



**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2012-2015**

**ABRIL 2012**



## ÍNDICE

## Página

<b>I. Presentación</b>	<b>3</b>
<b>II. Aspectos Metodológicos</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I Análisis del Entorno</b>	<b>10</b>
1. La situación macroeconómica y la perspectiva de futuro	10
2. Sector vivienda	12
3. Sector financiero	16
4. La regulación prudencial ejercida por la SUGEF	19
5. Actores del sector vivienda vinculados al BANHVI	19
<b>Capítulo II Competencias y capacidades internas</b>	<b>23</b>
1. Los alcances de la Ley 7052 del SFNV	23
2. Visión de la Junta Directiva	24
3. Visión del personal ejecutivo y demás colaboradores	26
4. Competencias centrales del Banco	28
5. Análisis FODA	33
<b>Capítulo III Bases para el cambio estratégico</b>	<b>36</b>
1. Marco filosófico estratégico	36
A. Misión	36
B. Visión	36
C. Valores Institucionales	36
2. Retos institucionales	37
3. Definición del sueño estratégico	38
4. Indicadores de cambio estratégico	39
5. Desarrollo estratégico	39
6. Objetivos y acciones estratégicas	41
A. Perspectiva Financiera	41
B. Perspectiva de Beneficiarios y Entidades Autorizadas	49
C. Perspectiva de Tecnología de Información	57
D. Perspectiva de los Procesos Internos	66
E. Perspectiva del Aprendizaje y el Conocimiento	70
7. Sistema de Monitoreo	76
Acrónimos	77



## I. PRESENTACIÓN

El proceso de desarrollo del BANHVI ha enfrentado a lo largo de los años importantes desafíos. El Banco nació en el año 1987 con la intención de administrar y canalizar los recursos que el Estado destinaría a la solución del déficit habitacional de vivienda, por medio de subsidios para aquellas familias que no contaban con recursos económicos. En sus inicios, dicho subsidio era reembolsable, con la intención de hacerlo reutilizable para otorgar más subsidios. Además, el Banco tenía la intención de movilizar los recursos de segundo piso en apoyo a las entidades financieras que prestan dinero para vivienda y, en general, actuar como ente rector del sector financiero de la vivienda.

Aunque su operación en los primeros años fue exitosa y los recursos para la vivienda comenzaron a cambiar el panorama nacional, en el año 1991 se realizó una modificación a la ley que interrumpía la obligación de los beneficiarios a devolver el bono, con lo que trastocó la esencia del BANHVI pasando a constituirse más en un distribuidor de subsidios que un agente financiero dinámico y especializado. Las labores de financiamiento de segundo piso continuaron pero de forma cada día más limitada.

Durante los últimos 20 años el mercado financiero ha avanzado significativamente en profundidad, crecimiento y cobertura, abriendo posibilidades de financiación a plazos cada vez más largos y con menores tasas de interés, lo que permitió que aquellos con capacidad de pago pudieran acceder bienes durables, especialmente vivienda. Aunque es un mercado esencialmente de primer piso, cuenta con actores de buen nivel que cubren de manera bastante satisfactoria la demanda existente. Esta presencia de actores ha hecho que la función de intermediación del Banco sea cada vez menos relevante en el mercado y menos significativa en la estructura de ingresos del mismo Banco.

En paralelo con el desarrollo del mercado, la regulación prudencial se ha venido incrementando, en aspectos como la gestión financiera, los sistemas informáticos, la calidad de la información y la homologación con normas internacionales, así como el control del lavado de dinero y la legitimación de capitales. Esto ha impuesto un importante esfuerzo a todos los intermediarios; más pesado para aquellos que como el BANHVI no son bancos universales o que tienen un enfoque restringido.

Así, en los últimos cinco años, el Banco se ha abocado a evaluar su esencia, validando la razón de ser como banco y procurando resolver problemas financieros que lo aquejan porque el costo de la distribución de los subsidios es mucho mayor que el porcentaje que recibe (definido por Ley), la intermediación que como se indicara perdió dinamismo, no permitía cubrir todas las necesidades presupuestarias para una buena operación<sup>1</sup>. Esta situación cambió en el segundo semestre del 2011 con el aumento de las comisiones derivadas de la canalización de los fondos del subsidio<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Solamente el 20% de los ingresos resultantes de la movilización de fondos por medio del FONAVI puede ser tomado para cubrir costos de operación.

<sup>2</sup> La presente administración tramitó a nivel legislativo una revisión de las comisiones asociadas a la tramitación del subsidio de la vivienda. (Decreto legislativo 9002).



El dilema radica en definir si el Banco es realmente un banco, o es una entidad especializada en el reparto del subsidio de vivienda o ambos, o una “mezcla incompleta de las dos” como se indicó en alguna oportunidad. Además, la prioridad estuvo muy enfocada en resolver temas de mejora del marco legal para afianzar las capacidades de gestión del Banco, en particular porque la Ley vinculante tenía 25 años de formulada y 20 de vigencia, así como de una discusión con la SUGEF con relación a la naturaleza de supervisión de que debe ser objeto dado que es un intermediario de segundo piso y no tiene clientes personas como tales (supervisión diferenciada dada su naturaleza idiosincrásica, que la SUGEF no aceptó).

Así, el presente plan estratégico aspira a superar el dilema existencial del Banco, actuando para el fortalecimiento de ambos, banco de segundo piso especializado en vivienda y entidad con capacidades mejoradas para la distribución de los subsidios de vivienda. Además, atender técnicamente las prioridades de reforma de la Ley dadas las mejoras necesarias y deseables.

## II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El proceso de pensamiento estratégico se ha desarrollado siguiendo los conceptos esenciales de la planeación estratégica, esto es: análisis del entorno vinculante, análisis del mercado de referencia, evaluación de las capacidades internas, visión de futuro de los directores y los ejecutivos del banco, identificación de oportunidades y debilidad (FODA), evaluación financiera y capacidad de intermediación.

Sin embargo, sobre la base de un diagnóstico más profundo se ha utilizado una metodología altamente participativa, permitiendo que los tomadores de decisiones del Banco expresen su visión y opinión en procura de un plan estratégico potente y de alto respaldo, validado por los actores que deberán ponerlo en práctica.

El plan a su vez se enmarca como guía de mediano plazo para la operación de la Junta Directiva, tanto la presente como las juntas futuras, y cubre las aspiraciones de atención de problemas y desafíos de la SUGEF y de otros entes de regulación y supervisión de la entidad.

El proceso de análisis estratégico se ha realizado tanto de adentro hacia afuera, donde el aporte de los colaboradores ha sido clave, como de afuera hacia adentro, identificando las presiones competitivas que están en el ambiente y que determinan los rumbos a seguir, así como las aspiraciones de las entidades que fungen como el primer piso del Banco, las entidades autorizadas.

La ejecución del proceso estuvo a cargo de un equipo consultor externo; señores Alejandro Desarraga y Edgar Briceño y por parte del Banco los siguientes:



### Junta Directiva

Irene Campos Gómez	Presidenta Junta Directiva y del Comité Planeamiento Estratégico
Andrei Bourrouet Vargas	Vicepresidente
Alan Thompson Chacón	Director
Oscar Saborío Saborío	Director
Sol Salas Morales	Directora
Juan Enrique Muñoz Giró	Director
Guido Alberto Monge Fernández.	Director y miembro del Comité de Planeamiento Estratégico

### Comité Planeamiento Estratégico

Manuel Párraga Sáenz	Gerente General
Juan de Dios Rojas Cascante	Subgerente de Operaciones
Jorge Madrigal Badilla	Subgerente Financiero
Marta Camacho Murillo	Directora FOSUVI
Tricia Hernández Brenes	Directora FONAVI
Margoth Campos Barrantes	Directora Administrativa
Magaly Longan Moya	Unidad de Planificación Institucional

### Otros funcionarios que participaron de los talleres

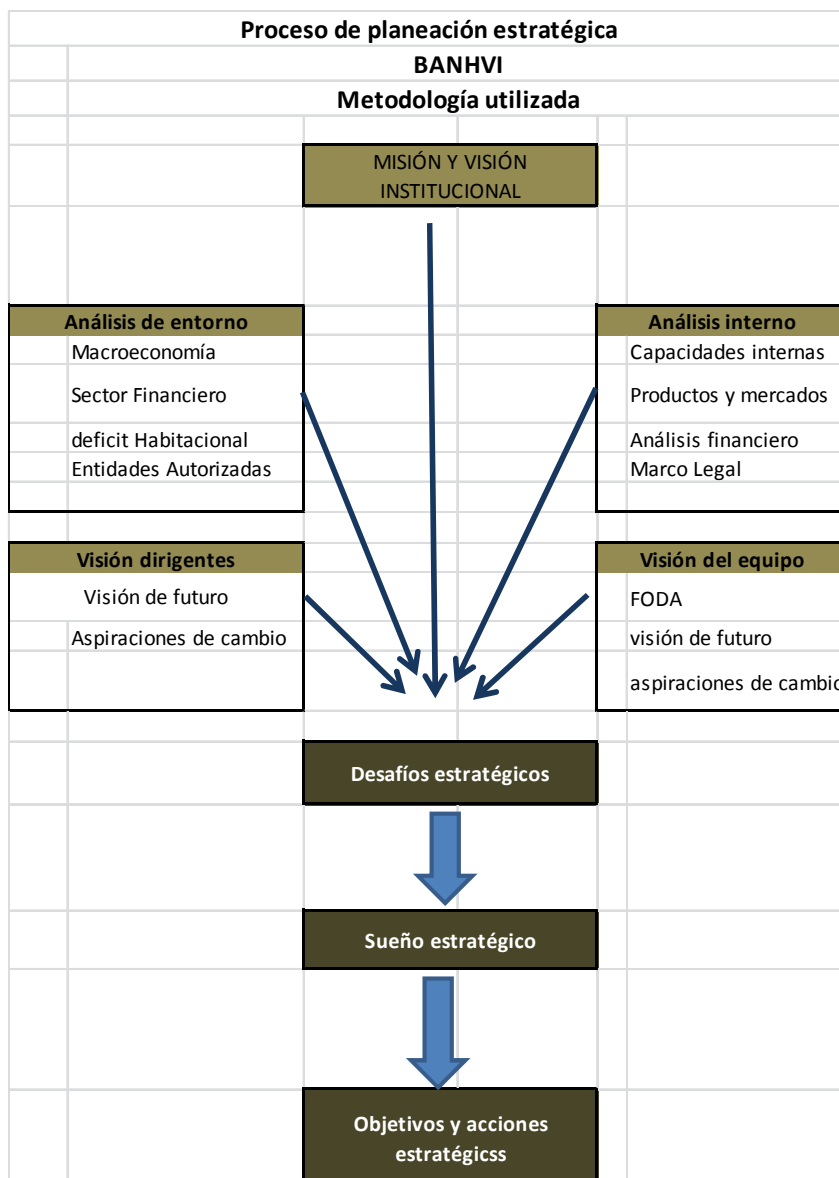
Alejandro Bejarano Castillo	Director DSEA
Rodolfo Hernández Sibaja	Auditor Interno
Rodolfo Mora Villalobos	Asesor Legal
Marco Tulio Méndez Contreras	Jefatura Departamento TI
Ronald Espinoza Ávila	Jefatura Unidad de Comunicaciones
Marcela Pérez Valerín	Jefatura Departamento Fideicomisos
Alexis Solano Montero	Jefatura Departamento Análisis y Control
Jose Pablo Duran Rodriguez	Jefatura Departamento Financiero Contable
Vilma Loria Ruiz	Jefatura Unidad de Riesgos
Rita Solano Granados	Oficial de Cumplimiento
Zaida Agüero Salazar	Encargada Tesorería e Inversiones
Carlos Castro Miranda	Asistente Gerencia General
Marianela Morales Ramírez	Unidad de Comunicaciones
Alvaro Brenes Barahona	Analista Financiero Entidades Autorizadas
Nayudel Montoya Solano	Analista Dirección FONAVI
Orlando Sequeira Hernández	Encargado Unidad de Bienes
Oscar Hidalgo González	Departamento TI
Walter Bolaños Rojas	Departamento Análisis y Control
Ricardo Bonilla Aguero	Departamento Financiero Contable



El equipo de consultoría externo fue contratado para actuar como facilitadores metodológicos de la institución, activando discusiones, aportando instrumentos de evaluación y motivando el análisis de los elementos involucrados en el diseño estratégico; el peso del aporte ha estado por tanto en los dirigentes y colaboradores de diversos niveles de la institución. El propósito ha sido no solo derivar un Plan que sea del dominio y aspiración del Banco, sino además que los involucrados se vean en él, quedando por ende en una mayor disposición de apoyar los desafíos del cambio, máxime en una organización que en los últimos 10 ó 20 años ha cambiado poco y que cuenta con un personal estable donde para muchos éste ha sido su único o principal trabajo.

#### **a. Diseño del proceso**

La primera acción de la consultoría fue la de acordar con la Gerencia General el modelo de trabajo y los ejes de acción. Así se definieron como insumos centrales del siguiente proceso:



**b. Revisión documental**

Como corresponde en este tipo de esfuerzos se realizó una profunda revisión de diversos documentos que muestran el desempeño del Banco en una perspectiva de pasado y presente, así como una huella o pincelada de las prioridades que se están atendiendo.



### **c. Entrevistas calificadas con colaboradores y directivos**

Se realizaron entrevistas con los responsables y actores principales de las diversas áreas del Banco, a nivel de lo que se podría denominar celda estratégica, que es mucho más específica que las direcciones o departamentos. En estas entrevistas los colaboradores respondieron tres preguntas principales:

- Cuál es el desempeño actual del área en cuestión?
- Cuáles son los desafíos de desarrollo futuro que tiene el área en cuestión?
- Cuál es su visión del desafío global del Banco?

Esta acción permitió formar un criterio desde debajo de la organización atendiendo visiones específicas que algunas veces no quedan visibles en iniciativas como la presente.

En complemento se solicitó una encuesta a la mitad de los colaboradores del Banco, sobre temas de presente y futuro de la institución, atendiendo los siguientes temas:

- Valoración actual del desempeño del Banco
- Desafíos en la colocación de bonos
- Desafíos en la intermediación financiera
- Prioridades de trabajo del Banco
- Áreas en las que el Banco debe destacarse
- Áreas nuevas a atender
- Mejoras en la gobernabilidad y gestión del Banco

### **d. Entrevistas con informantes externos**

Una parte del esfuerzo ha sido el conversar con personas externas que tienen tanto opinión calificada sobre el Banco y su futuro, como que son partes involucradas en la dinámica del Banco. Principalmente se ha procurado validar la información recolectada y recibir su visión del Banco y del cambio requerido.

### **e. Talleres participativos**

Se llevaron a cabo 7 talleres participativos con el personal del Banco, especialmente con el Comité Gerencial ampliado (alrededor de 30 personas), analizando los resultados de la evaluación y las posibles acciones estratégicas a seguir.





En los talleres, la metodología seguida fue la de aportar un insumo que sistematizaban los avances de las evaluaciones y discutir en grupos y plenaria los impactos y las acciones requeridas. Una vez que un resultado se procesaba, se volvía a presentar al equipo para su validación.

Además, se realizó un taller participativo con los directivos, posterior a una entrevista con cada uno de ellos en sus ambientes de trabajo y que versó sobre la visión de futuro que el directivo (a) tiene con relación al Banco, tanto en su periodo de colaboración como en un periodo más amplio.

También se realizó una sesión de trabajo con los desarrolladores y entidades autorizadas, validando parte de la información recolectada y además recibiendo su visión del desarrollo futuro del Banco.



## CAPITULO I ANÁLISIS DEL ENTORNO

Cinco son los aspectos esenciales a considerar en el entorno económico en que funciona el Banco:

- La situación económica costarricense y sus perspectivas de corto y mediano plazo.
- la situación y perspectivas del sector vivienda;
- la evolución reciente y perspectivas del sector financiero y en especial del crédito de vivienda;
- las perspectivas de la regulación prudencial; y,
- las motivaciones de los actores vinculados con el Banco mediante la figura de Entidades Autorizadas (EA).

En este contexto, el pensamiento estratégico que conducirá el Banco al logro de su visión 2015 estará condicionado por estos aspectos del entorno, según se detalla a continuación.

### 1. La situación macroeconómica y la perspectiva de futuro

La economía costarricense se caracteriza por ser pequeña y muy abierta a los flujos de comercio y de capitales externos. En este sentido, la coyuntura económica mundial, sea esta favorable como en el auge; o bien, desfavorable como en la recesión, repercutirá en forma determinante en las condiciones macroeconómicas internas.

En los años recientes las condiciones macroeconómicas del país se han visto afectadas por los *shocks* externos, en particular la crisis de los mercados financieros internacionales y su impacto en los países desarrollados, específicamente Estados Unidos y la zona del euro. Estos efectos negativos que se vivieron con intensidad durante los años 2007 y 2009, tienden a reducirse con la moderada recuperación durante los años 2010 y 2011, pero a medida que la coyuntura internacional no revela una vigorosa influencia positiva, las perspectivas de corto y mediano plazo se expresan en prudentes y modestas tendencias a la recuperación.

Durante el año 2010 y el 2011 las condiciones económicas muestran signos de modesta recuperación. No obstante, la política fiscal expansiva-anti recesiva de años anteriores terminó por agotar el superávit fiscal y colocó al país en una situación vulnerable, de modo que en la actualidad el país enfrenta la incertidumbre de la lenta recuperación con un déficit fiscal que ronda el 5% del PIB. Hoy se puede decir que el panorama cambió radicalmente y los pronósticos consideran una desaceleración del ritmo de crecimiento y un limitado arsenal de herramientas para contener las variables que se vean afectadas (tales como el empleo y la producción doméstica).



Los pronósticos aquí considerados se apegan a la percepción optimista de que es posible reducir los desequilibrios en las finanzas públicas mediante la aprobación de un nuevo paquete tributario y a la vez, mediante una desaceleración del gasto público. El escenario económico internacional podría estar condicionado por tres elementos fundamentales: una lenta recuperación del ritmo de crecimiento del producto mundial; una mayor presión inflacionaria y una lenta recuperación de las condiciones crediticias y financieras mundiales. Estas condiciones aparecen como las más probables en la definición del escenario para los próximos 3 ó 5 años.

- Recuperación de la economía mundial: En su V comentario sobre la economía nacional, el BCCR ha corregido las proyecciones de crecimiento basado en el desempeño reciente de los sectores productivos, en la corrección de las perspectivas de crecimiento de la economía norteamericana y de la zona del euro. Esto sustenta un pronóstico de crecimiento de la economía nacional de un 4% para los siguientes dos años.
- El crecimiento esperado en el precio de las materias primas de un 5% y el incremento entre un 20% y 30% del precio del petróleo, producirán presiones que podrían llevar la inflación al 6% anual en promedio para los próximos dos años (CEFSA).
- Aunque las condiciones financieras y crediticias parecen avanzar hacia una recuperación, las señales no son del todo claras. Por lo tanto, se debe esperar resultados modestos en términos de mayor flujo de capital foráneo, atendiendo la inercia de los procesos de atracción de inversiones y las bajas tasas de interés en los mercados internacionales.

Adicionalmente, la gestión de la política económica se ha centrado en buscar una salida a la crisis fiscal que ha visualizado que el Gobierno avance en una reforma fiscal que le permita recaudar al menos un 2% del PIB adicional, logrando corregir el déficit fiscal que ha llevado a una tasa de endeudamiento creciente.

Esta reforma fiscal, técnicamente impostergable, mejorará las finanzas del Estado, en particular la capacidad de inversión y la atención de las deudas, pero implicará un encarecimiento inicial de productos y servicios, y posiblemente una contención de la inversión privada (al menos en los meses iniciales de la reforma).

Algunas de las variables macroeconómicas involucradas se comportarían de la siguiente forma:

- Los ingresos del Estado crecerían por la reforma fiscal y esto permitiría mejorar los niveles de endeudamiento y hacer algunas inversiones y/o programas sociales. No obstante, se espera una desaceleración del gasto público hasta alcanzar el crecimiento cero en el 2012.



