

INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 31 DE DICIEMBRE 2019

Unidad de Planificación Institucional
Marzo de 2020



Banco Hipotecario de la Vivienda
Viviendas que construyen esperanzas

INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 31 DE DICIEMBRE 2019

1. INTRODUCCIÓN

El informe adjunto contempla el seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2016-2019, aprobado por la Junta Directiva en sesión 34-2016 del 19/05/2016, cuya vigencia hasta el 31 de diciembre de 2020 fue aprobada mediante acuerdo No. 7 de la sesión 68-2019 de la Junta Directiva del BANHVI, celebrada el 02/09/2019.

2. ALCANCE Y METODOLOGÍA

Este plan está conformado por 4 perspectivas: Capacidad Organizacional, Procesos Internos, Grupos de interés y Financiera; cada una con un peso del 25% y estas conformadas por 18 objetivos y estos por sus indicadores y metas.

Los resultados que se presentan en este informe corresponden al cumplimiento de metas del PEI que se realizó con corte al 31 de diciembre del 2019, de conformidad con la información brindada por las dependencias del Banco involucradas y el cumplimiento de metas del plan operativo del 2019.

El seguimiento contempló los indicadores de los objetivos estratégicos que se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO 1
PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PESOS

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Peso
4. Financiera (25%)	4.1 Aumentar el saldo de la cartera de crédito	33%
	4.2 Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	33%
	4.3 Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	33%
3. Grupos de interés (25%)	3.1 Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	50%
	3.2 Mejorar la percepción del BANHVI ante las entidades autorizadas	50%
2. Procesos Internos (25%)	2.1 Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	10%
	2.2 Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59	10%
	2.3 Tramitar oportunamente los financiamientos	10%
	2.4 Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	10%
	2.5 Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	10%






Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Peso
	2.6 Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	10%
	2.7 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	10%
	2.8 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomiso	10%
	2.9 Mejorar el ordenamiento administrativo	10%
	2.10 Simplificar los trámites en el BANHVI y Entidades Autorizadas en lo relacionado al proceso de aprobación de bonos familiares de vivienda y bonos comunales	10%
1. Capacidad organizacional (25%)	1.1 Contar con personal de alto desempeño	33%
	1.2 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	33%
	1.3 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	33%

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016-2019

De acuerdo con la estrategia de seguimiento definida para este plan, los porcentajes de cumplimiento que se vayan alcanzando en la composición de cada perspectiva estratégica serán ubicados según los siguientes rangos:

CUADRO 2
RANGO DE MEDICIÓN

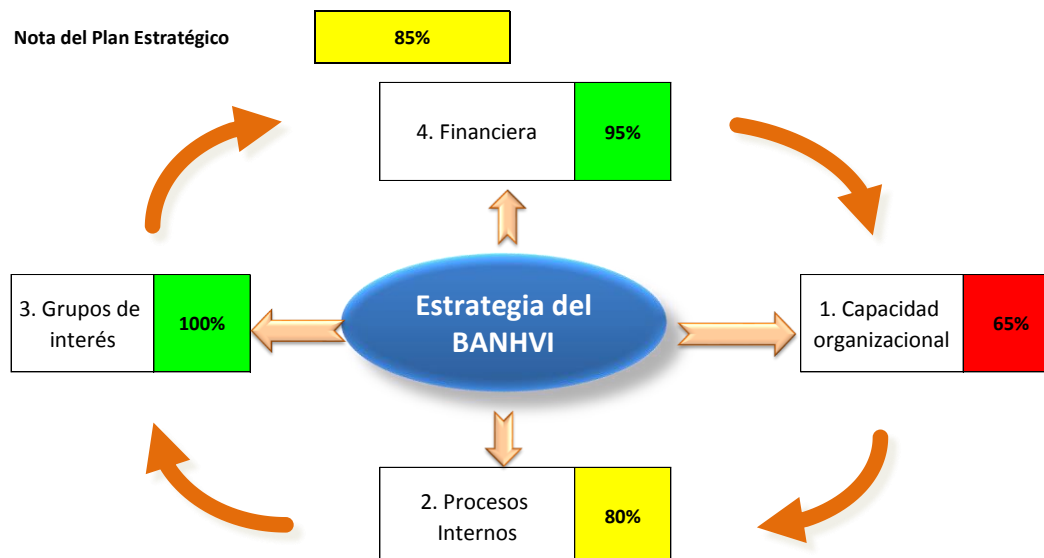
Excelente	Aceptable	Necesidad de Mejora
		
>90%	89 – 75%	< 74%

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016-2020

3. RESULTADOS

De conformidad con la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2016-2019 al 31 de diciembre 2019 el resultado fue de un 85%, compuesto por la calificación obtenida en cada una de sus perspectivas; tal y como se muestra en la siguiente imagen:

IMAGEN 1
CALIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL BANHVI



Del gráfico anterior, se puede ver que la Perspectiva Grupos de Interés y Financiera obtienen una calificación mayor del 90%, ubicándose en el parámetro de medición “Excelente”; la perspectiva Procesos internos (80%) en rango Aceptable y, finalmente, la perspectiva de Capacidad organizacional (65%) en el rango de Necesidad de Mejora.

