde sólo se otorgan bonos, el cargo por administración pagado a la Fundación por el BAHNVI es insuficiente para cubrir los costos asociados a la entrega del bono, de manera que crea un subsidio que ha sido asumido por la Fundación. En este sentido sólo han sido sostenibles los productos de préstamo que sirven a hogares con ingresos más altos. La Fundación ha asumido este subsidio oculto reconociendo su labor de trabajar para los sectores de ingresos muy bajos o extremadamente bajos.

Para llegar a ser financieramente sostenible, la Fundación necesitará conseguir una donación para cubrir las pérdidas reales, o bien, incrementar la eficiencia y/o aumentar los cargos por servicios que establece la ley para actividades con bono. Un cambio positivo al respecto es el reciente incremento aprobado por el Gobierno de Costa Rica por costos de administración para los bonos del Artículo 59, del uno al cinco por ciento. Una operación sostenible financieramente también le permitiría a la Fundación aumentar sustancialmente su cartera de préstamos apalancando su patrimonio, y así, permitir un mayor impacto en sus programas de vivienda.

La Fundación ofrece un modelo alternativo de conducción de un programa que saca provecho de los recursos locales existentes, en este caso, utilizando las organizaciones locales de diferente índole, con el fin de alcanzar una meta de interés mutuo, la mejoría de la calidad de vida de familias dándoles vivienda. Este modelo respeta y se construye sobre los esfuerzos anteriores de organizaciones locales y permite la implementación del programa a través de estas entidades existentes y experimentadas con una reputación establecida en sus comunidades, permitiéndoles a esas organizaciones locales crecer en el impacto a su comunidad y proveyendo un medio para una Fundación centralizada, a fin de proliferar las actividades de financiamiento de vivienda a lo largo de una gran área geográfica y abarcando cada provincia en el país.

Apéndice I
INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA
FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ
Al 31 de diciembre 1999, 2002 y 2005
(Los valores son colones nominales sin céntimos)

Hoja de Balance

	1999	2002	2005
Total Activos	5,562,660,000	7,039,780,000	9,267,000,000
Activos fijos	216,430,000	321,620,000	354,610,000
Activo Circulante	4,996,060,000	6,476,040,000	8,239,290,000
Otros activos	350,170,000	242,120,000	673,100,000
Total pasivos	598,960,000	494,000,000	1,324,690,000
Pasivos corto plazo	598,960,000	494,000,000	995,040,000
Pasivos largo plazo	-	-	329,650,000
Patrimonio	4,963,700,000	6,545,780,000	7,942,310,000

Estado de Resultados

	1999	2002	2005
Total Ingreso	1,178,940,000	1,273,230,000	1,655,430,000
Ingreso financiero	1,014,500,000	1,135,980,000	1,398,610,000
Comisiones por bonos	130,020,000	108,880,000	203,810,000
Otros ingresos	34,420,000	28,370,000	53,010,000
Total gastos	609,130,000	886,228,000	1,200,230,000
Gastos operativos	489,660,000	754,630,000	1,092,580,000
Gastos financieros	69,370,000	648,000	61,510,000
Provisión por Incobrables	24,020,000	49,060,000	46,140,000
Otros gastos	26,080,000	81,890,000	-
Utilidad	569,810,000	387,002,000	455,200,000

Rentabilidad de los activos	10%	5%	6%
-----------------------------	-----	----	----

Cartera préstamos

	1999	2002	2005
Total Cartera préstamos	3,756,314,000	4,560,007,000	7,140,674,000
Préstamos especiales *	-	124,364,000	1,258,674,000
Cartera de préstamos a clientes	3,756,314,000	4,435,643,000	5,882,000,000
No. de préstamos por cobrar	9,297	8,672	7,363
Monto promedio de los prestamos	404,035	511,490	798,859
Inversiones a corto y largo plazo	998,450,000	1,630,390,000	856,270,000
Retorno s/ patrimonio	11%	6%	6%
Porcentaje cartera vencida**	25%	42%	19%
Cartera en riesgo	8%	17%	4%
Costo de las inversiones	-	-	-