- Sin embargo, la actividad económica tenderá a crecer más débilmente y esto afectará de manera negativa las proyecciones de ingreso del Estado. Se espera un crecimiento del 4% anual para el periodo del plan.
- Los niveles de inversión externa aumentarán aunque no con la inercia que traía en los últimos cinco años.
- Los precios crecerán a una tasa del 6% en el 2012, un punto porcentual más alto que la meta del 2011. No obstante, las condiciones externas de tasa de interés hacen prever estabilidad en las tasas de interés internas. El BCCR ha previsto mantener la Tasa de Planificación Monetaria (TPM) en un 5% y que la Tasa Básica Pasiva (TBP) se mantendrá en niveles del 8-10%.
- Las condiciones crediticias han mejorado en el 2011. No obstante, para el 2012 a 2014 se espera una restricción similar en niveles de crecimiento a las del 2008. El crédito podrá crecer a una tasa entre el 11% y 12% en el 2012 y algo similar para los años siguientes.

El impacto en el sector de la vivienda de interés social será negativo, si bien no en gasto corriente sí en términos de la inversión real y la cantidad de soluciones de vivienda que se puedan generar.

Como el sistema de Bono para la vivienda se nutre completamente de los recursos del Estado, es de esperar que dichos fondos no aumenten o incluso que disminuyan con la desaceleración del gasto público y sus efectos sobre el crecimiento de la actividad económica en general<sup>3</sup>.

Sin embargo, existe la posibilidad de que el Estado desee activar el empleo y el ingreso en los estratos de menores ingresos, y la construcción de vivienda e infraestructura comunal son claves, dado que absorben un alto porcentaje de producción nacional (valor agregado nacional). Esto permitiría un incremento de recursos manejados por el Banco para programas específicos de vivienda de interés social y de desarrollo de infraestructura comunitaria. Para ello es clave que las autoridades vean efectivamente al sector como un aliado de desarrollo<sup>4</sup>.

## 2. Sector vivienda

La política de vivienda se puede resumir en cuatro ejes orientadores del ejercicio del presente gobierno en el sector vivienda. Estos elementos constituyen la base de la cual se debe partir para efectos del presente esfuerzo de planificación estratégica. Si bien estos ejes se refieren al MIVAH, el carácter de ente rector de éste y la condición del BANHVI de constituir el brazo financiero del

---

<sup>3</sup> Sin el ajuste fiscal requerido se provocaría un ambiente inflacionario y de escasez de recursos por parte del Estado y ambos serían muy negativos para los intereses del Banco, especialmente en cuanto a la cantidad de bonos que podría otorgar.

<sup>4</sup> Sin embargo, es importante anotar que en el pasado no ha sido la construcción de soluciones habitacionales la medida anti cíclica ejercida por el Estado sino otras muy distintas.



sistema, implica que dichos ejes conforman el escenario en el cual debe desenvolverse este esfuerzo. Dichos ejes son:

- **El eje político administrativo**, mediante el cual se pretende fortalecer las instituciones relacionadas con el sector vivienda; mejorar los procesos de gestión y trámite; promover la articulación del MIVAH con los gobiernos locales y fortalecer el INVU para rescatar de esta entidad su vocación en el campo del ordenamiento territorial y el desarrollo de proyectos para la clase media;
- **En el plano sociocultural** destaca la intención de orientar las soluciones de vivienda que se produzcan dentro del sistema hacia la conformación de un hábitat inclusivo;
- **En el plano físico ambiental** la promoción de asentamientos humanos con equidad en sus diferentes facetas; y finalmente;
- **En el eje económico financiero**, donde el papel del BANHVI resulta crucial, la orientación de los esfuerzos deberán dirigirse a la obtención de recursos para los estratos prioritarios; aumentar la eficiencia y la eficacia en el manejo de todos los recursos del sistema y la búsqueda e implementación de nuevos instrumentos financieros que dinamicen y faciliten las nuevas soluciones.

Una combinación de los datos derivados del Sistema Financiero Nacional<sup>5</sup> y los del informe sobre el estado de la vivienda en el año 2010, presentado por FUPROVI en agosto de 2011, revela aspectos de suma importancia para contextualizar las condiciones en que se ha venido trabajando en la institución y en particular, de cara a la magnitud del problema de la vivienda en Costa Rica<sup>6</sup>.

Con algunas correcciones de conformidad con la información en poder del MIVAH se puede afirmar lo siguiente:

---

<sup>5</sup> Cifras del Banco Central de Costa Rica para el Sector Monetario y Financiero.

<sup>6</sup> Aunque la información de la prensa tiene algunos problemas de inconsistencia (Véase Periódico La Nación, página 6 A, del 5 de mayo del 2012), un estudio reciente efectuado por el BID revela un dato sólido según el cual, Costa Rica registra el Déficit Habitacional más bajo de Latinoamérica. Dicho estudio se realizó con datos oficiales del INEC 2011 en Costa Rica y en situación comparable para 41 ciudades importantes en la Región. En dicho estudio intitulado BID: 2012. Un espacio para el desarrollo de los mercados de vivienda en América Latina y el Caribe, se indica que San José, Costa Rica tiene el déficit más bajo. El dato del estudio es 4 puntos porcentuales más alto que los discutidos en esta sección y aún así los autores le otorgan una condición excepcional a los resultados de la política pública sobre las condiciones de la vivienda en el país. Adicionalmente, hace un análisis de los principales obstáculos para hacerse de una vivienda digna en cada país. En este contexto define las condiciones de asequibilidad, las cuales mezclan los elementos de costo con los de capacidad de pago de las familias. Como limitantes de acceso al crédito hipotecario principales define: insuficiencia de ingresos, incapacidad para documentar ingresos; altas tasas de interés y altos precios del inmueble. El resultado para San José, Costa Rica de este ejercicio es que un 29% de las familias no tendrían posibilidad de asumir una hipoteca a 20 años, por un monto del 90% del valor del inmueble, si tuvieran que dedicar un 30% de su ingreso familiar.



- De dicho informe se desprende que debido a los esfuerzos realizados durante todos estos años de existencia del BANHVI, a lo largo de la pasada década la situación de la vivienda ha mejorado desde su creación, sin que esto signifique que la misión del BANHVI haya perdido vigencia. Se tiene claro que al año 2010 el faltante natural de viviendas (DQ) ha crecido en términos absolutos, con respecto de las cifras de inicio de década, alcanzando en el 2010 la cantidad de 23.298 viviendas, aspecto que podría inducir a pensar que la situación ha empeorado. Sin embargo, este déficit solo representa el 1,8% de los hogares o de las viviendas ocupadas en el año 2010.
- Si se considera el Déficit Cualitativo (DC), el cual toma en cuenta las viviendas que tienen algún tipo de problema, como viviendas en mal o regular estado o bien, viviendas hacinadas, se tiene que éste ha crecido a una tasa mucho menor que el crecimiento de las viviendas ocupadas (VIO) o los hogares (HO). El resultado de esta dinámica es que el Déficit Cualitativo/VIO (DC/VIO) ha pasado del 16% al 12% durante el periodo en cuestión.
- Si se toma en cuenta el Déficit Habitacional (DH), que representa la suma de los dos déficit anteriores (DQ+DC), se puede apreciar la misma tendencia hacia la baja. El crecimiento promedio anual del DH para el periodo en cuestión fue del 0,88%, pero dado que el ritmo de crecimiento de los HO y las VIO fue mayor, el DH/VIO bajó de 17,5 en el año 2000 a un 13,9% a finales de década.
- De lo anterior se concluye que en el peor de los casos, la situación nacional del déficit de vivienda se ha mejorado al reducirse en 3,5 puntos porcentuales durante la última década y que el BANHVI y el Sistema Nacional de la Vivienda como un todo, han contribuido en dicha reducción. Nótese además que la mayor parte del déficit de vivienda, es de carácter cualitativo, ya que el déficit cuantitativo solo representa un 1,8% del total de viviendas ocupadas en el año 2010. Esto sugiere una importante oportunidad de mejora de la situación de la vivienda mediante la atención del déficit cualitativo, el cual debiera ser atendido mediante las soluciones de RAMT (reparación, ampliación, mejoramiento y terminación de viviendas). Es en esta área de trabajo donde ha habido más problemas para implementar soluciones.
- De acuerdo con los datos del MIVAH, el déficit habitacional en el 2010 (DH) alcanzaba la suma de 175.075 y el número total de viviendas del país era de 1.266.418.
- Se construyeron 18.153 viviendas nuevas en el 2010, una cifra similar a las construidas en el año 2000. Esta situación revela cómo la crisis financiera de los años 2007-2008 pudo afectar los resultados, pues durante el periodo 2003-2006 el promedio de construcción fue de 22.000 viviendas aproximadamente y durante los años previos a la crisis se construyó en promedio unas 27.000 viviendas.



- Durante el año 2010 fueron entregados 10.722 BFV, cifra que está muy cercana al promedio de todo el periodo pero dista mucho de los mejores esfuerzos realizados entre los años 1996-1997, cuando se entregaron 17.394 y 20.191 BFV respectivamente.
- En términos monetarios, el monto total de las colocaciones de fondos para financiar soluciones de vivienda durante este año 2010 alcanzó la suma de €1.573 miles de millones, de los cuales los recursos canalizados por el BANHVI sumaron €67 mil millones (solo un 4,3% del total de los recursos involucrados). Estos datos son reveladores de la importancia relativa de la acción del BANHVI respecto del tamaño del sector y de la magnitud de las necesidades del mismo.
- Una revisión en detalle del déficit habitacional según estrato socioeconómico de las familias permite apreciar que casi las tres cuartas partes, un 74,2%, se ubica en el estrato cuyo límite superior es de cuatro salarios mínimos (SM) (€748.172); un 21,4% del total pertenece al estrato comprendido entre los 4 SM y los 10 SM (hasta €1.870.430), y solo un 4,4% de los hogares sin casa propia se ubica en el estrato superior a los 10 SM<sup>7,8</sup>.
- Los análisis de capacidad de pago de los hogares ubicados en los tres estratos mencionados, en contraste con la oferta de soluciones de crédito; así como del costo de las viviendas en el mercado, permite concluir que el principal problema para las familias de estratos medios es que no hay suficiente oferta de viviendas que se ajuste a las posibilidades reales de las familias de estos estratos. El otro problema que se identificó es que el aporte inicial (la prima) constituye un serio obstáculo para el acceso al crédito de vivienda en estos estratos.
- Uno de los aspectos más importantes a destacar de la evolución del mercado de la vivienda es el hecho de que un auge en este sector no necesariamente se traduce en grandes ganancias para los consumidores. Las grandes facilidades de crédito; así como el notable desarrollo de la oferta inmobiliaria del primer lustro del año 2000 y que se mantuvo por dos años más, permitió que un buen número de costarricenses se hicieran de su casa, pero la ventaja de mejores condiciones crediticias fue opacada por las grandes alzas en el costo del metro cuadrado de construcción y de los terrenos, dada la enorme presión de la demanda. Al final, estas mejores condiciones se drenaron al producirse un crecimiento significativo en los costos.
- El encarecimiento de los materiales de construcción, en porcentajes mayores a los demás precios (para la década han estado alrededor del 15% y en algunos años rondando el 20% anual de crecimiento) y la escasez de suelo urbano en la gran área metropolitana (GAM) han empujado hacia arriba fuertemente los costos de las viviendas dificultando su desarrollo. A esto se le suma la aversión de la población de aceptar soluciones verticales y la falta en

<sup>7</sup> El Salario Mínimo considerado en estos cálculos es de €187.043 y corresponde al dato del 2010.

<sup>8</sup> Según datos internos del BANHVI el déficit habitacional en el estrato IV puede llegar al 90% del déficit total, lo que no cambia la relación pero sí enfatiza de manera más clara que el déficit está concentrado en el segmento poblacional que atiende el BANHVI.





consecuencia de oferta de este tipo de vivienda, que entre otras cosas reduce el costo unitario del terreno.

Los grandes desafíos que presenta el sector vivienda se resumen en:

- El deterioro de las viviendas que dispara el déficit habitacional cualitativo y que tiende a aumentar año con año.
- La tendencia a la disminución en la cantidad de soluciones de vivienda que atiende el Estado, debido al mayor ritmo de crecimiento de los costos unitarios por encima del crecimiento del presupuesto del subsidio.
- La falta de propuestas habitacionales para segmentos de población que necesitan de una vivienda, en especial la clase media baja.
- El encarecimiento de las soluciones habitacionales por el crecimiento del costo de los materiales de construcción y la escasez de suelo urbano.

Para el Banco todos estos factores representan importantes desafíos debido a que le limitan la cantidad y el impacto que puede lograr con los recursos que posee los que, como se dijo, no se espera que aumenten en términos reales en los próximos años.

### 3. Sector financiero

Las autoridades monetarias y encargadas de la regulación del Sistema Financiero Nacional (SFN) han venido tomando las precauciones para blindar el sistema financiero contra las vicisitudes de los mercados financieros mundiales, desde las previsiones que antecedieron a la crisis financiera de los años 2007 y 2008, mediante las cuales se exigió a los agentes del Sistema Bancario Nacional (SBN) que elevaran sus aportes patrimoniales, hasta el endurecimiento de los controles contra la legitimación de capitales provenientes del crimen organizado y la constitución de los departamentos de análisis para la gestión de riesgos. Este interés de proteger la actividad de intermediación financiera ha complicado un poco la forma de hacer negocios en el mundo bancario.

La otra razón por la cual las autoridades monetarias mantienen un estricto control sobre el sector tiene que ver con el control de la liquidez. En términos de la liquidez total del sistema, mientras esa ha crecido a una tasa del 11% en el pasado reciente, la producción en términos nominales lo ha hecho de manera similar a una tasa del 10%. Esto significa que los problemas que se aluden en materia de exceso de liquidez a nivel nacional, más parecen un problema de demanda insuficiente o de más difícil colocación que un problema de exceso de recursos a nivel nacional.

Las previsiones de comportamiento de la economía dan cuenta de un leve endurecimiento de las condiciones en la expansión del crédito para el 2012, con respecto de lo vivido en el año 2011. El crecimiento del crédito podría estar alrededor del 12%, de modo que al final del año éste representaría un 45,8% del PIB. Esto con la intención de mantener controlada la liquidez total, que entre el 2010 y 2011 su tasa de variación interanual revela un 7% comparada con un 10% de variación del PIB en términos nominales.





Aunque no se prevé la entrada masiva de capital especulativo, las condiciones de tasa de interés bajas que viven los mercados financieros internacionales han hecho atractivo el ingreso de capitales para apoyar préstamos de largo plazo en moneda extranjera, aspecto que podría favorecer la adquisición de vivienda, en la medida en que haya oferta que se ajuste a la capacidad de pago de las familias costarricenses.

La expansión del crédito en dólares ha facilitado el financiamiento de proyectos para las clases media alta y alta, y ha consolidado el crédito hipotecario como la mayor preferencia del mercado, aunque no se puede asociar cada crédito hipotecario a una vivienda nueva o a un traspaso de vivienda.

Las cifras del Panorama Monetario del Banco Central 2011, sobre el mercado crediticio, revelan que de los €10,4 billones de crédito interno del sector financiero a noviembre del 2011, €9,5 billones están dirigidos al sector privado. De esta última cifra un 61,1% se registra como crédito en moneda nacional y el 39% restante en moneda extranjera.

El total de crédito bancario destinado al sector privado no financiero sumaba €7,7 billones en setiembre del 2011 y de esta cifra un 31,9% está claramente identificado con el sector vivienda, aunque se reconoce que esto no significa que todo este crédito se dirige a solucionar problemas de vivienda<sup>9</sup>.

El sector financiero en materia de vivienda vive una fuerte concentración en unos pocos actores, los que dominan en colocación y participación de mercado, con el Banco Nacional a la cabeza. Los bancos privados por su parte se han concentrado en créditos en dólares para la clase media y alta. En el contexto de los grandes números, el BANHVI tiene una muy escasa participación en este mercado, por lo que su capacidad para influir en la orientación del mercado no es un asunto que pueda considerarse realista.

Este mercado cada día muestra mayores niveles de madurez, aunque con instrumentos crediticios tradicionales, avanzando en cuanto a montos disponibles; alargando los plazos del crédito hasta en 30 años; manteniendo relativamente bajas las tasas de interés y con la vivienda como la garantía principal de la operación. La relativa estabilidad de la moneda local respecto del U.S. Dólar y el diferencial tan claro entre las tasas de interés internas respecto de las tasas internacionales han hecho que la opción de endeudamiento de largo plazo en dólares sea ligeramente preferida a las opciones en colones. En el año 2010 un 53,2% del monto colocado en vivienda por el sector bancario fue en esta moneda extranjera.

Los problemas de demanda de crédito antes mencionados hacen que los bancos líderes se sientan incentivados a buscar canales de profundización financiera, llegando a clientes que en el pasado se consideraron pequeños y poco atractivos en razón de la rentabilidad. En operaciones de primer

---

<sup>9</sup> Debido al endurecimiento de las condiciones de otorgamiento de crédito a las familias, motivada en el sobre endeudamiento para consumo vía tarjetas de crédito, los bancos han optado por utilizar los instrumentos hipotecarios, especialmente sobre las viviendas para ampliar las posibilidades de endeudamiento de las familias. Por tanto, hoy asociar crédito hipotecario vivienda con compra o construcción de vivienda no es algo tan claro como en el pasado.



piso, consideran que el segmento de crédito para la vivienda o crédito basado en hipotecas de vivienda, puede ser atractivo, menos saturado y más seguro que otras opciones. Este mismo segmento podría resultar atractivo inclusive como para utilizar la red de organizaciones cooperativas en la colocación de recursos en condición de banca de segundo piso. Algunos bancos actúan como fuentes de fondeo de instituciones más pequeñas como las cooperativas.

Puede que esta participación haya estado limitando el desarrollo y sofisticación de los mecanismos de segundo piso del BANHVI. Esta institución no ha logrado consolidar una banca de segundo piso realmente especializada, instrumentos de segundo piso como la compra de cartera y la titularización han avanzado relativamente poco.

En tales condiciones, la entrada en escena del Banco ha sido concomitante con la pérdida de protagonismo del INVU, institución que tenía la misión de contribuir a la solución de los problemas de vivienda de la clase media de este país.

Los desafíos del sector financiero más importantes son:

- Soportar un eventual cambio en las condiciones estructurales de los mercados financieros relacionados con el sector hipotecario, como sería una escasez de fondos, un aumento de las tasas de interés y un endurecimiento de los criterios para colocar recursos.
- La falta de estandarización en la confección de hipotecas, prevaleciendo sobre todo criterios de competencia de mercado. Esto afecta la rentabilidad para las instituciones y la estandarización de las hipotecas, limitando el posterior avance en el desarrollo del mercado como es la apertura a la venta de cartera y la titularización.
- La búsqueda de mecanismos que permitan al Banco promover y apoyar soluciones de vivienda a costos acordes con la capacidad de pago de un segmento no cubierto de las familias costarricenses, con grandes problemas de falta de ahorro y con niveles de endeudamiento que los hace actualmente poco atractivos para la banca comercial tradicional.
- La atracción de clientes, sin que ello signifique dar cabida a los sobre endeudados que lleven a un incremento desmedido de la morosidad, como sucede en otros países con estrategias de mercado similares.

Para el Banco, el sector financiero lo coloca en una encrucijada, dado que le limita su capacidad para intermediar de manera competitiva y le impide avanzar en la consolidación como líder del sector dada la falta de apetito por instrumentos de segundo piso. Sin embargo, van quedando vacíos donde el Banco podría actuar para fortalecer organizaciones y segmentos de mercado como la clase media baja y la mejora en la calidad de la vivienda.



#### 4. La regulación prudencial ejercida por la SUGEF

Costa Rica ha respondido de buena forma a las exigencias internacionales relacionadas con la regulación de las entidades financieras, consolidándose la SUGEF como la autoridad máxima en la aplicación de la normativa.

Los avances han sido significativos en la aplicación de los principios de Basilea, tanto el I como el II, además de controlar los flujos monetarios de los clientes bancarios, para que el país no sea considerado paraíso fiscal y de lavado de dinero.