A continuación, se presenta para cada objetivo un resumen de su ejecución al periodo evaluado:

3.1 PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La calificación obtenida de esta perspectiva fue de un 65% y su cumplimiento se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 3
COMPOSICIÓN DE LA PERSPECTIVA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2019	Resultado	Puntuación	Ponderación de OE
PCO-01 Contar con personal de alto desempeño	Porcentaje de funcionarios con calificación mayor al 85%	90%	0%	0%	0%
PCO-02 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas	85%	85%	100%	33%
PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	Porcentaje de proyectos entregados a tiempo	85%	80%	94%	31%

Fuente: Base de datos PEI



De acuerdo con los resultados que se muestran en el cuadro anterior, el objetivo PCO-01 “*Contar con personal de alto desempeño*” obtuvo una calificación del 0%, debido a que el Reglamento no ha sido remitido a la Junta Directiva por la Gerencia General; este objetivo ha materializado **7 incumplimientos** en los periodos 2016, 2017, 2018 y 2019.

- Mediante DAD-ME-229-2019 del 23 de diciembre del 2019 la Dirección Administrativa envía la propuesta del Reglamento para la evaluación del Desempeño de los funcionarios del BANHVI, esta versión contempla los ajustes realizados a partir de la revisión realizada por la Asesoría Legal; asimismo, se encuentra ajustada a los términos del Decreto No. 42087-MP-PLAN “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño”, publicado en La Gaceta N°235 del 10 de diciembre del 2019.

La Dirección le indica a ese Despacho la importancia de llevarlo a la Junta Directiva dado que afecta metas importantes del Plan Estratégico y Planes de acción ligados a esta actividad; además que, a partir de su aprobación, se requiere invertir en tiempo para su comunicación y levantamiento en los planes de metas y resultados para cada puesto.

Las desviaciones corresponden a la no ejecución al 100% de las siguientes actividades:

- La Gerencia General sometió a conocimiento de la Junta Directiva la propuesta elaborada, la cual fue conocida en la sesión del día 07 de enero del 2019.
- Según consta en la minuta de esa sesión, luego de que los miembros de la Junta se pronunciaron a favor e incluso recomendaron incluir incentivos para aquellos funcionarios con calificación excelente, la titular de la Dirección Administrativa se retira de la sala de sesiones debido a una serie de dudas de carácter jurídico que plantea la Asesoría Legal, se pospone la resolución del tema, quedando a la espera de que en una futura sesión se presente el documento definitivo, debidamente revisado y avalado por la Asesoría Legal.
- La Asesoría Legal del Banhvi remitió documento denominado “primer borrador solicitado” el día 15 de enero 2019, en el que realizaba los ajustes que consideraba pertinentes.
- Mediante correo electrónico del día 05 de febrero 2019, la Dirección remitió sus observaciones a partir del texto elaborado por la Asesoría Legal, señalando que se utilizó la herramienta control de cambios para facilitar los comentarios o modificaciones propuestas, indicando además que de estar de acuerdo las partes involucradas en los cambios señalados, la propuesta podía ser remitida a Junta para su aprobación.
- A partir del mes de febrero 2019 las funciones que corresponden a la Gerencia General, a la Subgerencia de Operaciones, a la Subgerencia Financiera y algunas semanas después las funciones de la Dirección de Supervisión de Entidades Autorizadas son recargadas a la persona que ocupaba el puesto de Asistente de Gerencia. Es decir, que a una sola persona se recargaron funciones de cinco puestos, siendo una de esas funciones el darle seguimiento a la propuesta de evaluación del desempeño remitida el 05 de febrero 2019.
- Paralelo a ello, en el mes de julio 2019 se tiene noticia que salió la propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Planificación Nacional, por lo que se solicita que se ajuste el modelo propuesto con el aprobado en MIDEPLAN; sin embargo, a esa fecha el modelo no había salido.
- En el mes de diciembre 2019 el Comité de Planeamiento Estratégico solicita a la Administración continuar con el trámite sin esperar más el modelo de MIDEPLAN.



- A finales del mes de diciembre 2019 se remite nuevamente la propuesta de Reglamento a la Gerencia General para que se continúe con el trámite, según lo solicitado por el Comité de Planeamiento Estratégico. Tomando en consideración que el Reglamento de MIDEPLAN fue publicado el 10 de diciembre, se hicieron los ajustes necesarios a partir de su contenido.