* Préstamo de corto plazo para organizaciones y

**Prestamos vencidos a 31 días o más

ENTREVISTAS

FUNDACIÓN COSTA RICA-CANADÁ

Junta Directiva

Mario A. Rodríguez V., Presidente
Ignacio Fernández Vargas

Personal

Juan José Umaña Vargas, Gerente General
Kathiana Aguilar Barquero, Subgerente
Ing. Mauricio Alvarado Herrera, Gerente de Operaciones
Luis Fernando Ibarra Rojas, Gerente Financiero y Desarrollo
Lic. Geovanni Solano Loaiza, Auditor
Joaquín Vargas Cordero, Gerente Zona
Bernardette Vargas Ortega, Asistente
Laura Oviedo Hernández, Jefe de Cobro
Víctor Quirós Morales, Jefe Administrativo
Cesar Aguilar Arias, Asistente
Mauricio Bustos Cascante, Jefe Servicios Complementarios
Sonia Vindas Montero, Jefe de Desarrollo Humano
Franklin Morales Azofeifa, Jefe Financiero
Jorge Bolaños Venegas, Supervisor de Proyectos

COOPEPURISCAL

Ignacio Fernández Vargas
Geovanni Sáenz
Violeta Fallas

COOPEESPARZA

Jorge Arce

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO PIEDADES NORTE

Rafael Jiménez

También se llevaron a cabo entrevistas informales con varios clientes durante las visitas a Puriscal y Piedades Norte.

Todas las entrevistas se llevaron a cabo entre el 16 de agosto y el 31 de agosto de 2006