Además, se han dado importantes avances en materia de seguridad y plataformas informáticas, donde todas las organizaciones al amparo de los marcos conceptuales del COBIT<sup>10</sup> han crecido significativamente, contando hoy con un mercado estandarizado preparado para diversas contingencias y con agilidad y transparencia de la información.

Sin embargo, este esfuerzo ha significado un sacrificio de grandes dimensiones para los intermediarios financieros, en especial los pequeños y especializados. El dominio de la tecnología y los conceptos regulatorios; la profesionalización del personal para atender las exigencias y requerimientos de información de la SUGEF y el crecimiento de los costos y las rigideces operacionales han sido tres de los factores más relevantes para las entidades de intermediación financiera.

Los problemas asociados al entorno de crisis financiera internacional somete a mayores condiciones de riesgo a la banca internacional y dada su amplia presencia en el país, es factible prever una tendencia hacia el endurecimiento de las normas regulatorias para las entidades financieras, en particular en lo relacionado con la suficiencia de capital y la calidad del activo (o sea la cartera de préstamos). En este contexto no puede esperarse que, en un futuro próximo y en función del presente esfuerzo de planeamiento estratégico, el BANHVI logre acceder a un tratamiento diferenciado, no al menos mientras intermedien recursos del público<sup>11</sup>.

#### 5. Actores del sector vivienda vinculados con el BANHVI

El Banco cuenta con diversos grupos de actores que son aliados naturales. Desde su creación el Banco se concibió como un ente de segundo piso, cuya función debía desarrollarla utilizando la capacidad institucional existente, tanto en el sector público como en el sector privado. Por tal motivo, resulta determinante que la institución se articule de la mejor manera con esta capacidad instalada, para lo cual deberá examinar el esquema de incentivos a efecto de fortalecer tales relaciones.

---

<sup>10</sup> COBIT: Control Objectives or Information and Related Technology, es un estándar de buenas prácticas de aplicación obligatoria en bancos de muchos países de la región.

<sup>11</sup> El Banco históricamente ha realizado muy poca intermediación, la que podría suspender manteniendo los demás servicios financieros, limitando así la regulación prudencial de la SUGEF (no se elimina mientras tenga la licencia de Banco).



Dentro de estos aliados estratégicos destacan las instituciones financieras que actúan en el sector vivienda, los desarrolladores de vivienda, las entidades autorizadas que colocan los créditos y los subsidios a nivel de los beneficiarios (actúan como su ventanilla), así como una intensa red de vinculaciones con las instancias políticas de la sociedad y con las organizaciones de base.

Algunos de estos actores se han consolidado al amparo de la Ley del SFNV, pero otros se han distanciado del Banco dado que no derivan beneficios cuantificables y proporcionales al esfuerzo que realizaron en el pasado.

La relación más intensa es con las entidades autorizadas, que son calificadas y autorizadas por el Banco para actuar en la colocación de los bonos y que además pueden recibir préstamos de esta institución. La totalidad de organizaciones pueden clasificarse según tipo:

- a) Los bancos del Estado (4)
- b) Los bancos comerciales privados (12)
- c) Cooperativas de ahorro y crédito reguladas (31)
- d) Mutuales de vivienda (2)
- e) Fundaciones de la vivienda (2)
- f) Instituciones del Estado (4)
- g) Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas (50)
- h) Asociaciones solidaristas (400)

Pero tanto las cooperativas no reguladas (y la mayoría de las reguladas) como las asociaciones solidaristas, por su condición de organizaciones pequeñas y menos desarrolladas y consolidadas no aparecen como clientes potenciales del Banco, salvo algunas asociaciones solidaristas que a la fecha se encuentran en proceso de calificación.

De este grupo inicial de 55 organizaciones potencialmente autorizables por el Banco se tienen autorizadas y en operación del FOSUVI diecisiete y diez en la relación con el FONAVI. Además, existe un pequeño grupo de entidades autorizadas con las cuales todavía no se trabaja, tales como Coopemep, Coopesanramón y Banco CATHAY.

La razón de que sean pocas organizaciones las autorizadas responde por un lado a que estas organizaciones deben solicitar su autorización y mantener el interés. Algunas de estas instituciones por su naturaleza y objetivos no tienen interés en la vinculación. Además, los recursos del FOSUVI son limitados comparados con la demanda y con las capacidades para colocarlos, por lo que tradicionalmente se han canalizado a un número reducido de organizaciones. Autorizar nuevas entidades sería diluirlos, a la vez que se aumentan el riesgo y los esfuerzos del Banco. En especial, porque algunas de estas nuevas entidades no tienen la experiencia requerida.



En el caso del FONAVI se manejan aún menos relaciones, dado que por un lado la tasa de interés activa que maneja el BANHVI no es competitiva (capta muy caro y no puede colocar a las tasas de otros intermediarios que actúan en el segundo piso) y por el otro, el FONAVI considera que no es rentable operar con organizaciones que demandarán pequeñas cuantías de crédito y que ameritan un amplio nivel de control y monitoreo. Además, en algunos casos estas entidades no reúnen las condiciones para acceder a crédito por evidenciar debilidades que con frecuencia son calificadas por la SUGEF en estado de irregularidad.

El principal desafío que enfrenta el grupo de entidades autorizadas en la materia es que no todas tienen la actividad de la vivienda en sus prioridades estratégicas, actuando a partir de la relación con el BANHVI (en especial los bancos, las cooperativas y las asociaciones solidaristas).

Luego están los desarrolladores de vivienda que son empresas especializadas en la construcción de vivienda de interés social que identifican y presentan al Banco vía las entidades autorizadas sus proyectos de vivienda (artículo 59). Aunque en el país existe una gran cantidad de empresas de la construcción de todo tipo, el grupo de los desarrolladores tiende a concentrarse en unos cuantos, tanto por experiencia como por las economías de escala y por la disposición a trabajar según las reglas del Banco. Otro factor que influye mucho es la capacidad financiera para atender las etapas de pre-inversión de los proyectos (que incluyen enganche de terrenos, estudios básicos (topografía, hídricos y otros), diseños de planos y obtención de permisos).

Las organizaciones pro vivienda han pasado por diversas etapas a lo largo de estos años, y aunque se consideran fundamentales para movilizar a las personas de menores ingresos hacia soluciones de vivienda (especialmente con esquemas de ahorro y autoayuda), enfrentan la dificultad de que algunas han terminado frustrando los sueños de las familias por los malos manejos que algunos dirigentes han hecho de los fondos y de la misma organización. Si bien muchas de estas organizaciones con el tiempo han estado desapareciendo del escenario de la vivienda, las que prevalecen tienen un contacto más cercano con el Banco, e inclusive, participan de las reuniones de coordinación mensual de actores al más alto nivel.

Las relaciones con los distintos actores de la política nacional (diputados, ministros, alcaldes y otras figuras similares) son complejas, altamente temidas pero reales y necesarias a lo interno del Banco. El principal temor es el riesgo de que tales acciones puedan prestarse para el clientelismo político para satisfacer intereses particulares de algún personaje político de turno y que estas influencias podrían afectar la calidad técnica y la justicia que aplica el Banco en la asignación de los bonos. Sin embargo, es común que se mantenga relación con alcaldes, municipales, diputados y otras autoridades políticas.

El Banco enfrenta diversos desafíos con relación a los actores con los que se relaciona, como son:



- Aumentar la cantidad de entidades autorizadas para potenciar sus diversos objetivos, sin diluir ni encarecer los procesos; así como aumentar la importancia de la vivienda de interés social en la estrategia de las entidades autorizadas.
- Democratizar los fondos que son asignados para el desarrollo de proyectos, involucrando a más desarrolladores (especialmente de base local<sup>12</sup>) sin interrumpir la contribución y el interés de los actuales y sin deteriorar la calidad de las viviendas, ni la calidad del proceso constructivo.
- Mantener una alta preferencia y estima institucional con los actores políticos del país, alejándolos a la vez de los procesos internos de selección de proyectos, beneficiarios y asignación de bonos.
- Mantener mayor control de los procesos, guiando la asignación de los bonos y el desarrollo de proyectos por medio de criterios de desarrollo concebidos en el Banco y no externamente (gestión por demanda).

---

<sup>12</sup> Se refiere a desarrolladores que tengan alguna vinculación con grupos de beneficiarios, o bien, ligados a procesos de desarrollo económico local, donde se hayan creado nexos con municipios u organizaciones que apoyan la creación y adjudicación de viviendas.



## CAPITULO II COMPETENCIAS Y CAPACIDADES INTERNAS

### 1. Los alcances de la Ley No. 7052 del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda

Aunque la Ley cuenta con más de 30 años de haber sido diseñada y aprobada (estuvo 5 años sin aplicación)<sup>13</sup>, su estudio determina que es posible de aprovechar para la consolidación del Banco, actuando tanto en la materia actual como en los nuevos servicios y actividades de interés, la mayoría ya integrados en la Ley desde el origen.

El Banco fue pensado como un actor de peso en el mercado financiero de la vivienda y por eso se le dio una serie de roles y prerrogativas. Sin embargo, con el paso del tiempo, el Banco se especializó en la administración de dos fondos: FONAVI y FOSUVI, tanto por convicción propia como porque las circunstancias y las prioridades del Estado se focalizaron ahí (más que todo en el FOSUVI)<sup>14</sup>.

Dentro de las limitaciones más importantes que presenta la Ley están:

- a) Ser una organización 100% de segundo piso, lo que implica una dependencia (alianza estratégica) con las entidades del primer piso que son autorizadas, las que se han venido concentrando y disminuyendo con el paso del tiempo.
- b) El rendir cuentas a entidades reguladoras: SUGEF, SUGEVAL, FODESAF y la Contraloría General de la República, lo que le absorbe tiempo, esfuerzo y recursos.
- c) La limitación de endeudamiento externo, dado que debe pasar previamente por la aprobación de la Asamblea Legislativa.
- d) Recursos operacionales limitados, dado que solamente puede utilizar el 20% del ingreso por la intermediación financiera realizada en el FONAVI para cubrir gastos, debiendo el resto destinarlo a su capitalización.
- e) Una comisión por el manejo de los fondos del subsidio fijada por Ley e inferior al costo real de tal acción.
- f) La conformación de la Junta Directiva con participación de partidos políticos y del sector privado. Ha sido práctica del Consejo de Gobierno solicitarle a la UCCAEP que proponga los representantes del sector privado, a la vez, esta gremial delega esta designación en la Cámara de la Construcción por ser el agremiado más afín con el Banco; y esta a su vez, lo

<sup>13</sup> Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, Ley número 7052 del 13 de noviembre de 1986, gaceta del 27 de noviembre de 1986.

<sup>14</sup> Es innegable que cuando el bono se dejó de cobrar en 1990 mucha de la dinámica bancaria desapareció.





consulta con la comisión de vivienda de la misma cámara. En esta comisión participan las empresas desarrolladoras (parte interesada), que por su interés particular podrían distraer el Banco de criterios técnicos en aras de los equilibrios políticos del momento.

- g) El no poder cobrar el bono a las familias que están en capacidad de pagarlo, creándose una dependencia absoluta de los fondos aportados por el Estado.
- h) Limitadas capacidades sancionatorias con relación al desempeño de las Entidades Autorizadas y a los desarrolladores de vivienda que le son vinculantes.

Sin embargo, la misma Ley le brinda una gran cantidad de oportunidades de desarrollo, como son:

- a) Ser el ente rector del sector, con capacidad para afectar el rumbo de variables determinantes de la actividad crediticia de la vivienda.
- b) Manejo de todos los fondos de subsidio para la vivienda que posee el Estado.
- c) Posibilidad de intermediación financiera y colocación de los recursos en las Entidades Autorizadas para desarrollar programas de vivienda.
- d) La garantía solidaria del Estado.
- e) La tipificación de diversos productos financieros vinculados con la vivienda, tales como compra de cartera, titularización, aseguramiento, avales para las instituciones participantes y otros.
- f) La posibilidad de fortalecer las Entidades Autorizadas en temas de vivienda, así como fiscalizarlas cuando sea necesario.
- g) La Presidencia de la Junta Directiva en manos de la autoridad máxima del país en materia de vivienda (Jerarca del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos), con un asiento de privilegio en la toma de decisiones del Estado.

Adicional a lo indicado, a lo interno del Banco se han mantenido posiciones radicales sobre las potestades del Banco de realizar actividades en el marco de su condición de intermediario financiero de segundo piso, lo que ha representado una barrera de desarrollo para la entidad. Por lo tanto, es conveniente que como parte de este ejercicio de pensamiento estratégico se pueda dimensionar este aspecto en función de la capacidad objetiva del Banco para realizar negocios, que le permitan unas finanzas sanas en el mediano y largo plazo.

## 2. Visión de la Junta Directiva

Los actuales miembros de la Junta Directiva buscan un enfoque práctico del Banco y de su potencial de desarrollo, enfocando su visión en hacerlo más eficiente y operativo. En su trabajo reciente han





enfocado su actuación en ir mejorando paulatinamente el quehacer del Banco, aspirando que en el futuro cuente con más capacidades y más servicios financieros.

Reconocen que la capacidad del Banco en materia de ente rector del sector financiero de la vivienda ha estado no solo opacada por el tamaño de algunos actores como el Banco Nacional, sino por el mismo quehacer del Banco y que lejos de aspirar a tenerla en el corto plazo, se debe avanzar en consolidar lo que se hace actualmente.

Las debilidades que enfrenta el Banco son conocidas y compartidas por los directivos, quienes conocen de los problemas de clima y cultura organizacional (lo que se conoce como zona de confort); los problemas de liderazgo gerencial de los últimos años; un proceso de reorganización no concluido y las implicaciones que ha tenido en la organización; las limitaciones de presupuesto y su aplicación en adopción de nuevas tecnologías y herramientas, así como en el mantenimiento del edificio y demás activos. Además, conocen bien sobre la brecha que se ha formado en torno a las tecnologías de información, respecto al cumplimiento del acuerdo SUGEF 14-09 y la Resolución R-CO 26-2007.

La Junta Directiva ha enfocado sus esfuerzos en crear condiciones de financiación de vivienda para las familias de ingresos medios, tanto con un nuevo concepto de bono (el bono diferido aplicado a la cuota<sup>15</sup>) como con la excitativa a la administración de que desarrolle nuevos servicios financieros. Consideran a su vez que es importante avanzar una reforma integral de la Ley y de hecho en este periodo ya se logró hacer reformas para duplicar el porcentaje de comisión autorizado para la colocación de los bonos, tanto para el Banco como para las Entidades Autorizadas. Algunos de los elementos de la reforma legal que consideran deben ser abordados son:

- Efectividad del rol de ente rector del Sistema Financiero de la Vivienda y capacidades de actuación (en conjunto con el BCCR y el Gobierno Central) en la contención de crisis del sector inmobiliario e hipotecario.
- Restablecer la responsabilidad solidaria del pago del bono (total o parcialmente) de las familias que poseen capacidad o que la logran en el transcurso de un determinado número de años.
- Dotar al Banco de herramientas de gestión de las fallas del modelo, como sanciones complementarias a entidades autorizadas, recuperar casas abandonadas y similares.
- Facilitar el acceso preferencial a fondos de liquidez y endeudamiento estratégico.
- Mejorar la gobernabilidad del Banco y eventualmente el régimen de propiedad del mismo (un Banco Hipotecario del Sistema Bancario Nacional).
- Establecer roles de primer piso para la gestión estratégica, como captaciones estructuradas enfocadas en inversionistas individuales, gestión de bienes reposeídos y de arrendamientos en tiempos de crisis y otros similares, sin competir con el primer piso en lo que son sus espacios consolidados.

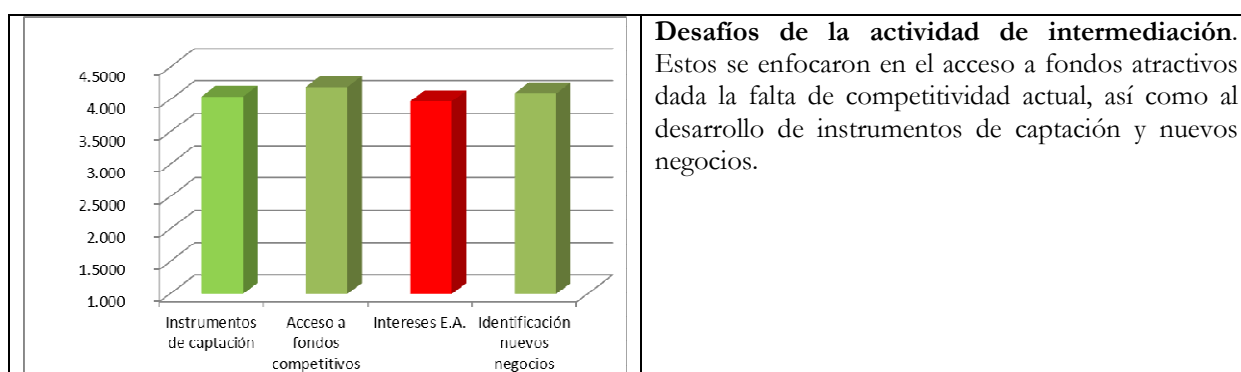
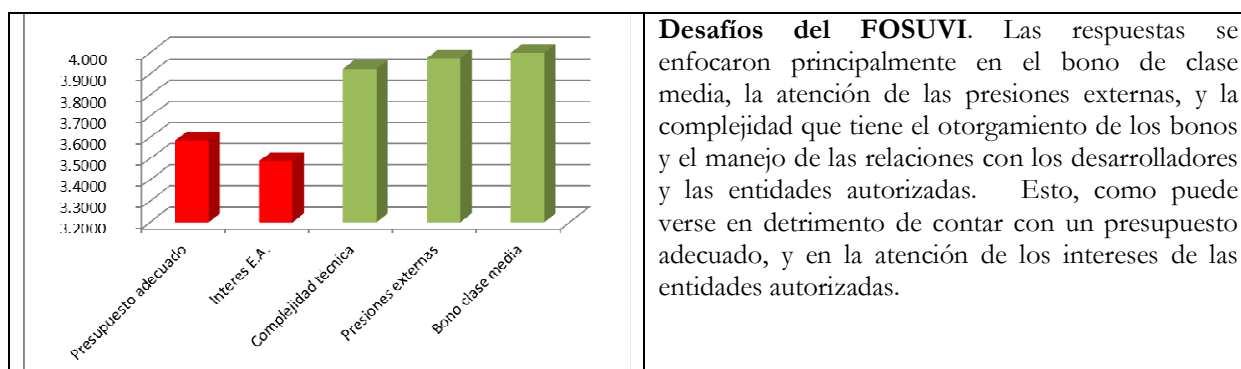
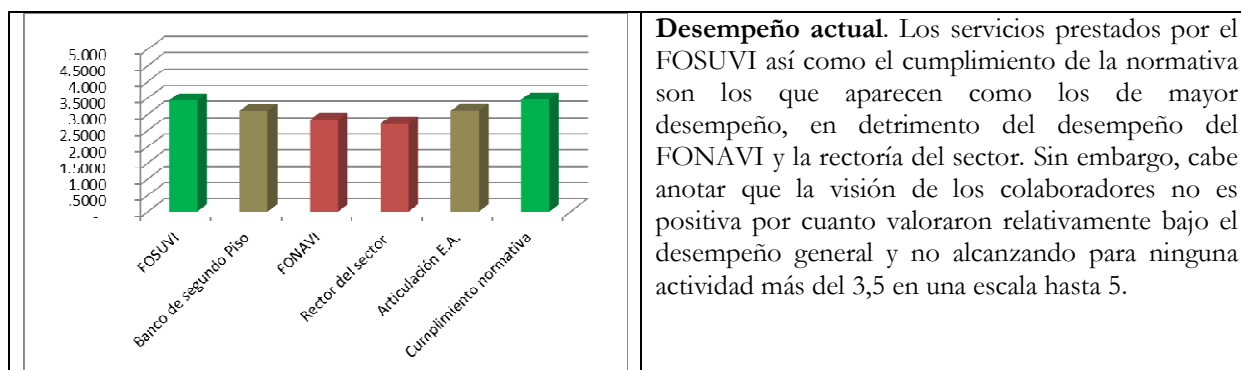
---

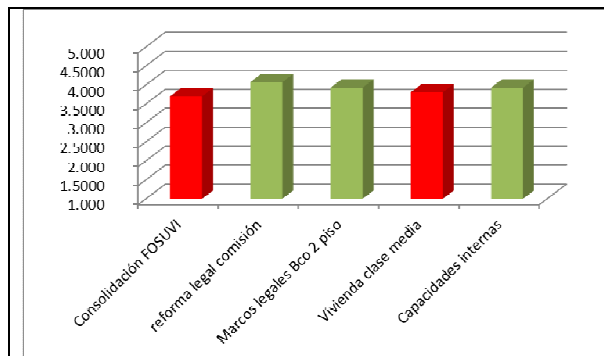
<sup>15</sup> Se aprobó la Ley que faculta al BANHVI para que otorgue dicho tipo de bonos y se está en la etapa de organización para su aplicación, así como en la identificación de recursos y Entidades Autorizadas que los implementen.



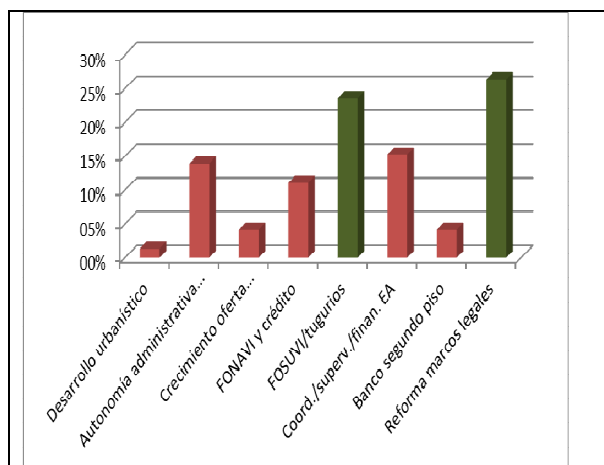
### 3. Visión del personal ejecutivo y demás colaboradores

Procurando contar con una imagen amplia y representativa de la percepción de los colaboradores se realizó una encuesta a más de 45 funcionarios, siendo los resultados los que se presentan a continuación.

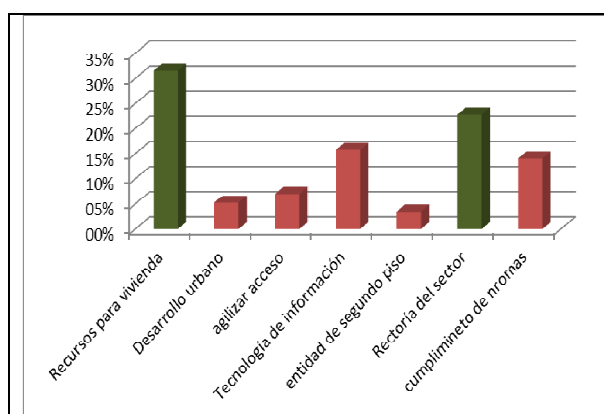




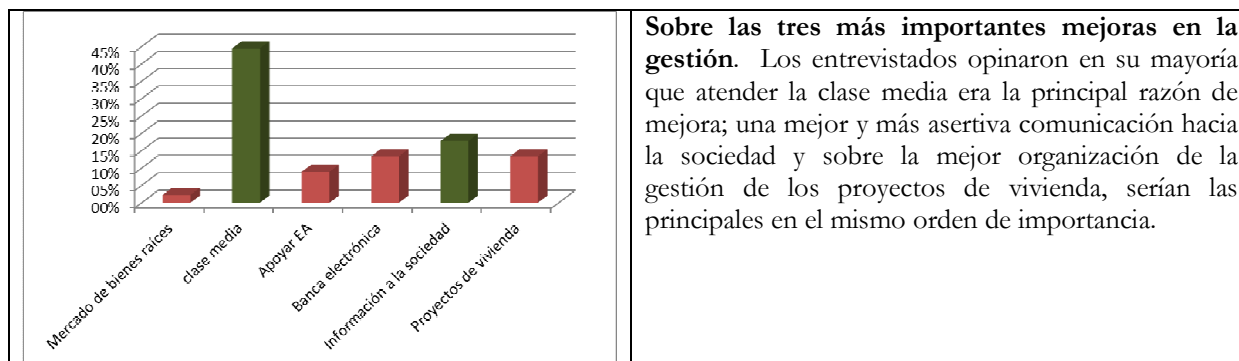
**Prioridades de desarrollo.** Estas se enfocaron en la reforma legal para tener acceso a más comisiones por el manejo de los fondos del FOSUVI, así como a la reforma general de la Ley del BANHVI y al fortalecimiento de las capacidades internas.



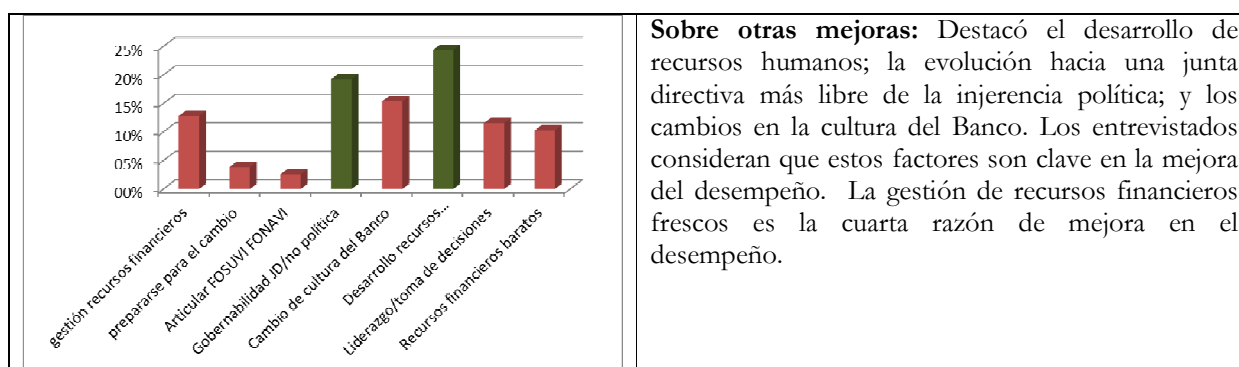
**Actividades principales del Banco.** Se le dio un énfasis en la atención de los tugurios y el quehacer del FOSUVI así como en la reforma de los marcos legales del Banco (énfasis que se redujo una vez que se aprobó la reforma de las comisiones del FOSUVI). La conclusión principal es que la Ley actual da para mucho aún no explotado desde la panorámica de un banco.



**Tres cosas en que debe destacarse el Banco:** los entrevistados destacaron la búsqueda de recursos frescos para vivienda; el asumir la rectoría del Sector Financiero de la Vivienda y la condición de un banco moderno cuyas operaciones descansan sobre plataformas informáticas actualizadas y eficientes. Una actividad adicional en cuarto lugar de jerarquía fue “en el cumplimiento de normas” entendiendo esto como una mejora en la normativa de administración de las relaciones con las Entidades Autorizadas y de los proyectos.



**Sobre las tres más importantes mejoras en la gestión.** Los entrevistados opinaron en su mayoría que atender la clase media era la principal razón de mejora; una mejor y más asertiva comunicación hacia la sociedad y sobre la mejor organización de la gestión de los proyectos de vivienda, serían las principales en el mismo orden de importancia.



**Sobre otras mejoras:** Destacó el desarrollo de recursos humanos; la evolución hacia una junta directiva más libre de la injerencia política; y los cambios en la cultura del Banco. Los entrevistados consideran que estos factores son clave en la mejora del desempeño. La gestión de recursos financieros frescos es la cuarta razón de mejora en el desempeño.

#### 4. Competencias centrales del Banco

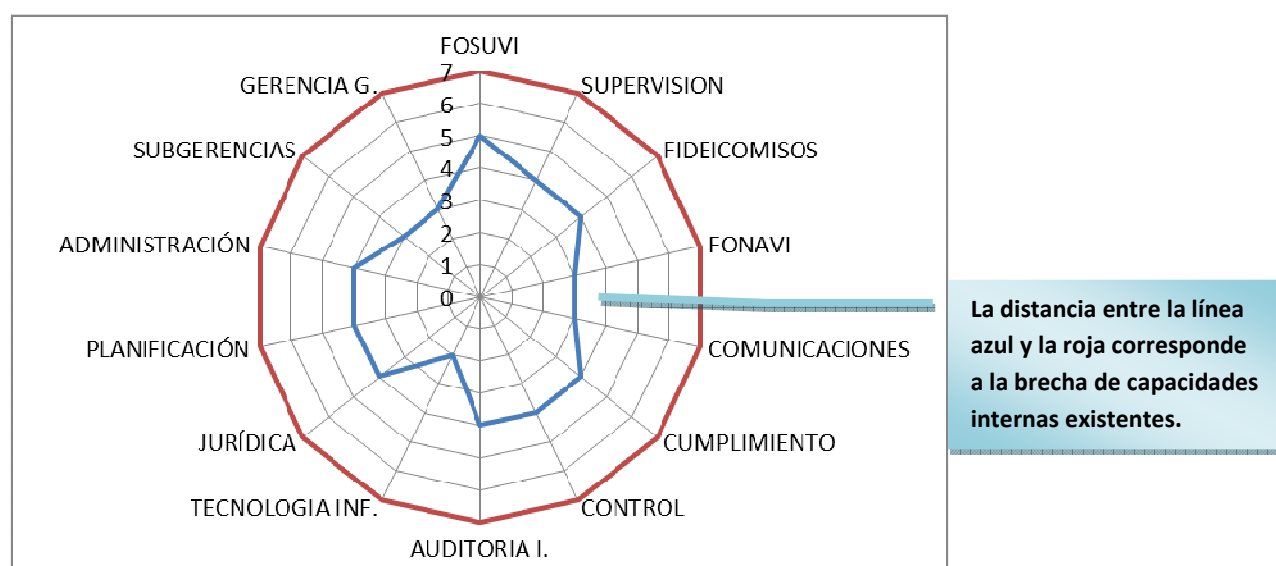
El Banco debe responder a dos servicios diferentes: por un lado debe contar con capacidades para desempeñarse como Banco de segundo piso; actuando en un mercado regulado y con supervisión estandarizada y homogénea. Por otro lado, debe contar con capacidades para distribuir los fondos de subsidio, garantizando una adecuada escogencia de los beneficiarios así como calidad en las obras que se desarrollen. Además, debe contar con capacidades para desempeñarse como una empresa con poco más de 100 colaboradores y una importante cantidad de activos fijos y financieros. Dentro de éstos se incluyen los activos recibidos en dación de pago o como contribuciones posteriores al proceso de cierre y liquidación de algunos agentes financieros para la vivienda (como Coovivienda y varias mutuales).

El Banco se ha organizado con dos estructuras o lógicas superpuestas. Por un lado, se ha organizado a partir de dos fondos centrales: FOSUVI y FONAVI y un fondo residual, que se conoce como cuenta general, respondiendo a sus dos grandes procesos operativos, la gestión de los fondos del subsidio de la vivienda y la intermediación financiera. Además, cuenta con una estructura convencional de empresa institucional por direcciones y departamentos: administración, planificación, supervisión, contabilidad y presupuesto, auditoría interna, asesoría jurídica, tecnologías de información, y otros. Cuenta a su vez con las unidades propias de la regulación como es la de cumplimiento y riesgos. A su vez cuenta con dos subgerencias formales una de operaciones y otra

financiera, aunque no siempre desempeñan las funciones esperadas, dado que se concentran más en sus otras responsabilidades, la de operaciones en el manejo del FOSUVI y la financiera en la intermediación financiera.

Adicionalmente, en los últimos años los recursos disponibles para gastos han sido insuficientes para cubrir las expectativas y necesidades presupuestarias. Esta situación ha provocado que las diversas áreas no alcancen sus desempeños deseados. Además, ha influido el hecho de que el Banco dejó de evolucionar a la espera de que se definan temas asociados con las modificaciones a la Ley.

Según la información recolectada en cada una de las dependencias, se puede aproximar una valoración del desempeño como la que se muestra en forma resumida en la siguiente gráfica, la que es referencial para establecer el desafío de cambio y mejora estratégica que requiere el Banco en sus capacidades internas, pero que no representa en sí una valoración detallada del desempeño del área y mucho menos de los colaboradores que la conforman.



El Banco cuenta con una capacidad instalada importante para desempeñar su labor. Normalmente la realiza bien, especialmente cuando dicha actividad es de naturaleza repetitiva. No obstante, enfrenta dificultades para atender lo nuevo, tanto por temas de cultura organizacional como por ausencia de incentivos al cambio y la innovación, así como por no contar con una clara visión de su futuro (lo cual se espera resolver con el presente proceso de planeamiento estratégico)<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> En los últimos años se ha dado mucho énfasis a la aspiración de modificar la Ley de creación del Banco y se ha insistido en el cuestionamiento de la verdadera función de intermediación del Banco. Lo anterior crea un entorno de incertidumbre que no facilita el asumir nuevas actividades, sobre todo si las mismas demandan mayores esfuerzos y encierran riesgos diversos.



La tabla siguiente muestra el detalle de la valoración hecha por su propio personal ejecutivo. La escala va desde el nivel inferior (1) donde la competencia estaría del todo ausente o incluso es negativa para el desempeño hasta la valoración máxima (7) donde el desempeño es excepcional y coloca al Banco en el liderazgo de la actividad en el sector o la industria.

1	2	3	4	5	6	7
Área		Valor	Desafío de cambio y mejora			
1	Gestión del FOSUVI	5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acumula una amplia experiencia, que le permite adecuados estándares de resultado.</li> <li>Aunque ejerce fuertes procesos de control y supervisión, mantiene la delegación de la responsabilidad en las E.A, lo que puede provocar que se escapen temas de calidad en las edificaciones y los terrenos.</li> <li>El presupuesto se agota rápidamente en el año (no más de mayo) y luego las tareas se centran en supervisar los procesos y rendir informes.</li> <li>No tienen marco sancionatorio para las entidades que fallan.</li> <li>Los recursos que reciben no cubren los costos de las actividades que desarrollan.</li> </ul>		
2	Áreas de supervisión	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>En alguna medida duplican roles de la SUGEF para algunos intermediarios.</li> <li>No se articulan bien con otros departamentos que hacen labores similares.</li> <li>No cuentan con herramientas informáticas especializadas para las actividades que desarrollan.</li> </ul>		
3	Fideicomisos	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacen esfuerzos con los administradores de los fideicomisos para vender los bienes, pero es una actividad compleja por la naturaleza misma de los fideicomisos.</li> <li>La gestión de los fideicomisos es lenta y sin resultados predecibles, cuando menos se espera se presentan problemas.</li> </ul>		
4	FONAVI	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla una intermediación limitada dada la capacidad patrimonial (¢67,000 millones).</li> <li>Funciona con pocos intermediarios (10) tanto porque algunos no tienen interés en el producto ofrecido como por el riesgo y la operativa que involucra la incorporación de otros. La actividad de intermediación financiera no ha tenido un papel relevante para la Junta Directiva ni la Gerencia General.</li> <li>Tienen pocos productos de captación y colocación en virtud de su condición de segundo piso.</li> </ul>		
5	Comunicaciones	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una unidad con limitado desempeño y actividad, tanto por falta de visión clara a lo interno del Banco, como porque cuenta con limitados recursos financieros para hacer campañas y similares.</li> </ul>		



1		2		3		4		5		6		7	
Área			Valor		Desafío de cambio y mejora								
6	Oficialía de Cumplimiento/Gestión de Riesgos		4		<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay una estrategia de mercadeo y comercialización de los productos financieros clara.</li> <li>Para el caso de la Oficialía de Cumplimiento Se realiza poca actividad dado que no se tienen clientes del primer piso, y los de segundo piso son en mucho institucionales. Pero sí se debe hacer con los colaboradores.</li> <li>El Banco no tiene herramientas especializadas pero las está buscando. Se carece de un sistema de documentación sistematizado de información, lo que limita la realización de análisis más amplios.</li> <li>Existe un amplio espacio de desarrollo de una cultura organizacional de gestión de riesgos.</li> </ul>								
7	Análisis y control		4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisan los expedientes del Artículo 59, uno por uno, con una media de 1,000 al mes. En el resto de los casos, se hace por muestra.</li> <li>No cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas para hacer los análisis</li> <li>Tienen un enfoque de escritorio sin posibilidad de hacer visitas de campo a las E.A.</li> </ul>								
8	Auditoría interna		4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercen el control sobre todos los procesos de la organización, contando con una unidad relativamente más grande que otras instituciones (alrededor de 10 funcionarios).</li> <li>Ejercen una auditoría <i>expost</i> con pocos elementos proactivos, lo que eleva las tensiones en la organización.</li> </ul>								
9	Tecnologías de información		2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con una nueva jefatura. Se encontró un ambiente complejo y de muchas fallas.</li> <li>Se arrastra un déficit en TI con relación a los requerimientos, a las exigencias regulatorias y al mercado financiero nacional.</li> <li>Las expectativas acumuladas de herramientas y apoyo sobrepasa la capacidad de la unidad.</li> <li>Se encuentran en una situación de incumplimiento respecto de las Normas Técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de la Información (R-CO-26-2007), emitidas por la CGR.</li> <li>Se encuentran en situación de irregularidad según las normas del acuerdo SUGEF 14-09. El enfoque está centrado en normalizar la situación y cumplir los estándares del COBIT.</li> <li>El modelo de desarrollo de la herramienta y aplicativos de apoyo tiene 4 años de demora.</li> <li>Los requerimientos de recursos son elevados y demoran las capacidades internas.</li> </ul>								





1	2	3	4	5	6	7
Área		Valor	Desafío de cambio y mejora			
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Las soluciones informáticas vía outsourcing puede ser una solución.</li> <li>Poca capacidad de reacción ante nuevos retos tecnológicos del sector por la falta de inversión en tecnología y la falta de oportunidades de actualización profesional del personal técnico del área. Se han unido las necesidades de aplicaciones para la intermediación con las propias de una empresa, lo que entraba el obtener las segundas.</li> </ul>
10	Asesoría Jurídica	4				<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una actividad cada día más delicada por las diversas presiones que se dan. Más contensiva que propositiva.</li> </ul>
11	Planificación institucional	4				<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad a cargo de varios procesos institucionales, los cuales ejecuta con escaso personal, sin adecuadas herramientas informáticas, y por ende sin sistemas automatizados o en línea.</li> <li>Lleva a cabo los procesos de planificación estratégica y operativa de manera coordinada con las otras dependencias. Además, tiene a cargo las labores de control y seguimiento.</li> <li>Tiene a cargo la coordinación y el seguimiento de los informes que constituyen el sistema de información gerencial del Banco. Esto implica el seguimiento de 100 reportes diferentes que se remiten a la Gerencia General, Comités Banhvi y Junta Directiva, algunos sin una finalidad clara.</li> <li>La planificación operativa responde más a las exigencias que a las aspiraciones de eficiencia y desempeño interno.</li> </ul>
12	Administración	4				<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una dirección de servicio que cubre tanto la gestión de personal como los activos, el mantenimiento, los servicios generales y la administración de activos (bienes recibidos).</li> <li>Se ha contado con una situación de limitados recursos que no ha permitido atender el mantenimiento del edificio y algunos activos.</li> <li>Los problemas de liderazgo impactan en el clima organizacional así como disposiciones externas que distorsionan la estructura salarial.</li> </ul>
13	Subgerencias	3				<ul style="list-style-type: none"> <li>Atienden temas específicos de gestión del FOSUVI y de la intermediación financiera sin una acción realmente de subgerencia (debajo de la gerencia).</li> </ul>
14	Gerencia General	3				<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con una nueva persona, cuya misión es la de mover el Banco hacia adelante con énfasis en eficiencia e intermediación.</li> <li>Ha sido un proceso lento/complejo de adaptación durante el cual han quedado vacíos de liderazgo, similares a los de gerencias anteriores.</li> <li>La búsqueda de nuevas actividades y la atención de la Junta Directiva ha sido la prioridad.</li> </ul>





A partir de las capacidades existentes, se esperaría que el desempeño de las diversas unidades tienda a elevarse rápidamente con una combinación de:

- a) Una claridad estratégica que oriente el desarrollo de las unidades.
- b) Un sistema de gestión por resultados, con medición de eficiencia y eficacia.
- c) Un cambio de actitud y mayor compromiso de los colaboradores.