REFERENCIAS

- ¹ La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica *Ley del Sistema Nacional de Vivienda 7052* [documento en www] URL <http://www.racsa.co.cr/asamblea/biblio/leyes.htm> (consultado en agosto del 2006)
- ² <http://www.banhvi.fi.cr/info02.htm> consultado en agosto del 2006
- ³ Banco Hipotecario de la Vivienda *Memoria Institucional 1999* (2000) [documento WWW] URL <http://www.banhvi.fi.cr/publicaciones/Memoria1999.pdf> (consultado en agosto del 2006)
- ⁴ Banco Hipotecario de la Vivienda *Fondo de Subsidio para la Vivienda* <http://www.banhvi.fi.cr/info08.htm> (consultado en agosto del 2006)
- ⁵ Banco Hipotecario de la Vivienda *Memoria Institucional 2005* (2006) [documento en WWW] URL <http://www.banhvi.fi.cr/publicaciones/Memoria2005.pdf> (consultado en agosto del 2006) p. 31
- ⁶ Vanegas C. Ismael “Diputados aprueban más fondos para erradicar tugurios” *La Nación* (San José) miércoles 21 de junio del 2006 [documento WWW]. URL http://www.nacion.com/ln_ee/2006/junio/21/pais4.html (consultado en agosto del 2006)
- La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica *Ley del Sistema Nacional de Vivienda 7052*
- ⁷ Umaña Vargas, Juan José “Hay que Enseñar a Pescar” *La Nación* (San José) Miércoles, 19 de abril del 2006 [documento WWW] URL http://www.nacion.com/ln_ee/2006/abril/19/opinion5.html (consultado en agosto del 2006)
- ⁸ Umaña Vargas, Juan José [Entrevista] San José, 29 de agosto del 2006
- Aguilar Barquero, Kathiana [Entrevista] San José, 17 de agosto del 2006
- ⁹ La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica *Ley de Fundaciones 5338* [documento en WWW] URL <http://www.racsa.co.cr/asamblea/biblio/leyes.htm> (consultado en agosto del 2006)
- ¹⁰ Fundación Costa Rica – Canadá *Memoria Fundación Costa Rica - Canadá 1988-1992* Fundación Costa Rica – Canadá, San José (1993)
- ¹¹ Donato M., Claudio José *Acta de Constitución Fundación para la Vivienda Rural Costa Rica - Canadá* Escritura Pública 19, folio 35, tomo 4. San José (1987) traducción del autor
- ¹² Umaña Vargas, Juan José [Entrevista] San José, 29 de agosto del 2006
- ¹³ Fundación Costa Rica – Canadá *Información General 7052* [documento en WWW] URL <http://www.fundacioncostaricacanada.org/default.htm> (consultado en agosto del 2006) Traducción del autor
- ¹⁴ La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica *Ley de Fundaciones 5338*
- ¹⁵ Aguilar Barquero, Kathiana [Entrevista]
- ¹⁶ Rodríguez Vargas, Mario A. [Entrevista]
- ¹⁷ Aguilar Barquero, Kathiana [Entrevista]
- ¹⁸ Rodríguez Vargas, Mario A. [Entrevista] San José, 29 de agosto del 2006
- ¹⁹ *Ibíd.*
- ²⁰ Fundación Costa Rica – Canadá *Plan Estratégico 2003-2006* San José (Sin publicar)
- ²¹ Umaña Vargas, Juan José [Entrevista]
- ²² Vindas Montero, Sonia [Entrevista] San José, 17 de agosto del 2006
- Aguilar Barquero, Kathiana [Entrevista]
- ²³ Vindas Montero, Sonia [Entrevista]
- ²⁴ Banco Hipotecario de la Vivienda *Fondo de Subsidio para la Vivienda* [documento en www] URL <http://www.banhvi.fi.cr/info09.htm> (consultado el 17 de septiembre del 2006)
- Banco Central de Costa Rica *Tipo cambio de compra y de venta del dólar de los Estados Unidos de América* [documento en www]. URL <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/IndicadoresEconomicos/> (consultado el 17 de septiembre del 2006)
- ²⁵ Fundación Costa Rica – Canadá *Requisitos para Bono Familiar de Vivienda* [documento en www] URL http://www.fundacioncostaricacanada.org/Bonos/requisitos_solo_bono.pdf (consultado en agosto del 2006)
- ²⁶ Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos *Definición de la Demanda de Vivienda Según Estrato Salarial* [documento en www] URL <http://www.mivah.go.cr/publicaciones/DEF%20DEMANDA%20DE%20VIVIENDA%20POR%20ESTRATO%20RFM.pdf> (consultado en octubre del 2006)
- ²⁷ Jiménez, Rafael [Entrevista] San Ramón, 31 de agosto del 2006
- ²⁸ Morales Azofeifa, Franklin [Entrevista] San José, 16 de agosto del 2006
- ²⁹ Fernández Vargas, Ignacio [Entrevista] Puriscal, 31 de agosto del 2006
- ³⁰ Jiménez, Rafael [Entrevista]
- Fernández Vargas, Ignacio [Entrevista]
- ³¹ Umaña Vargas, Juan José [Entrevista]

-
- ³² Coopevictoria *¿Que es el Cooperativismo?* [documento en www]. URL <http://www.coopevictoria.com/victoria/quienes4.htm> (consultado en agosto del 2006)
- ³³ Jiménez Zúñiga, Gerardo H. *Desarrollo Comunal en Costa Rica: Una simbiosis entre el Estado y la comunidad organizada* (2005) [documento en www] URL <http://www.dinadeco.go.cr/Prensa/historia.pdf> (consultado en agosto del 2006)
- ³⁴ UNHABITAT *Buenas Prácticas: Programa de vivienda rural, Fundación Costa Rica-Canadá (Costa Rica)* [documento en www] URL <http://habitat.aq.upm.es/dubai/96/bp088.html> (consultado en agosto del 2006)
- ³⁵ Jiménez, Rafael [Entrevista]
- ³⁶ Jiménez, Rafael [Entrevista]
- ³⁷ Ibarra Rojas, Luis Fernando [Entrevista] San José, 16 de agosto del 2006
- ³⁸ Oviedo Hernández, Laura [Entrevista] San José, 29 de agosto del 2006