## 5. Análisis FODA

### Fortalezas

- a. La Ley del Sistema Financiero para la Vivienda crea el Banco y le otorga rectoría en materia del sistema financiero nacional para la vivienda. Además, le otorga la garantía ilimitada del Estado en todas sus operaciones.
- b. El espacio otorgado por la Ley para operar en el mercado financiero, el sector vivienda y la sociedad en general. El Banco tiene la más amplia libertad de acción para cumplir eficazmente los objetivos definidos.
- c. Recurso humano calificado y competente y con condiciones para realizar las labores que ejecuta.
- d. Amplia experiencia en el manejo del subsidio financiero para la vivienda, así como la relación con Entidades Autorizadas y desarrolladores de vivienda.
- e. Favorable dictamen de calificación de riesgo (SCR) y cumplimiento de la normativa regulatoria (SUGEF) y de control de la CGR.
- f. Recursos financieros estables y seguros para el otorgamiento de los bonos provenientes de fondos públicos.
- g. Base patrimonial que permite un alto crecimiento en el volumen de negocios.

### Debilidades

- a. El Banco corre con gran parte de los riesgos de imagen asociados a los problemas constructivos de proyectos, y casos individuales financiados con recursos del FOSUVI.
- b. Se carece de un marco de control, fiscalización y sanciones claro y robusto en relación a las entidades autorizadas.



- c. Clima organizacional debilitado entre otros por inconsistencias en la escala salarial y funciones, lo cual causa inconformidad y desmotivación. No existen sistemas de valoración del desempeño estratégico.
- d. Cultura organizacional apática, poco innovadora y con limitado trabajo en equipo. Percepción de una zona de confort que limita en demasía lo nuevo y el cambio, en beneficio de continuar haciendo lo que a la fecha se ha realizado.
- e. El mecanismo de fondeo del BANHVI no corresponde a banca de segundo piso, lo que resta competitividad en la actividad de intermediación. Se opera con muy pocas entidades autorizadas y en consecuencia el volumen de intermediación financiera es muy bajo comparado con el potencial según la normativa SUGEF.
- f. El BANHVI es una entidad de segundo piso, que depende de las entidades autorizadas, las que no siempre priorizan el tema de vivienda en su actividad de intermediación financiera, o por su tamaño y misión institucional no ven beneficios de relacionarse con el Banco.
- g. La conformación de la Junta Directiva, según lo establece la Ley, puede debilitar la estructura del Gobierno Corporativo por posibles conflictos de interés.
- h. Rezagos en tecnología de información respecto de la evolución operativa de la institución, al mercado y a la regulación prudencial.
- i. Se carece de una estrategia de mercadeo.
- j. Limitado esfuerzo en el fortalecimiento de la imagen corporativa.
- k. Reglamentación interna limita la operación efectiva del Banco.
- l. No se cuenta con una metodología objetiva para la priorización y selección de los beneficiarios del bono.

### **Oportunidades**

- a. La Ley brinda espacios para el crecimiento y la consolidación.
- b. Existe la posibilidad de acceder a recursos externos, para lo cual se cuenta con solidez financiera y de gestión de riesgos.
- c. La rectoría del sector financiero de la vivienda es todavía una tarea pendiente y un espacio por ocupar.



- d. En épocas de desaceleración económica la construcción de viviendas puede ser una medida anti-cíclica óptima en la política económica del Gobierno.
- e. No existen en el mercado adecuados productos de ahorro-crédito orientados a las familias de ingresos medios que el Banco podría desarrollar en alianza con las entidades autorizadas.
- f. El recuperar parcialmente el aporte del Bono a las familias que cuenten con capacidad de pagarlo (reforma de Ley), podría capitalizar e impulsar el sistema tanto a nivel del FOSUVI como del FONAVI.
- g. Las familias de ingresos medios no cuentan con una adecuada oferta de viviendas, lo que hace que el Banco pueda en alianza con socios estratégicos participar en esta actividad.

### Amenazas

- a. Ante un panorama económico de escaso crecimiento los desequilibrios podrían llevar a reducir los fondos para la atención de los programas sociales del estado.
- b. La injerencia política afecta la visión de mediano y largo plazo en la definición de los objetivos estratégicos.
- c. El Banco se ve comprometido por las acciones de grupos de interés que derivan en leyes que afectan su desempeño.
- d. Los desalojos por precarismo y ocupación de terrenos en zonas de riesgo ejercen gran presión sobre el SFNV, sin que existan mecanismos de excepción a la normativa urbanística para la atención de estos casos.
- e. La escasez del suelo urbanizable en la gran área metropolitana y los planes reguladores de las municipalidades son el factor principal de la escalada de costos de las viviendas, lo que reduce el número de soluciones habitacionales que se pueden otorgar.
- f. En ambientes de alta liquidez del mercado, otros intermediarios financieros asumen roles de banca de segundo piso afectando el quehacer del Banco.
- g. Las entidades autorizadas constituyen el primer piso del quehacer del Banco pero no lo ven como aliado estratégico, pudiendo afectar las operaciones del Banco.
- h. El sector vivienda no identifica plenamente la demanda.
- i. Falta de rigurosidad en el análisis de los casos postulados para bonos por parte de las entidades autorizadas.



## CAPITULO III BASES PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO

### 1. Marco Filosófico Estratégico

El BANHVI tiene por misión institucional: “...Somos el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda dedicado a disminuir el déficit habitacional del país...” , para lo cual mantiene la siguiente misión, visión y valores institucionales<sup>17</sup>:

#### A. Misión

Somos el ente rector del Sistema Financiero para la Vivienda dedicado a disminuir el déficit habitacional del país.

#### B. Visión

Seremos la principal institución del Sistema Financiero Nacional para la vivienda con una clara orientación social y una situación financiera consolidada, con constante búsqueda de nuevas alternativas para dotar de vivienda a las familias de escasos recursos y de clase media y el mejoramiento de las comunidades en condiciones de seguridad y habitabilidad, en conjunto con las entidades autorizadas y con el más alto nivel en la calidad de los productos, servicios y el control de los recursos administrados.

#### C. Valores Institucionales

Los valores que representan al Banco Hipotecario de la Vivienda y a todos sus funcionarios son:

##### Servicio:

Buscamos permanentemente la satisfacción del usuario, por lo que investigamos y anticipamos sus necesidades para adaptarnos a ellas.

##### Legalidad:

Nos comprometemos en el marco del ordenamiento jurídico vigente, a agotar toda vía accesible para resolverle al usuario sus necesidades, siempre vigilando que el servicio prestado o producto entregado satisfaga y supere las expectativas de todos los usuarios externos e internos.

---

<sup>17</sup> Se analizó con el equipo gerencial que la misión, visión y valores institucionales mantienen plena vigencia por lo que no hace necesario el modificarlos en este ejercicio de planeación estratégica.



### **Honestidad:**

Expresamos respeto por nosotros mismos y por los demás. Tratamos de actuar siempre con base en la verdad, con sabiduría y conciencia de las capacidades propias y de la Institución. Nuestras tareas son hechas siempre con total rectitud y esmero.

### **Calidad:**

Impulsamos la excelencia profesional e institucional en nuestros productos, procesos, sistemas, funciones y resultados, así como en nuestras conductas y conocimientos. Nos enfocamos en la calidad del servicio y de los productos finales que ofrecemos a nuestros clientes haciendo las cosas siempre mejor, más sencillas y sin errores.

### **Eficiencia:**

Transformamos en resultados tangibles las ideas propuestas, con un mínimo de tiempo, recursos e inversiones y con el mayor acierto y rentabilidad posible.

### **Solidaridad:**

Compartimos con otras personas o grupos sus intereses y necesidades, somos conscientes de que quienes más necesitan de nuestras actitudes solidarias son nuestros propios usuarios. Reconocemos conscientemente el derecho inalienable que tienen de recibir buen trato y un buen producto final – en nuestro caso vivienda- y que esto es un derecho y no un favor que el estado proporciona a las familias más necesitadas.

## **2. Retos institucionales**

Partiendo del análisis interno y externo se identificaron nueve prioridades de atención para los próximos años:

### **a) Efectividad en la distribución del subsidio de vivienda**

- Ser más efectivos en la distribución del subsidio de vivienda (identificación del beneficiario y calidad de los proyectos de vivienda).

### **b) Empoderar y educar al beneficiario**

- Empoderar y educar al potencial beneficiario del subsidio de la vivienda y apoyarlo para que ejerza sus derechos y participe en las soluciones.

### **c) Mejorar relaciones con las entidades autorizadas**

- Mejorar y ordenar las relaciones de trabajo con las Entidades Autorizadas.



**d) Participación en el mercado financiero**

- Darle más relevancia al Banco en el mercado financiero, en especial con las entidades autorizadas medianas y pequeñas y su rol de desarrollo de instrumentos financieros especializados.

**e) Atender prioridades de la Junta Directiva**

- Atender temas priorizados por la Junta Directiva como: el desarrollo de programas de vivienda para la clase media; el bono diferido, la certificación de calidad, la mejor gestión de los proyectos del artículo 59, el impacto social, viviendas amigables con el medio ambiente, bono para segundo piso y la reforma de la Ley.

**f) Fortalecer capacidades internas**

- Fortalecer las capacidades internas mejorando el desempeño de los recursos humanos, la toma de decisiones y la innovación.

**g) Consolidar la plataforma tecnológica**

- Actualizar la plataforma tecnológica de manera que la prestación de los servicios de TI, tanto internos como externos, se realice bajo un marco estandarizado de calidad y aplicación de mejores prácticas.

**h) Consolidar Sistemas de información y gestión de riesgos**

- Consolidar los sistemas de información y la gestión de los riesgos según los estándares del mercado y las exigencias regulatorias.

**i) Imagen Institucional**

- Dotar al Banco de una imagen que combine adecuadamente su rol de banco especializado en temas de vivienda y de responsable por la adecuada asignación del subsidio de la vivienda.

De lo anterior se estableció el siguiente sueño estratégico para el periodo 2012 a diciembre 2015.

### **3. Definición del sueño estratégico**

Todos dentro del Banco son conscientes de la necesidad de avanzar en el fortalecimiento general del Banco, por lo que han establecido el siguiente sueño estratégico<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> El sueño estratégico es más específico y de menor duración que la visión institucional, dado que está referido al tiempo del plan estratégico y los esfuerzos que en él se han planteado.



### SUEÑO ESTRATÉGICO DEL BANHVI

Gestionar los fondos del subsidio de vivienda de manera más eficiente en cuanto a los beneficiarios seleccionados, a la atención de los sectores prioritarios y a la calidad de las obras desarrolladas; elevar la intermediación financiera diferenciada y especializada; operando internamente con más eficiencia, productividad y calidad.

#### 4. Indicadores de cambio estratégico

Los indicadores de cambio estratégicos combinan el avance en los indicadores tradicionales de desempeño con los indicadores propios de las acciones estratégicas.

Suponiendo que los temas claves del éxito serán transformados en objetivos estratégicos, se presentan algunos de los indicadores que podrían guiar el desarrollo del Banco. De los indicadores propuestos se debe procurar la selección de 3 a 5 por eje como máximo, estos deben ser comprensivos de los elementos que se desarrollarán en cada objetivo estratégico.

#### INDICADORES GLOBALES DE CAMBIO ESTRATÉGICO 2012-2015

INDICADOR		2011	2012	2013	2014	2015
1	Crecimiento de los activos	-4	7,5	7,5	10	10
2	Bonos colocados	11,500	12,000	13,000	13,500	14,000
3	Volumen de crédito (millones)	61,000	70,000	75,000	80,000	87,500
4	Entidades autorizadas activas	20	20	20	20	20
5	Clima organizacional	74	75	76	78	80
6	Imagen del Banco	40	50	55	60	65
7	Portafolio de servicios financieros	6	7	8	10	10
8	Nivel de resultados	3,500	6,500	3,500	4,250	5,000
9	Aplicación presupuestaria	65%	70%	75%	75%	80%
10	Calificación SUGEF	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

#### 5. Desarrollo estratégico

Los objetivos estratégicos del Banco han sido organizados según las perspectivas:

- A. Financiera,
- B. Beneficiarios y Entidades Autorizadas,
- C. Tecnología de Información,
- D. Procesos interno, y
- E. Aprendizaje y Crecimiento



En cada perspectiva se han identificado a su vez acciones estratégicas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro de mando estratégico.

**PLAN ESTRATEGICO  
2012-2015**

**PERSPECTIVAS**

	<b>FINANCIERA</b>	<b>BENEFICIARIOS/E. A.</b>	<b>TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Establecer un proceso de intermediación financiera de segundo piso rentable, eficiente y competitivo, donde las entidades autorizadas operan en el marco de aliados estratégicos.	Sociedad costarricense ve facilitado y mejorado el acceder al subsidio de la vivienda	Plataforma tecnológica asegura continuidad, calidad, oportunidad y seguridad de los servicios de TI, en un marco de gestión y control de conformidad con la regulación prudencial	Capacidades operacionales elevan la eficacia y productividad.	Cultura de innovación y calidad en el marco de los desafíos de futuro del Banco y del sector vivienda.

<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	1	Establecida y consolidada relaciones corporativas con las Entidades Autorizadas	Fortalecido proceso de gestión de subsidios	Garantizada la prestación de los servicios actuales y de la continuidad operativa institucional.	Fortalecido clima organizacional, sistema de valoración de desempeño	Reforma integral del marco legal del Banco en discusión
	2	Renovados productos de crédito y captación	Solicitudes de bonos procesadas en expediente electrónico	Cumplimiento de las regulaciones e iniciativas establecidas por Gobierno Central y entidades de Supervisión.	Modernizado el Sistema de Información Gerencial	Instauradas practicas de gestión de gobierno corporativo
	3	Productos financieros especializados	Educación financiera en temas de vivienda	Garantizada la mejora continua en la capacidad del negocio a través de los servicios de TI	Renovada imagen institucional, mercadeo productos y rendición de cuentas	Certificación de calidad ISO alcanzada (al menos para los procesos FOSUVI)
	4	Gestión financiera armonizada al sector financiero	Fortalecido proceso de inversión en proyectos especiales (artículo 59)	Garantizada la seguridad de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información.		Medición del impacto social en aplicación
	5		Remozado sitio web y creados canales de comunicación vía las redes sociales.			Iniciativas de construcción sostenible apoyadas





## 6. Objetivos y acciones estratégicas

Las acciones estratégicas han sido organizadas a partir de cada una de las perspectivas previamente indicadas.

### A. PERSPECTIVA FINANCIERA

El objetivo de la perspectiva financiera es el de:

Establecer un proceso de intermediación financiera de segundo piso rentable, eficiente y competitivo, donde las entidades autorizadas operan en el marco de aliados estratégicos.

Esta perspectiva adopta las figuras financieras y comerciales, impulsando un cambio en la acción del Banco con relación a:

- Capacidades efectivas para desplegar la actividad comercial, especialmente de segundo piso.
- La gestión de un fondeo más acorde con las características del Banco, no centrado en la captación competitiva sino en la captación diferenciada y el fortalecimiento patrimonial.
- Sus clientes, las entidades autorizadas y los grandes depositantes, anteriormente limitados a unos pocos intermediarios y que en el futuro dicho espectro será ampliado para incorporar otros intermediarios financieros autorizados.
- Apoyar a las entidades autorizadas en el desarrollo de la actividad de intermediación para la vivienda, así como en la gestión financiera vinculante. Esta acción deberá producir una alianza estratégica entre las partes.
- El desarrollo de productos financieros especializados, que permiten mejorar el desempeño de las entidades autorizadas en materia de vivienda a la vez que consolida al Banco como intermediario y le permite mejorar sus resultados financieros.
- Una gestión financiera centrada en resultados, con elementos para medir el desempeño operativo, los costos, la rentabilidad por producto y las proyecciones financieras de mediano plazo.
- La promoción de modelos de ahorro/crédito/bono (ABC)<sup>19</sup>, con el desarrollo de un producto cruzado ahorro/crédito, implementado en alianza con las entidades autorizadas,

<sup>19</sup> El concepto ABC es utilizado por las Entidades Financieras para relacionar un proceso de ahorro, un crédito y el bono de la vivienda. Normalmente les piden a sus asociados que establezcan estos ahorros previos de cara a cubrir los costos del proceso de



enfocado en provocar la formación de ahorros de mediano plazo en las familias de ingresos medios (principalmente), para mejorar su acceso a la vivienda, así como el mantenimiento de las viviendas.

Acción estratégica

**A.1** Establecida y consolidada relaciones corporativas con las Entidades Autorizadas

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas de fondeo</li> <li>• Relaciones con entidades autorizadas</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia 4 iniciativas de fondeo avanzadas</li> <li>• Planes de trabajo conjunto con al menos 12 entidades autorizadas.</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgerencia Financiera</li> </ul>
<b>Dirección Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de la estrategia corporativa;</b> con la finalidad de enfocarse en los clientes, en el mercado, en atender las necesidades de los clientes en el momento en que son requeridas. Además, implica dotar al Banco para la toma de decisiones oportunas con relación al mercado.</li> <li>• <b>Acciones para el fondeo institucional.</b> Evaluación del comportamiento del mercado y diseño de estrategias que mejoren el fondeo institucional del Banco, incluyendo la conceptualización de la iniciativa, la negociación a nivel de las autoridades de gobierno, la redacción de los cambios a nivel legal necesarios y el cabildeo para su aprobación. Dentro de las acciones propuestas están: <b>i)</b> empréstito internacional en condiciones ventajosas, <b>ii)</b> fondeo institucional diferenciado, <b>iii)</b> fortalecimiento patrimonial, <b>iv)</b> capital subordinado.</li> <li>• <b>Planes de negocio conjuntos.</b> Con cada entidad se definirá un plan conjunto, donde se integran los diversos servicios que el Banco brinda.</li> </ul>

construcción de vivienda, con esto se les garantiza un crédito para parte del costo (a veces para la compra del terreno y algunas extras de la vivienda). Esto se hace importante sobre todo para familias que no reciben el bono completo o que deben aportar el terreno, así como para el intermediario que gana en la relación con el cliente, más allá de la comisión por la colocación del bono.



Cronograma de actividades	A1	Establecida y consolidada relaciones corporativas con las E.A.															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Actividades</b>																	
<b>Acciones de fondeo</b>																	
Identificación de las oportunidades																	
Elaboración y negociación																	
Instalación de la acción en el Banco																	
<b>Apoyo técnico a E.A.</b>																	
Definición de alcances, procedimientos y recursos																	
Acuerdos con entidades autorizadas																	
Despliegue de las acciones																	
<b>Planes de negocio conjuntos</b>																	
Promoción a la participación																	
Vinculación y autorización																	
Planes de negocios																	

En cuanto a requerimientos incrementales de gasto e inversión no se estiman recursos adicionales para la ejecución de las actividades propuestas.

**Acción estratégica**

**A.2 Renovados productos de crédito y captación**

- Indicadores**
- Renovación y ampliación del portafolio de productos financieros
  - Volumen de intermediación
  - Diversificación de clientes

- Metas**
- Cuatro productos de colocación y cuatro de captación
  - 10% de crecimiento anual en colocaciones<sup>20</sup>
  - 15 entidades como clientes en captación y colocación

- Líder institucional**
- Subgerencia Financiera

<sup>20</sup> El Banco tiene una capacidad elevada de captación, pero no lo hace porque no tiene forma efectiva de colocarlo, así que la captación se considera una variable dependiente de la colocación.



- Dirección estratégica**
- **Monitoreo del mercado.** Considera el establecer sistemas de recolección e interpretación de información para conocer las tendencias del mercado, los productos financieros que están ofreciendo y poder determinar el grado de competitividad y necesidad de nuevos desarrollos de los productos actuales. Considera además la realización de sesiones de trabajo (internas) trimestrales destinadas a evaluar el desempeño de los productos financieros (benchmarking).
  - **Desarrollo de nuevos productos.** Establecimiento de metodologías y capacidades para crear productos financieros nuevos, atendiendo las tres ingenierías involucradas: la financiera relativa a las bondades del producto, la tecnológica relativa la forma como se va a procesar y almacenar la información y la de mercadeo relativo a la forma como se va a vender el producto.
  - **Módulo del inversionista.** Consiste en establecer un concepto de atención, seguimiento y articulación con los grandes inversionistas que tiene el Banco facilitando un flujo directo de información y una mayor capacidad de captación de sus fondos.

Cronograma de actividades	A2 Renovar y diversificar los productos de crédito y captación															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Monitoreo del mercado</b>																
Identificación de fuentes de información																
Recolección de la información																
Benchmarking de productos																
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>																
Identificación de oportunidades																
Diseño y pruebas de mercado																
Masificación del producto																
<b>Módulo del inversionista</b>																
Desarrollo del concepto																
Articulación de los inversionistas																
Atención de inversionistas																

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
A2 Renovar y diversificar los productos de crédito y captación	<b>Monitoreo de mercado</b>	Recolección de información de mercado	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	4.000.000
		Focus group de análisis	500.000	500.000	500.000	500.000	2.000.000
		Acciones de mercadeo especializadas	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	24.000.000
	<b>Módulo inversionista</b>	Sesiones de trabajo con inversionistas			1.200.000	1.200.000	2.400.000
		mercadeo focalizado			3.000.000	3.000.000	6.000.000
	<b>TOTAL</b>		7.500.000	7.500.000	11.700.000	11.700.000	38.400.000



Acción estratégica

**A.3** Productos financieros especializados

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades analizadas</li><li>• Productos integrados</li><li>• Ingresos adicionales</li></ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al menos 5 oportunidades han sido estudiadas a nivel de prototipo</li><li>• Dos productos o servicios nuevos son introducidos</li><li>• 5% de los ingresos brutos del Banco provienen de estos servicios</li></ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subgerencia Financiera</li></ul>



---

**Dirección  
estratégica**

- **Investigación de mercado.** El Banco con el área corporativa establecerá una capacidad interna de estudio constante del mercado, identificando aquellas oportunidades que existen para introducir productos o servicios financieros especializados en la actividad de vivienda. Realizará a su vez giras de estudio a países que evidencian progresos en la materia. Todo esto será sistematizado en oportunidades de negocio de las cuales a la fecha se conocen 3: hipotecas garantizadas, fondeo fiduciario de vivienda y producto cruzado ahorro crédito.
  - **Producto ABC: cruzado/ahorro/crédito<sup>21</sup>.** Esta iniciativa consiste en establecer un producto junto con las entidades autorizadas interesadas (posiblemente las de tamaño medio y pequeñas), donde se establezca un plan de ahorro programado de mediano plazo con destino a actividades de vivienda, existiendo o no un crédito complementario por parte de la entidad. Las acciones a seguir serán: Exploración de mercado y diseño del prospecto de producto, sondeo de interés de las E.A., diseño definitivo del producto y autorización del mismo, lanzamiento piloto, lanzamiento definitivo. En el esfuerzo de diseño el Banco deberá identificar claramente cuál será su participación en el negocio (puede ser que algunos saldos de las captaciones sean depositadas en condiciones preferentes y que una parte de los créditos sea otorgado con fondos del Banco).
  - **Garantías sobre carteras hipotecarias.** Este servicio consiste en ofrecer a las entidades financieras la garantía sobre su cartera hipotecaria (un porcentaje del eventual siniestro de no pago de la cartera total) con el interés de que se mejore su riesgo y se puedan establecer operaciones con sujetos de crédito que no están en capacidad de aportar el ahorro de contrapartida (20% normalmente). La operación puede alcanzar los 100,000 millones por año, con un ingreso de 500 millones y una ganancia de 100 millones (si no se dan siniestros desmedidos).
  - **Movilización de recursos financieros para vivienda de clase media.** Consiste en que el Banco establezca una empresa fiduciaria encargada del desarrollo de fideicomisos para hacer posibles productos de vivienda de clase media, donde se juntan inversionistas, desarrolladores, fondeadores y familias interesadas, disminuyendo los costos del proceso y garantizando una acción más exitosa. El Banco actúa como gestor del proceso, pudiendo en algunos casos ser financista a la vez.
- 

<sup>21</sup> El concepto cruzado se refiere a que el producto A, en este caso el ahorro programado, provoca la necesidad del producto B que es un crédito específico. Esto provoca términos de diseño de los productos diferentes a los tradicionales del mercado y además una mayor fidelización de las personas, dado que una vez empezado no les es conveniente interrumpirlo o cambiarse.



Cronograma de actividades	A3	Desarrollo de productos/servicios especializados															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Investigación de mercado</b>																	
Establecimiento del comité de productos																	
Sondeos de mercado																	
Giras exploratorias																	
Identificación oportunidades de producto																	
<b>Ahorro cruzado crédito</b>																	
Diseño del prototipo del producto																	
Análisis con posibles interesados																	
Diseño definitivo del producto																	
Lanzamiento piloto																	
Lanzamiento definitivo																	
<b>Operaciones garantizadas</b>																	
Aprobación del perfil JD																	
Lanzamiento del producto																	
Evaluación preliminar																	
Masificación de las hipotecas																	
<b>Movilización de fondos clase media</b>																	
Creación empresa fiduciaria																	
Selección del gestor																	
Planes piloto																	
masificación de la iniciativa																	

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
A3 Desarrollo de servicios y productos especializados	Investigación de mercados	Giras internacionales		3.000.000	3.000.000	3.000.000	9.000.000
		Estudios especializados		2.000.000	2.000.000	2.000.000	6.000.000
		Focus group de análisis			1.200.000	1.200.000	2.400.000
	producto cruzado ahorro/ crédito	Diseño del producto		4.000.000			4.000.000
		Talleres con organizaciones		2.000.000	4.000.000	4.000.000	10.000.000
		Desarrollo de papelería inicial			5.000.000		5.000.000
	Operaciones garantizadas	Campaña de lanzamiento			7.500.000		7.500.000
		Taller de lanzamiento	2.000.000				2.000.000
		Base de datos hipotecas		2.500.000			2.500.000
	Fiduciaria clase media	Herramienta de gestión general		2.500.000			2.500.000
		Creación de la fiduciaria		5.000.000			5.000.000
		selección del gestor		1.250.000			1.250.000
		campaña de lanzamiento			5.000.000		5.000.000
<b>TOTAL</b>		2.000.000	22.250.000	27.700.000	10.200.000	62.150.000	



Acción estratégica

A.4		Gestión financiera armonizada al sector financiero
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad patrimonial</li> <li>• Ejecución presupuestaria</li> <li>• Contabilidad de costos</li> <li>• Indicadores financieros</li> </ul>	
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7,5% de rentabilidad patrimonial anual para el periodo</li> <li>• 85% de ejecución presupuestaria</li> <li>• Contabilidad de costos operando</li> <li>• 90% de cumplimiento en metas financieras</li> </ul>	
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de contabilidad y presupuesto</li> <li>• Área financiera</li> </ul>	
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rediseño de los procesos vinculados:</b> Considera el estudio de todo lo que se hace en la actualidad y lo que se debería de hacer en el futuro con la centralización de la gestión de fondos, así como los recursos técnicos y humanos requeridos para este esfuerzo (como el área financiera contempla todos los involucrados no existen conflictos con los ajustes en las funciones y responsabilidades).</li> <li>• <b>Sistema de contabilidad modernizado.</b> Involucra la ampliación del modelo contable para reflejar de mejor forma los costos directos de los diversos procesos.</li> <li>• <b>Gestión del presupuesto.</b> Considera a su vez la gestión del presupuesto institucional, centrada en establecer relaciones costo eficiencia que permita una cultura y gestión orientada al resultado y no solo al proceso del gasto o de la inversión.</li> </ul>	

Cronograma de actividades	A4	Gestión financiera armonizada al sector financiero															
	2012				2013				2014				2015				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<b>Rediseño procesos de tesorería</b>																	
Análisis de procesos																	
Ajustes en reglamentos																	
Adopción de nuevos procedimientos																	
<b>Contabilidad de costos</b>																	
Análisis y propuestas para la implementación de contabilidad de costos																	
Implantación de la contabilidad																	
Gestión de productos según ABC																	
Indicadores CAMELS ampliados																	
<b>Gestión de presupuesto</b>																	





Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
A4 Gestión financiera armonizada al sector	Contabilidad de costos (*)	Herramienta de contabilidad					-
	Gestión financiera (*)	Herramientas informáticas					-
	TOTAL			-	-	-	-

(\*) Montos a estimar sujeto a la conclusión del diagnóstico y definición de requerimientos que al respecto ejecutara el Departamento de TI.

Los requerimientos incrementales de gasto e inversión que deban estimarse para esta acción y que correspondan al desarrollo o adquisición de herramientas informáticas, se contemplarían posteriormente dentro de la inversión del eje estratégico C- Tecnología de Información.

## B. PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS Y ENTIDADES AUTORIZADAS

El objetivo de la perspectiva de los beneficiarios y las entidades autorizadas es el de:

### Sociedad costarricense ve facilitado el acceso al subsidio de la vivienda

La perspectiva considera reconocer al beneficiario como el destinatario último del esfuerzo del Banco atendido desde las entidades autorizadas e identificado y priorizado por el MIVAH pero de responsabilidad del Banco en cuanto a:

- La adecuada selección del beneficiario mejorada
- La calidad y agilidad de la atención en el trámite de la vivienda
- La calidad de la solución de vivienda que recibe
- La maximización de los recursos disponibles en soluciones de vivienda, dadas las restricciones existentes
- El empoderamiento del beneficiario en sus derechos y responsabilidades (antes, durante y posterior a ser beneficiario del subsidio)

Esto implica las siguientes acciones estratégicas:

- Fortalecer las capacidades de las entidades autorizadas para manejar los procesos de subsidio a la vivienda y atención de los desarrolladores y los procesos de capacitación y acompañamiento *in situ*. Esto a su vez implica reorganizar el quehacer del área focalizando de mejor forma los sectores prioritarios: erradicación de tugurios, obras comunitarias, grupos



sociales priorizados, grupos indígenas, bono diferido y desarrollos de segundo piso. A su vez se plantea la reorganización de la actividad de fiscalización para darle más autonomía y capacidad.

- La puesta en operación de un expediente electrónico y una plataforma de comunicación e información Web, de fácil acceso a beneficiarios y público en general. Además, articulada con las bases de datos de las diversas entidades y con certificado digital para facilitar el manejo de la documentación.
- La creación de un programa de educación financiera, orientado a mejorar el manejo de los ingresos, gastos, deudas y ahorros de las familias, así como su responsabilidad para con las viviendas que poseen.
- El liderazgo de los procesos de desarrollo de las viviendas del artículo 59 trabajando con los beneficiarios potenciales, las entidades autorizadas y los desarrolladores (actuales y potenciales).

Acción estratégica

**B.1 Fortalecido proceso de gestión de subsidios**

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadores según priorización social</li> <li>• Ejecución de presupuesto de reservas</li> <li>• Monitoreo del beneficiario</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con equipos de trabajo para: erradicación de tugurios, proyectos especiales, comunidades indígenas, bono diferido y bono clase media</li> <li>• 100% de los presupuestos ejecutados, 30% de las reservas de segunda planta llegando en total al 80% del 2012.</li> <li>• 15% de los beneficiarios son encuestados</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de gestión de subsidios</li> </ul>



- Dirección estratégica**
- **Equipos de trabajo por modalidades priorizadas.** Considera el diseño del concepto de gestión por equipos, la reorganización operativa y de procedimientos y el manejo de los proyectos y las iniciativas según esta nueva organización. Los equipos corresponden a las modalidades existentes: **i)** erradicación de tugurios, **ii)** obras comunitarias, **iii)** grupos sociales priorizados, **iv)** grupos indígenas, **v)** bono diferido, **vi)** modalidad de segunda planta y **vii)** programa RAMT; y se relacionan con presupuestos específicos que se han definido, facilitando así el monitoreo de los resultados.
  - **Análisis remoto de expedientes.** Según nuevas pautas de evaluación y herramientas, y acompañando directamente a la entidad autorizada en los procesos.
  - **Monitoreo de los beneficiarios.** Considera el establecimiento de una aplicación informática del tipo CRM<sup>22</sup>, donde se consulta al beneficiario sobre la efectividad y calidad del proceso de selección y otorgamiento del beneficio así como se le ratifican sus obligaciones para con la sociedad dado el beneficio recibido. Por la naturaleza de esta actividad pueden establecerse acciones adicionales y relaciones con el MIVAH

Cronograma de actividades	B1	Fortalecer el proceso de otorgamiento del subsidio															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Operación por equipos de trabajo</b>																	
Diseño del modelo																	
Reorganización operativa																	
Puesta en operación de la iniciativa																	
<b>Análisis remoto de expedientes</b>																	
<b>Monitoreo de los beneficiarios</b>																	
Evaluación de los beneficiarios																	
Análisis y divulgación de resultados																	

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
B1 Fortalecer el proceso de otorgamiento del Bono	Operación por equipos de trabajo	Desarrollo de herramientas de gestión	2.000.000				2.000.000
		Capacitación del personal		2.500.000	2.500.000	2.500.000	7.500.000
		Giras de trabajo adicionales		3.000.000	3.000.000	3.000.000	9.000.000
	Análisis remoto de expedientes	Diseño del modelo	2.000.000				2.000.000
		Giras de trabajo adicionales	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	10.000.000
		Herramienta CRM		8.000.000			8.000.000
	Monitoreo de los beneficiarios	Comunicación con beneficiarios			3.000.000	6.000.000	9.000.000
		<b>TOTAL</b>	6.500.000	16.000.000	11.000.000	14.000.000	47.500.000

<sup>22</sup> CRM. Customer Relationship Management. Es una herramienta de relacionamiento con los clientes y usuarios ampliamente utilizada en las empresas y organizaciones actuales, especialmente aquellas que deben realizar miles de relaciones.



## Acción estratégica

## B.2 Solicitudes de bonos procesadas en expediente electrónico

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes tramitados electrónicamente</li> <li>• Accesibilidad remota de los expedientes</li> <li>• Bases de datos articuladas</li> <li>• Entidades vinculadas</li> <li>• Tiempo para completar la información requerida</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 95% de los expedientes tramitados y en proceso se realizan bajo la modalidad electrónica</li> <li>• 65% de los expedientes pueden ser monitoreados remotamente</li> <li>• 60% de las entidades que generan información al sistema articulan sus bases de datos con el Banco</li> <li>• 100% de las entidades autorizadas que tramitan los bonos utilizan el expediente electrónico</li> <li>• Mínimo de 3 meses y media (moda) de 6 meses por expediente<sup>23</sup>.</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de gestión de subsidios</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceptualización del expediente electrónico y desarrollo de la herramienta:</b> ver dirección estratégica para la acción estratégica C.3.</li> <li>• <b>Acceso a bases de datos.</b> Considera las negociaciones con las instituciones y entidades autorizadas para que se articulen en la iniciativa.</li> <li>• <b>Actualización de procesos y fortalecimiento de las EA.</b> Paralelo con el desarrollo de la herramienta informática se realizará una revisión integral tanto de los procesos como de las capacidades que tienen las entidades autorizadas, procurando que cuenten con las capacidades técnicas, humanas y logísticas para recepcionar y analizar adecuadamente la información suministrada por los interesados.</li> <li>• <b>Operación del sistema.</b> Aplicación del modelo de expediente electrónico para el trámite de los subsidios de vivienda.</li> <li>• <b>Acceso Web al expediente.</b> Desarrollo de una solución Web que facilite el acceso al expediente para las personas interesadas y los usuarios habituales.</li> </ul>

<sup>23</sup> Con una aspiración de derechos amplia y con recursos sumamente escasos el acortar demasiado los tiempos de procesamiento de la información puede alimentar una conducta oportunista, donde familias con menos necesidad saturan el sistema con solicitudes que finalmente no serán aprobadas. Una herramienta de simulación puede ser desarrollada para desestimular a aquellas familias que tienen posibilidades económicas de no participar en la solicitud del subsidio.



Cronograma de actividades	B2 Desarrollo del expediente electrónico															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Actualización de procesos</b>																
Capacitación y entrenamiento del personal																
Adquisición de periféricos																
Apoyo a las entidades autorizadas																
<b>Operación del expediente</b>																
Plan piloto																
Acceso e interconexión de bases de datos																
Certificación digital																
Operación del sistema																
<b>Accesibilidad Web</b>																

Los requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados para esta acción en virtud de que corresponderían al desarrollo o adquisición de herramientas informáticas, que encuentran estimadas en la inversión del eje estratégico C- Tecnología de Información.

Acción estratégica

**B.3 Educación financiera en temas de vivienda**

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades vinculadas</li> <li>Familias capacitadas</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 entidades participando</li> <li>20,000 familias formadas</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerencia Financiera</li> <li>Área de Comunicación</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Diseño del programa.</b> Realización de un estudio de mercado que determine las principales características del programa de educación financiera en temas de vivienda y presupuesto familiar, así como el desarrollo de las herramientas básicas para el inicio de las actividades.</li> <li><b>Plan piloto.</b> Definición de un plan piloto de educación financiera con una entidad y un par de comunidades seleccionadas, donde se brinde la formación, se deriven lecciones aprendidas y se monitoree el resultado de cara a una masificación de la iniciativa.</li> <li><b>Divulgación y masificación del programa.</b> Considera el establecimiento de una campaña de divulgación y comunicación, así como el acuerdo con las entidades autorizadas y otras interesadas para el desarrollo del programa de educación.</li> </ul>



Cronograma de actividades	B3 Educación financiera															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Diseño del programa</b>																
Análisis del mercado																
Caracterización del usuario final																
Diseño del programa																
<b>Lanzamiento del producto</b>																
Plan piloto																
Acuerdos con entidades seleccionadas																
Campaña de lanzamiento																
Desarrollo de la iniciativa																
<b>Masificación</b>																
Divulgación y promoción																
Materiales complementarios																

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
B3 Educación financiera	Diseño del programa	Análisis del mercado			3.000.000		3.000.000
		Diseño de los productos			7.500.000		7.500.000
		Impresiones			10.000.000		10.000.000
	Divulgación y aplicación	Talleres de educación			10.000.000	20.000.000	30.000.000
		materiales complementarios				3.000.000	3.000.000
		Divulgación de resultados				1.500.000	1.500.000
	<b>TOTAL</b>			30.500.000	24.500.000	<b>55.000.000</b>	

Acción estratégica

**B.4 Fortalecido proceso de inversión en proyectos especiales (artículo 59 de la Ley)**

- Indicadores**
- Iniciativas presentadas por beneficiarios
  - Colaterales aplicados (información proveniente de fuentes adicionales)
  - Gestión de fallas en entidades autorizadas
  - Viviendas generadas
- 
- Metas**
- 6 iniciativas de los beneficiarios por año (pueden ser hasta 100 proyecto)<sup>24</sup>
  - 6,000 viviendas desarrolladas
  - 100% de colaterales aplicados
  - Plan de mejora en fallas detectadas para todos los casos
- 
- Líder institucional**
- Área de gestión de subsidios

<sup>24</sup> Una iniciativa puede decantar en varios proyectos diferentes, como sería el caso de una municipalidad que desea atender determinado grupo de beneficiarios (como pescadores), o en una emergencia donde se dispersa la población afectada, o iniciativas de la tercera edad o indígenas que decantan en varios proyectos.



**Dirección estratégica**

- **Análisis integral del proceso actual.** Estudio de la forma como se aplican los recursos del subsidio vía el artículo 59 en la actualidad, estudiando rol de cada actor, los riesgos y ventajas del actual modelo y las opciones para mejorarlo en el futuro. Se considera a su vez el acompañamiento al área de TI en el desarrollo de la nueva aplicación de subsidios, la puesta en marcha y la mitigación de fallas, y el entrenamiento al personal para su aplicación; además del ajuste a manuales y procedimientos en los casos que corresponda, el control de los colaterales y la aplicación correspondiente.
- **Gestión de la demanda.** Con los resultados del proceso anterior el Banco tomará control de la gestión de los fondos proyectando los desarrollos de vivienda futuro en función de las prioridades definidas, estableciendo alianzas y acuerdos con Entidades Autorizadas para su desarrollo.
- **Corrección de fallas recurrentes.** Desarrollo de un trabajo integral con la entidad autorizada a efecto de valorar la naturaleza de la falla detectada, establecer las medidas correctivas necesarias incluyendo el aumento de capacidades operacionales y el acompañamiento al cambio cuando sea necesario o solicitado por la entidad.
- **Aprobación de proyectos.** El Banco acompañará el proceso de selección y diseño de los proyectos en sus diversas etapas procurando que se cumpla con todos los elementos priorizados; así mismo, lo elevará a la aprobación de la Junta Directiva, siguiendo todos los procedimientos.

Cronograma de actividades	B4 PROCESO DE INVERSIÓN PROYECTOS ESPECIALES															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Análisis del desempeño actual</b>																
Evaluación de terreno de proyectos																
Discusiones con las entidades autorizadas																
Diseño plan de inversión de Medio plazo																
acompañamiento TI nueva aplicación																
Gestión de colaterales aportados																
<b>Gestión por demanda</b>																
Convocatoria a E.A y desarrolladores																
Convocatoria a beneficiarios																
Evaluación y selección de propuestas																
<b>Gestión del proceso</b>																
Aprobación de los proyectos																
Fiscalización in situ																
Evaluación y retroalimentación																
<b>Corrección de fallas recurrentes</b>																
Análisis de la problemática en cada E.A.																
Diseño de un plan de mejora																
Acompañamiento en el plan de mejora																
Aplicación de sanciones según corresponda																



Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
B4: Mejora de inversiones artículo 59	Análisis de los proyectos actuales	Diagnóstico integral de los proyectos		5.000.000		3.000.000	8.000.000
		Talleres de análisis y discusión		1.000.000			1.000.000
		Diseño de un nuevo modelo		4.000.000			4.000.000
	Gestión por demanda	Modelo de convocatoria			1.500.000		1.500.000
		Publicación de las convocatorias			2.500.000	2.500.000	5.000.000
		Divulgación de resultados			1.500.000	1.500.000	3.000.000
	Corrección de fallas recurrentes en E.A.	Diseño de metodología de análisis	5.000.000				5.000.000
		Talleres participativos		1.250.000	1.250.000	1.250.000	3.750.000
		Acompañamiento técnico E.A.		7.500.000	7.500.000	7.500.000	22.500.000
	TOTAL		5.000.000	18.750.000	14.250.000	15.750.000	53.750.000

Acción estratégica

**B.5** Sitio Web, Redes y comunicación con los beneficiarios e interesados

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas interactivas abiertas</li> <li>• Visitas al sitio</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 consulta interactiva por mes</li> <li>• 10,000 visitas por mes</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Comunicaciones</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rediseño del sitio Web.</b> El rediseño integrará lo interactivo y la actual como la dinámica más importante del sitio, donde se coloquen informaciones relevantes sobre el acontecer de la vivienda en el país y se abran canales para que la multiplicidad de actores se articulen en esta.</li> <li>• <b>Desarrollo de ciclos de información y discusión.</b> Las consultas interactivas serán alimentadas a partir del desarrollo de conceptos de comunicación claros y bien dirigidos propiciando la participación.</li> <li>• <b>Promoción de productos y servicios.</b> Los productos y servicios serán promocionados, entre otros, en el sitio para facilitar su divulgación y aprovechamiento por parte de los usuarios actuales o de otros interesados.</li> <li>• <b>Página interactiva.</b> Se establecerá una página donde los interesados puedan realizar comunicaciones en línea y fuera de línea con el Banco. Aunque no será una prestación abierta de servicios permitirá que los clientes actuales y los usuarios de bonos puedan desarrollar algunos procesos de manera directa con el Banco.</li> <li>• <b>Redes sociales.</b> Se abrirán sitios en las principales redes sociales y fomentará su uso por parte de los involucrados, facilitando espacios de discusión y diálogo especializados y enfocados en los clientes meta.</li> </ul>





Cronograma de actividades	B5	SITIO WEB Y REDES SOCIALES															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Aplicaciones especializadas</b>																	
Asistencia por Internet																	
Simulación de productos financieros																	
chats de comunicación y discusión																	
<b>Redes sociales</b>																	
Actualización de cuentas en redes sociales																	
Divulgación de los sitios																	
Atención a visitantes																	

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
B5: Web y redes sociales	Actualización aplicación Web			5.000.000		5.000.000
	Publicidad en Web			1.500.000	3.000.000	4.500.000
	Desarrollo modelo de redes sociales			2.500.000	5.000.000	7.500.000
	<b>TOTAL</b>			9.000.000	8.000.000	17.000.000

## C. Perspectiva de tecnología de información

El objetivo estratégico de la perspectiva de tecnología de información es el de:

Plataforma tecnológica asegura continuidad, calidad, oportunidad y seguridad de los servicios de TI, en un marco de gestión y control de conformidad con la regulación prudencial

Lo anterior implica actualizar la plataforma tecnológica, fortalecer los Sistemas de Información actuales, al introducir a su vez nuevas aplicaciones y soluciones según las necesidades de los diversos usuarios.

La perspectiva considera actuar en dos campos de manera simultánea.

- Reconocer la importancia de las tecnologías de información en el futuro del Banco cerrando la brecha con relación al estado de desarrollo en la industria bancaria, las regulaciones existentes y las necesidades propias del Banco.
- Trabajar en el desarrollo de los sistemas de información centrales del Banco actualizando su diseño a las condiciones y exigencias actuales, especialmente lo relativo al proceso de



otorgamiento del subsidio y la gestión de los proyectos especiales, incluyendo todas las actividades relevantes de naturaleza técnica, de relación con los beneficiarios, de los compromisos de las Entidades Autorizadas (marco sancionatorio y acuerdos de trabajo), proyectos en su diverso estado de avance, presupuesto y colaterales. Además, las bases de datos para facilitar la generación de información para la toma de decisiones, especialmente la relativa a los resultados, el estado de la vivienda, el estado de los casos, las viviendas vacías o abandonadas y demás. Interesa a su vez elementos de costo eficiencia para los proyectos del artículo 59.

Esto implica las siguientes acciones estratégicas:

- Continuar desarrollando las aplicaciones bancarias que le permitan al Banco manejar en forma adecuada sus dos procesos principales: la intermediación bancaria y la colocación de bonos. Además, desarrollar las nuevas aplicaciones en función de la estrategia del Banco a través de una plataforma de desarrollo SOA, Ncapas y Java, definidas mediante la adopción de planes estratégicos y tácticos enfocados a las prioridades de desarrollo del Banco.
- Establecer un centro de procesamiento alterno.
- Normalizar los procesos para cumplir con las regulaciones existentes, mediante el cumplimiento del Acuerdo SUGEF 14-09 y las normas técnicas de TI establecidas por la Contraloría General de la República.
- Actualizar la seguridad perimetral de la red corporativa así como el uso de certificados digitales.
- Apoyar la introducción de tecnologías de usuarios finales para: el portal Web Dinámico, el SIG Automatizado, la digitalización del archivo y la organización (expediente electrónico), las redes sociales, el teleproceso, la telefonía IP y la red inalámbrica.
- Establecer las condiciones para articular las bases de datos de las diversas instituciones con los procesos de análisis de solicitud de subsidio, mejorando la capacitación del personal interno introduciendo aplicaciones de análisis y minería de datos.
- Fortalecer el ambiente de control y manejo de riesgos para operar con solidez y prudencia.

Lo anterior en el marco de las perspectivas de gestión e implementación para la formulación y ejecución de los proyectos y actividades de Tecnología de Información, que se desarrollen como soporte a los objetivos estratégicos del negocio y que estarán contemplados en detalle en un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) para el periodo 2012-2015 y el Plan Táctico que se formule para caña año del periodo: 2012-2015. La justificación, usuarios, factibilidad técnica,



actividades y fechas estimadas de implementación, indicadores de medición, requerimientos técnicos y estimación presupuestaria y riesgos asociados, serán contemplados en los citados planes vinculados a las tecnologías de información del Banco, y no serán detallados en esta propuesta del PEI.

Acción estratégica	
<b>C.1</b>	<b>Garantizar la prestación de los servicios actuales y de la continuidad operativa institucional.</b>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura de hardware, software y telecomunicaciones en estado óptimo</li> <li>Operación del Centro de Procesamiento Alterno</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>85% de ejecución de los proyectos y actividades definidos por año</li> <li>Centro de Procesamiento Alterno Operando</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de TI</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prestación continua de servicios de TI de manera eficiente:</b> enfocar los esfuerzos diarios a logros institucionales y definición de las partidas presupuestarias de aquellos componentes y servicios que garanticen una prestación continua de servicios de TI de manera eficiente.</li> <li><b>Centro de procesamiento alternativo.</b> Implica desde hacer el respectivo estudio de factibilidad para determinar la mejor conveniencia para la organización (adquisición de equipos y capacidades internas o tercerización), hasta implementar las acciones a efecto de tenerlo operando.</li> </ul>

Cronograma de actividades	C1	Perspectiva de Continuidad Operativa															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Prestación continua de servicios de TI</b>																	
<b>Centro de Procesamiento Alterno</b>																	
Estudio de factibilidad																	
Establecer requerimientos Banhvi																	
Ejecutar acción																	



Acción Estratégica		Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
C1: Perspectiva de Continuidad Operativa	Prestación continua de servicios (*)	218.754.000	218.754.000	218.754.000	218.754.000	<b>875.016.000</b>
	Centro de Procesamiento Alterno	143.100.000				<b>143.100.000</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>361.854.000</b>	<b>218.754.000</b>	<b>218.754.000</b>	<b>218.754.000</b>	<b>1.018.116.000</b>

(\*) Costos operativos recurrentes del departamento de Tecnología de Información del Banco -no incluye salarios-

Acción estratégica	
<b>C.2</b>	<b>Garantizar el cumplimiento de las regulaciones e iniciativas establecidas por el Gobierno Central y Entidades de Supervisión</b>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicativos para cumplir con el acuerdo SUGEF 14-09, SUGEF 2-10 y SUGEF 12-10</li> <li>• Herramienta de medición y cuantificación de brechas operando</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementada Normativa COBIT</li> <li>• Instalado paquete especializado en riesgo operativo</li> <li>• Instalado paquete especializado en clasificación de riesgo /cliente</li> <li>• Modelada la herramienta de medición cuantitativa de brechas</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de TI</li> </ul>



**Dirección estratégica**

- **Implementación de la normativa COBIT:** se contempla durante todo el periodo la ejecución y finalización de los procesos Cobit desde la definición del plan estratégico de tecnologías de información, determinar la dirección tecnológica y administración de la inversión en TI, formulación de políticas y procedimientos, de estándares tecnológicos, plan de infraestructura tecnológica, etc. hasta las adquisición de herramientas automatizadas para el cumplimiento del acuerdo SUGEF 14-09.
- **Automatización del proceso de valoración de riesgo operativo:** concluir el proceso administrativo de contratación de la herramienta automatizada para la valoración del riesgo operativo y la instalación respectiva en la Unidad de Riesgos del Banco.
- **Automatización del proceso de monitoreo de transacciones de los clientes y clasificación de riesgo:** iniciar el proceso de contratación, desarrollo e implementación de la herramienta; esto siempre y cuando la Superintendencia General de Entidades Financieras exija dicho requerimiento una vez analizada la propuesta de excepción planteada por este Banco.
- **Implementación Normas Técnicas Resolución R-CO-26-2007)-CGR:** para lo cual se deberá considerar desde el análisis del estado de aplicación de las normas, análisis de herramientas utilizada por la Contraloría General de la República, de los modelos aplicables y análisis de herramientas de mercado, hasta la elaboración del mapeo de la normativa, creación de documentos y plantillas, definición del plan de trabajo de implementación y la ejecución e implementación del plan detallado.

Cronograma de actividades	C2	Perspectiva de Regulación															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Implementación de la Normativa COBIT																	
Automatización del proceso de valoración de riesgo operativo																	
Automatización del proceso de monitoreo de transacciones de los clientes y clasificación de riesgo																	
Implementación de las Normas Técnicas según resolución R-CO-26-2007																	



Acción Estratégica		Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
C2: Perspectiva de Regulación	Implementación de la normativa Cobit	20.250.000	20.250.000	20.250.000	20.250.000	81.000.000
	Automatización proceso valoración riesgo operativo	52.380.000				52.380.000
	Automatización proceso monitoreo transacciones de los clientes y clasificación de riesgo	16.200.000				16.200.000
	Implementación normas técnicas CGR (*)	-	-	-		-
	<b>TOTAL</b>	<b>88.830.000</b>	<b>20.250.000</b>	<b>20.250.000</b>	<b>20.250.000</b>	<b>149.580.000</b>

(\*) Monto a estimar sujeto a la conclusión del diagnóstico y definición de brechas que al respecto está elaborando el Departamento de TI.

Acción estratégica

**C.3**

**Garantizar una mejora continua en la capacidad del negocio a través de los servicios de TI**

**Indicadores**

- Migradas aplicaciones Oracle
- Sistema de Vivienda rediseñado
- Expediente electrónico operando
- Portal web instalado
- Sistema de Información articulado
- Instalados sistemas de comunicación y articulación
- Personal capacitado

**Metas**

- 2000 objetos migrados a Oracle 10G
- Proyecto rediseño Sistema de Vivienda Implementado
- Implementado al 100% en el 2012 el portal web del BANHVI
- Expediente electrónico automatizado
- Automatización del SIG institucional
- Infraestructura de apoyo colaborativo instalada
- Cumplimiento capacitaciones web services y del plan de capacitación

**Líder**

**institucional**

- Área de TI

**Dirección estratégica**

- **Migración de aplicaciones de Oracle;** instalación de infraestructura necesaria para solucionar la obsolescencia, iniciar el proceso de migración de Oracle 6i a Oracle 10G-11G y avanzar en el 2012 un 60% y el 40% durante los periodos 2013-2015 que corresponderá a ajustar los sistemas migrados a una funcionalidad Ncapas y sustituir el OAS por le WebLogic.
- **Rediseño del Sistema de Vivienda;** desde la preselección de las empresas que desarrollarían el sistema a la medida, proceso de contratación, metodología de ejecución de las etapas correspondiente con un avance del 20% en el 2012, 30% en el 2013, 38% en el 2014 y 12% en el 2015.
- **Portal web del BANHVI;** rediseño del sitio web, concepto del portal, pruebas, instalación y puesta en operación.
- **Implementación expediente electrónico;** conceptualización de la herramienta, revisión y actualización de propuestas existentes, desarrollo de la aplicación según requerimientos preestablecidas y elementos auxiliares para articular bases de datos externas, minería y análisis de datos.
- **Automatización del SIG;** definición del modelo SIG, prospectación del mercado, confección del cartel, proceso de contratación, desarrollo de la herramienta, rutas para la captura de la información para la generación de cuadros y graficas, etc.
- **Sistema de comunicación y articulación;** acompañar al personal operativo en la identificación, adquisición y puesta en ejecución de aplicaciones auxiliares como la red inalámbrica en el sétimo piso, telefónica IP, teleprocesos, digitalización de documentos y similares. Compra de equipo e instalación respectiva.
- **Capacitaciones del personal;** asegurar el cumplimiento del plan de capacitación de tecnología de información y del webservice.



Cronograma de actividades	C3	Perspectiva Capacidad del Negocio															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Migración de aplicaciones de Oracle</b>																	
Actualización de plataforma e infraestructura necesaria																	
Desarrollo en N capas																	
Sustitución OAS por WebLogic																	
<b>Portal Web del BANHVI</b>																	
Concluir la instalación del portal web																	
<b>Expediente Electrónico</b>																	
Conceptualización de la herramienta																	
Revisión propuestas existentes																	
Desarrollo de aplicación																	
Minería y Analisis de Datos																	
<b>Automatización del SIG</b>																	
Prospección del mercado																	
Definición del modelo																	
Proceso de contratación																	
Desarrollo e implementacion																	
<b>Sistema de comunicación y articulación</b>																	
Identificación aplicaciones necesarias																	
Adquisición de equipo necesario																	
Puesta en operación																	
<b>Capacitación de personal</b>																	
Plan de capacitación según brechas																	
Capacitación personal clave y colaboradores																	

Acción Estratégica		Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
C3: Perspectiva de Capacidad del Negocio	<b>Migración de aplicaciones Oracle 6i a Oracle 10G-11G</b>	38.880.000				<b>38.880.000</b>
	<b>Rediseño Sistema de Vivienda</b>	54.432.000	54.432.000	54.432.000	54.432.000	<b>217.728.000</b>
	<b>Portal web del Banhvi</b>	27.000.000				<b>27.000.000</b>
	<b>Implementación expediente electrónico (*)</b>					-
	<b>Automatización del SIG</b>		16.200.000			<b>16.200.000</b>
	<b>Sistema de comunicación y articulación</b>	8.100.000	54.000.000			<b>62.100.000</b>
	<b>Capacitación</b>	21.600.000	21.600.000	21.600.000	21.600.000	<b>86.400.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>120.312.000</b>	<b>70.632.000</b>	<b>54.432.000</b>	<b>54.432.000</b>	<b>448.308.000</b>	

(\*) Monto a estimar sujeto a la conclusión del diagnóstico y definición de requerimientos que al respecto está elaborando el Departamento de TI.





Acción estratégica

**C.4** Garantizar la seguridad de la Infraestructura Tecnológica y de los Sistemas Informáticos de la Institución

- Indicadores**
- Herramienta
  - Estudio de vulnerabilidades

- Metas**
- Definido entorno de trazabilidad y seguridad usuario
  - Herramienta para la administración de vulnerabilidades adquirida
  - Instalada herramienta de Administración de Vulnerabilidades

- Líder institucional**
- Área de TI

- Dirección estratégica**
- **Entorno de trazabilidad:** Análisis de las vulnerabilidades de la institución, evaluación del funcionamiento de la red perimetral, actualización de los conceptos de seguridad informática vigentes en el Banco, así como las claves de acceso, niveles de autorización y similares; además, aplicación de protocolos de seguimiento de transacciones y acciones vinculantes (pistas de auditoría, confiabilidad, control, sincronización y aseguramiento)
  - **Adquirir una herramienta de Administración de Vulnerabilidades:** conceptualización de la herramienta, revisión y actualización de propuestas existentes, proceso de adquisición e instalación de la herramienta.

Cronograma de actividades	C4	Perspectiva de la Seguridad de TI															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Entorno de trazabilidad</b>																	
Análisis de vulnerabilidades																	
Evaluación funcionamiento red perimetral																	
Actualización conceptos seguridad informática																	
<b>Herramienta Administración Vulnerabilidades</b>																	
Estudio mercado																	
Proceso de compra																	
Implementación sistemática																	

Acción Estratégica		Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
C4 Perspectiva de la Seguridad de TI	Adquisición de la herramienta para la Administración de Vulnerabilidades	16.200.000				16.200.000



## D. Perspectiva de los procesos internos

El objetivo de la perspectiva de los procesos internos es la de:

### Capacidades operacionales elevan la eficiencia y productividad

Se espera una mejora continua en la forma como opera el Banco, partiendo de elementos claves como el trabajo en equipo, la gestión del cambio, la comunicación, el liderazgo y el empoderamiento a todos los niveles<sup>25</sup>.

Lo anterior implica el establecer una serie de acciones, cada una encadenada, destacándose:

- Mejora de la infraestructura y el equipamiento, orientada a facilitar un trabajo más ordenado y en equipo, con menos divisiones internas, así como recuperar la calidad original del edificio y potenciar el área de recepción y atención de visitantes.
- Perfeccionar el sistema de reportes e información gerencial, facilitando la simplificación de los reportes según los requerimientos, así como la calidad de la información y su aplicabilidad para la toma de decisiones. Actualmente se cuenta con un sistema pero se aspira a una simplificación de los reportes aunado a una integralidad de las plataformas de información articulando dos datos de manera automática para facilitar el contar con cuadros de control estratégico claros que orienten la toma de decisiones.
- Renovar la imagen institucional del Banco, ampliando el conocimiento que la sociedad tiene sobre el quehacer del Banco, más allá de la distribución de los subsidios.
- Introducir un programa de mercadeo de productos y servicios que permita una mayor aceptación de los servicios del Banco entre su grupo meta.

---

<sup>25</sup> Aunque originalmente los consultores apoyados en la visión gerencial plantearon el establecimiento de un proceso de alineamiento estructural, la Junta Directiva ha considerado que el momento que vive el Banco no es el más recomendable para este tipo de acción y que el estrés institucional que genera puede ser perjudicial para la consecución de las metas y mejoras que se han propuesto.



Acción estratégica

**D.1** **Clima organizacional y política desempeño estratégico**

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de clima organizacional</li> <li>Rendimiento según indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>83% de clima organizacional</li> <li>Índice de cumplimiento metas del 85%</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia General</li> <li>Área de administración</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mejora en los aspectos de clima organizacional.</b> Creación de comités de mejora que atiendan las fallas detectadas en las mediciones de clima organizacional, con propuestas y acciones concretas y paulatinas.</li> <li><b>Sistema de valoración de desempeño.</b> Identificación de un sistema de valoración de desempeño según resultados y cambios estratégicos, basado en la propuesta inserta en el presente plan y en los indicadores habituales del Banco y de un intermediario financiero.</li> </ul>

Cronograma de actividades	D1	Clima organizacional y desempeños															
		2012				2013				2014				2015			
		FASE I				FASE II				FASE III							
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Mejora clima organizacional</b>																	
Medición de clima																	
Diseño y desarrollo acciones de mejoras																	
Establecer un sistema de comunicación interna																	
<b>Comités de mejora</b>																	
Capacitación al personal																	
Organización de los comités de mejora																	
Desarrollo de las actividades																	
Medición y aplicación de incentivos																	

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
D1 Clima organizacional y desempeños	Consultoría en clima	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	14.000.000
	Talleres de análisis y discusión	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	6.000.000
	Acciones de mejora	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	10.000.000
	Incentivos efectivizados		12.500.000	25.000.000	25.000.000	62.500.000
<b>TOTAL</b>		7.500.000	20.000.000	32.500.000	32.500.000	92.500.000



## D.2 Modernización del Sistema de Información Gerencial

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos del SIG</li> <li>• Informes articulados</li> <li>• Reportes en operación</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIG reformulado y automatizado</li> <li>• 90% de información requerida está integrada</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de planificación institucional</li> <li>• Gerencia General</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Insumos de salida de la información (output).</b> Identificación de los elementos de salida de los reportes para orientar la generación de la información.</li> <li>• <b>Sistema integral de información.</b> Considera ordenar los requerimientos de información de cada involucrado, las áreas donde deben generarse dichos informes y las fuentes de información. Además, considera el tipo de análisis que debe llevar el informe y los momentos donde los mismos deben ser presentados y discutidos así como los reportes que se deben generar para respaldar el proceso.</li> <li>• <b>Herramienta de información:</b> ver dirección estratégica para la acción estratégica C.3.</li> </ul>

Cronograma de actividades	D2 Reportes y sistema de información gerencial															
	2012				2013				2014				2015			
	FASE I				FASE II				FASE III							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Sistema de reportes</b>																
Requerimientos de reportes																
Análisis de fuentes y responsables																
Generación de nuevos reportes																
<b>Sistema de información gerencial</b>																
Indicadores de mando gerencial																
Diseño de informes y reportes																
Desarrollo de herramientas de análisis																
Generación de reportes gerenciales																

Los requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados para esta acción en virtud de que corresponderían al desarrollo o adquisición de herramientas informáticas, que encuentran estimados en la inversión del eje estratégico C- Tecnología de Información.



Acción estratégica

**D.3** **Transparencia y comunicación**

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración institucional, interna y externa</li> <li>• Aplicación del libro de marca</li> <li>• Presencia en medios de comunicación en rendición de cuentas</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración positiva se eleva 5% cada año</li> <li>• Libro de marca aplicado en un 90%</li> <li>• Dos actividades anuales sobre rendición de cuentas, con medios de comunicación</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de comunicación</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renovación de la imagen institucional.</b> Considera la evaluación del desempeño actual, el rediseño de símbolos, la actualización del libro de marca y la dispersión de los nuevos elementos. Además, considera las acciones de comunicación y el mercadeo institucional</li> <li>• <b>Mercadeo de productos.</b> Diseño del concepto de mercadeo asociado con los productos, acuerdos con las entidades autorizadas, lanzamiento de las campañas, monitoreo de la efectividad de la estrategia.</li> </ul>

Cronograma de actividades	D3 <b>Transparencia y Comunicación</b>																
	2012				2013				2014				2015				
	FASE I				FASE II				FASE III								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<b>Imagen institucional</b>																	
Diseño de nueva imagen institucional																	
Diseño estrategia de comunicación e imagen																	
Acciones de comunicación																	
Mercadeo institucional																	
<b>Web y redes sociales</b>																	
Desarrollo nueva plataforma Web																	
Articulación redes sociales																	
Atención de visitas y consultas																	
<b>Mercadeo de productos financieros</b>																	
Diseño de estrategia de mercadeo																	
Acuerdos con entidades autorizadas																	
lanzamiento de las campañas																	
Monitoreo de resultados																	



Acción Estratégica		Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
			2012	2013	2014	2015	Total periodo
D3 Transparencia y comunicación	Imagen institucional	Diseño de la imagen	12.500.000				12.500.000
		Materiales comunicacionales	8.000.000				8.000.000
		Libro de marca	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	14.000.000
	comunicación y mercadeo	Diseño de campañas	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	20.000.000
		Estrategia de comunicación	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	100.000.000
		Monitoreo externo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	12.000.000
TOTAL			57.000.000	36.500.000	36.500.000	36.500.000	166.500.000

## E. Perspectiva del aprendizaje y el conocimiento

La perspectiva del aprendizaje y el conocimiento tiene por finalidad:

Generar una cultura de innovación y calidad en el marco de los desafíos de futuro del Banco y del sector vivienda

Se espera que el Banco amplíe sus capacidades y potencie su rol y quehacer; retome espacios en temas como son la calidad medida en función de los clientes o beneficiarios y construcciones sostenibles. Lo anterior implicará:

- Establecer un proceso de reforma legal, en procura de un espacio más amplio para el quehacer del Banco, mayor claridad en cuanto a la distribución de subsidios y su recuperación en los casos en que dichos pagos son posibles, nuevas fuentes de recursos, una mejor gobernabilidad, el acceso a recursos de liquidez y agilidad para el endeudamiento, así como el desarrollo de nuevas herramientas para combatir los riesgos del mercado financiero, la ciclicidad de la actividad y los tenedores de viviendas.
- El mejorar el gobierno corporativo (debe incluir el avanzar hacia una gestión de riesgos institucional, o lo que se conoce como una cultura de gestión de riesgos), enfocando de mejor manera las capacidades y atribuciones de los directores y la división de funciones y responsabilidades, así como la generación de un marco de operación estable y sostenible en el tiempo.
- El adoptar una normativa ISO como compromiso por la calidad y los usuarios o destinatarios de los esfuerzos del Banco.
- El adoptar instrumentos modernos de medición de impacto social (“gestión de precios sombra”)<sup>26</sup>, que faciliten la adecuada selección de beneficiarios y la priorización de los

<sup>26</sup> Aunque en el país no es una práctica común el establecimiento de precios sombra permite cuantificar la contribución que el gasto del estado realiza a la sociedad para cada uno de los bienes que provee como en este caso el acceso a vivienda para familias que no cuentan con las posibilidades pero que enfrentan una necesidad y abrigan una aspiración, la articulación de la vivienda con otros



fondos de vivienda por sobre otras prioridades y necesidades de la sociedad costarricense. Además, crear las condiciones para que los que puedan pagar devuelvan el bono en favor de otras familias aún no beneficiadas.

- Además, apoyar la renovación de los conceptos constructivos hacia modelos más sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Acción estratégica

**E.1** Reforma del marco legal

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de Ley</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de ley en la corriente legislativa</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General y Junta Directiva</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comisión de reforma de Ley.</b> Identificación de personas y especialistas con capacidad para atender el desarrollo de un proyecto de Ley integral y comprensivo de las aspiraciones de cambio en el marco legal.</li> <li>• <b>Estudio de los desafíos actuales.</b> Considera el análisis integral de la Ley actual, sus alcances debilidades y posibilidades, así como la discusión con expertos y reguladores, la visita a otros países para conocer marcos legales similares y la preparación de un proyecto de Ley.</li> <li>• <b>Difusión.</b> Definición de una estrategia de difusión, negociación con el sector, el gobierno y luego gestión de un proceso de consultas a nivel legislativo.</li> </ul>

Cronograma de actividades	E1 Reforma del Marco Legal															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Análisis de la Ley</b>																
Conformación comisión de análisis																
Análisis de la Ley																
Vivistas de estudio																
Anteproyecto de Ley																
<b>Acciones de Lobby</b>																
Negociaciones con el sector																
Negociaciones con el Estado																
Acciones de difusión																

indicadores como delincuencia, salud materno infantil, educación, violencia intrafamiliar, permiten medir la bondad de la inversión del estado en las viviendas de interés social con relación a las muchas otras prioridades de desarrollo que presionan los presupuestos y recursos públicos.



Acción Estratégica		Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
			2012	2013	2014	2015	Total periodo
E1 Reforma marco Legal	Diseño de las reformas	Talleres de análisis y discusión		3.000.000	3.000.000	3.000.000	9.000.000
		Estudios comparados de experiencias internacionales		30.000.000	4.000.000	4.000.000	38.000.000
		Asesores jurídicos		12.000.000	5.000.000	5.000.000	22.000.000
	Divulgación y cabildeo	Presentación de resultados		2.500.000	2.500.000	2.500.000	7.500.000
		Acciones de difusión			5.000.000	5.000.000	10.000.000
TOTAL			-	47.500.000	19.500.000	19.500.000	86.500.000

Acción estratégica

**E.2** Gestión de gobierno corporativo

**Indicadores** • Medición del gobierno corporativo

**Metas** • Valoración según normas específicas  
• Rating externo adecuado

**Líder institucional** • Gerencia General  
• Junta Directiva

**Dirección estratégica** • **Diagnóstico inicial.** Considera el estudio de los documentos, reglamentos códigos y demás elementos del gobierno, así como la capacitación a los directores y principales ejecutivos, unido a la medición del nivel de desarrollo del gobierno corporativo.  
• **Desarrollo de la gobernabilidad.** Reforma de instrumentos operativos del gobierno corporativo actuales, así como despliegue de un plan de mejora del gobierno corporativo y la adopción de un código de honor.

Cronograma de actividades	E2	Gestión del Gobierno Corporativo															
	2012				2013				2014				2015				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<b>Diagnostico Integral</b>																	
Formación a directores																	
Análisis de la gobernabilidad																	
Plan de mejora de la gobernabilidad																	
<b>Acciones de mejora</b>																	
Acompañamiento técnico																	
Instrumentos de gobernabilidad																	

Acción Estratégica		Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
			2012	2013	2014	2015	Total periodo
E2 Gestión de Gobierno Corporativo	Diagnostico	Consultores en GC			5.000.000		5.000.000
		Talleres de análisis y discusión			2.000.000		2.000.000
		Acciones de mejora y capacitación			3.000.000	3.000.000	6.000.000
	TOTAL		-	-	10.000.000	3.000.000	13.000.000





Acción estratégica

**E.3** Certificación de calidad ISO

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación</li> <li>• Cultura de calidad</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la certificación ISO</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Área de administración</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación en cultura de calidad.</b> Considera el desarrollo de cursos básicos sobre cultura de calidad y normas de calidad ISO, así como un diagnóstico inicial y el establecimiento de un plan de mejora de la calidad.</li> <li>• <b>Certificación ISO.</b> Considera la selección de las actividades o macroprocesos (priorizándose los vinculados a la administración del Fondo de Subsidio para la Vivienda) que serán certificados, la evaluación del desempeño actual, la constitución de los grupos de trabajo y los certificadores internos, el desarrollo de un plan de mejora y la certificación como tal.</li> </ul>

Cronograma de actividades	E3 Certificación de Calidad ISO															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Diagnostico de calidad																
Capacitación																
Conformación de equipos de calidad																
Diagnostico integral																
<b>Certificación de calidad ISO</b>																
Acciones de mejora																
Certificación externa																
Mantenimiento del certificado de calidad																

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)					
		2012	2013	2014	2015	Total periodo	
E3 Certificación ISO	Cultura de calidad	Consultoría de análisis	8.000.000	25.000.000			33.000.000
		Formación del personal		5.000.000	2.500.000	2.500.000	10.000.000
		Comité de mejora		1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000
	Certificación ISO	Proceso de certificación		7.500.000			7.500.000
		Recertificación				2.000.000	2.000.000
		Acciones de mejora			3.000.000	3.000.000	6.000.000
<b>TOTAL</b>		8.000.000	38.500.000	6.500.000	8.500.000	61.500.000	



Acción estratégica

**E.4** Medición del impacto social del subsidio

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología</li> <li>• Mediciones</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de medición adoptado por la JD</li> <li>• Mediciones realizadas y recomendaciones aplicadas</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Subgerencia Operaciones</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sondeo del mercado.</b> Estudio de las diversas opciones de medición de impacto que existen, su efectividad y conveniencia, pasantías e intercambios con otras iniciativas similares.</li> <li>• <b>Desarrollo de la metodología.</b> Consultoría especializada para diseñar la metodología de medición de impacto, prueba piloto, análisis y adopción de la herramienta.</li> <li>• <b>Medición de impacto.</b> Mediciones periódicas de impacto, social, interpretación y adopción de medidas y divulgación de resultados.</li> </ul>

Cronograma de actividades	E4 Medición del impacto social															
	2012				2013				2014				2015			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Acciones preparatorias</b>																
Sondeo de mercado																
Capacitación pasantías																
Metodología de medición																
<b>Mediciones de impacto</b>																
Acciones de medición de impacto																
Divulgación de resultados																
Toma de decisiones y asignación de recursos																

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
E4 Medición del impacto social	Contratación de consultoría		16.000.000			16.000.000
	Pruebas piloto			12.000.000		12.000.000
	implementación			10.000.000		10.000.000
	Medición del desempeño				5.000.000	5.000.000
	Divulgación de resultados				1.000.000	1.000.000
<b>TOTAL</b>		-	16.000.000	22.000.000	6.000.000	44.000.000



Acción estratégica

**E.5** Iniciativas de construcción sostenibles

<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una propuesta</li> <li>• Proyectos apoyados</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta adoptada por la Junta Directiva</li> <li>• 5 proyectos apoyados (de entre 6 y 24 soluciones habitacionales)</li> </ul>
<b>Líder institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Subgerencia Operaciones</li> </ul>
<b>Dirección estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de tendencias de mercado.</b> Realización de estudios generales, talleres de discusión y reuniones con expertos nacionales e internacionales para diseñar un modelo de apoyo a la construcción sostenible por parte del BANHVI.</li> <li>• <b>Apoyo al desarrollo de iniciativas.</b> Concursos nacionales con diversidad de enfoque tendientes a que los proyectos sean generados y se puedan financiar. Divulgación de resultados</li> </ul>

Cronograma de actividades	E5	Innovación en construcciones sostenibles															
		2012				2013				2014				2015			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Análisis del mercado</b>																	
Evaluación de la situación																	
Opciones e iniciativas																	
Diseño de estrategias de apoyo																	
<b>Acciones en viviendas sostenibles</b>																	
Adopción de premiso y concursos																	
Acciones de apoyo																	

Acción Estratégica	Concepto	Requerimientos incrementales de gasto e inversión estimados (en colones)				
		2012	2013	2014	2015	Total periodo
ES Vivienda sostenible	Evaluación situación actual		2.500.000			2.500.000
	Visita de estudio		4.500.000			4.500.000
	Diseño del modelo		3.000.000			3.000.000
	lanzamiento de acciones			2.500.000	2.500.000	5.000.000
	Apoyo a acciones específicas			15.000.000	40.000.000	55.000.000
<b>TOTAL</b>		-	10.000.000	17.500.000	42.500.000	70.000.000



## 7. SISTEMA DE MONITOREO

El sistema de monitoreo del plan estratégico ha sido pensado para la mejora continua y no para la medición del desempeño como tal, esto por cuanto lo que interesa en este plan es que el Banco integre capacidades que le permitan operar de manera más eficiente y efectiva y las desviaciones en la ejecución del plan siempre podrán ser vistas como oportunidades de mejora.

El Banco cuenta ya con dos instancias de monitoreo del cambio estratégico, la Junta Directiva y la comisión de planeación estratégica, mismas que se mantienen tal y como vienen trabajando hasta la fecha. Estos equipos dan seguimiento con el cuadro maestro de indicadores estratégicos.

A lo anterior se agregan dos instancias de gestión estratégica; una constituida por el Comité Gerencial, cuya función es la de apoyar el progreso del plan especialmente donde se cruza la gestión de dos o más departamentos y; además, un comité de cambio estratégico, que estará conformado por dos equipos y por personal de las diversas áreas involucradas y cuya tarea es la de apoyar el avance del plan según las acciones estratégicas definidas.

Este comité de cambio estratégico estará conformado por personal del Banco a nivel gerencial o de alto nivel técnico y se organizará en dos grupos. El primero dedicado a atender la perspectiva financiera y la de procesos internos y el segundo dedicado a atender las perspectivas de los beneficiarios, de TI y de aprendizaje y conocimiento. Las tareas de dichas comisiones, que normalmente debería reunirse una vez al mes, son las siguientes:

- Detallar con mayor precisión los pasos o las tareas a seguir para lograr los resultados esperados, así como quiénes más deben involucrarse y cuáles son sus roles en dicho esfuerzo,
- Analizar las tareas realizadas en cada acción estratégica,
- Analizar los resultados que se van logrando, el acceso a los recursos financieros y técnicos y el seguimiento al calendario definido,
- Identificar los problemas enfrentados y las medidas de corrección o de mitigación de los mismos,
- Elevar nuevos requerimientos y demandas para que las acciones se logren alcanzar según como están previstas,
- Proponer cambios y mejoras al diseño del plan. Pueden incluir cambiar actividades, eliminar acciones ya cumplidas o agregar nuevas según requerimientos.

El instrumento de monitoreo que se ha establecido deberá consistir en un cuadro de mando que contemple para cada acción estratégica, sus indicadores, definición de estos y su monitoreo y los resultados esperados.



## Acrónimos

BANHVI, Banco Hipotecario de la Vivienda  
BCCR, Banco Central de Costa Rica  
BFV, Bono Familiar de Vivienda  
BPDC, Banco Popular y de Desarrollo Comunal  
CGR, Contraloría General de la República  
COBIT, Control Objectives or Information and Related Technology  
CRM, Mercadeo de relaciones con clientes  
E.A., Entidad Autorizada  
FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas  
FONAVI, Fondo Nacional para la Vivienda  
FOSUVI, Fondo de Subsidio para la Vivienda  
FUPROVI, Fundación pro Vivienda  
GAM, Gran Área Metropolitana  
INVU, Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo  
JD, Junta Directiva  
MIVAH, Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos  
PIB, Producto Interno Bruto  
SFN, Sistema Financiero Nacional  
SBN, Sistema Bancario Nacional  
SM, Salario Mínimo  
SUGEF, Superintendencia General de Entidades Financieras  
TBP, Tasa Básica Pasiva  
TPM, Tasa de Planificación Monetaria