Las medidas correctivas que indica la Dirección son las siguientes:

- Remitir el nuevo modelo por la Gerencia General, para que esa instancia a su vez lo someta a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva.
- Presentar el nuevo Modelo a todas las Jefaturas y al personal.
- Levantar los planes de objetivos y resultados para todas las posiciones con la colaboración de la Unidad de Planificación Institucional.
- Aplicar la primera evaluación con este modelo en los meses de enero a marzo del 2021, evaluando así el año 2020.

En cuanto a los otros 2 objetivos relacionados con la gestión de las Tecnologías de Información se detalla:

- ✓ PCO-02 *“Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio”* sobrepasó la meta programada de 82% en un 85%. Se realizaron dos encuestas para los funcionarios activos del Banco (calificación 85%) y funcionarios de Entidades Autorizadas que usan los sistemas de información del Banco (calificación 83%), ambas encuestas mejoraron con respecto al año anterior; a saber:

CUADRO 4
RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Variables	Funcionarios Banhvi	Funcionarios EA
Disponibilidad	90%	80%
Capacidad / Desempeño	86%	79%
Continuidad de Servicios de TI	86%	76%
Seguridad	92%	87%
Satisfacción	80%	75%

En estas encuestas se evaluaron las variables de Disponibilidad, Capacidad / Desempeño, Continuidad, Seguridad, Satisfacción; el Depto. TI establece un plan de acción para ser ejecutado en este periodo (ver anexo 1).

- ✓ PCO-03 *“Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente”*, la meta programada es de un 85% y su cumplimiento fue de un 80%. En el siguiente cuadro No. 5 se detalla toda la cartera de proyectos desde el periodo 2016, de los 11 proyectos se han cumplido 8

CUADRO 5
SITUACIÓN CARTERA DE PROYECTOS

PROYECTO	ESTADO
Proy-03: Rediseño del Sistema de Vivienda	No tiene fecha de finalización
Proy-08: Proyectos de Cumplimiento acuerdo SUGEF 14-09	Finalizado 2016
Proy-11: Expediente electrónico (fase 1)	Finalizado 2019
Proy-19: Digitalización de los expedientes del archivo	Finalizado 2016
Proy-23: Desarrollo del Sistema de admón. de Seguridad	Finalizado 2018
Proy-24: Actualización de la Central telefónica	Finalizado 2016
Proy-26 Desarrollo del Módulo eventos de Riesgos	Finalizado 2017
OPE-02 Atención del plan Informe DFOE-EC-IF-06-2016	Finalizado 2019
Proy-34 SINIRUBE	Finalizado 2017
Proy-35 Migración de aplicaciones de Oracle 11G	Estado inactivo aprobado por el CTI
Proy-25 Desarrollo de Sistemas de apoyo a la Gestión Financiera	No tiene fecha de finalización

3.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La calificación obtenida de esta perspectiva fue de un 80%, su cumplimiento se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 6
COMPOSICIÓN DE LA PERSPECTIVA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2019	Resultado	Puntuación	Ponderación de OE
PI-01 Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	Porcentaje de bonos artículo 59 individual que se aprueban en el tiempo determinado	95%	73.71%	78%	8%
PI-02 Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59	Porcentaje de tramitaciones comprometidas en el tiempo determinado de proyectos art. 59	95%	100%	100%	10%
PI-03 Tramitar oportunamente los financiamientos	Porcentaje de tramitaciones formalizadas en el tiempo determinado de colocación de créditos	95%	100%	100%	10%
PI-04 Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	Porcentaje de dinero comprometido en los plazos establecidos por la normativa	100%	100%	100%	10%

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2019	Resultado	Puntuación	Ponderación de OE
PI-05 Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	Porcentaje de entidades autorizadas con índice de eficiencia superior al 75%	100%	77.30%	77%	8%
PI-06 Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	Porcentaje de recomendaciones atendidas	85%	32.94%	39%	4%
PI-07 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	Porcentaje de bienes aprovechables desarrollados y realizados	1.20%	0.70%	58%	6%
PI-08 Mejorar un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos	Porcentaje de bienes en fideicomisos desarrollados	89%	50%	56%	6%
PI-09 Mejorar el ordenamiento administrativo	Porcentaje de procesos ordenados	50%	100%	100%	10%
PI-10 Simplificar los trámites en el BANHVI y Entidades Autorizadas en lo relacionado al proceso de aprobación de bonos familiares de vivienda y bonos comunales	Porcentaje de trámites simplificados	100%	100%	100%	10%

En el cuadro anterior se puede observar que 5 objetivos se encuentran en el rango de calificación de excelente, 3 en necesidad de mejora y 2 en rango aceptable. Un resumen de su estado se detalla a continuación:

- ✓ PI-01 “Tramitar con agilidad los subsidios art. 59” obtuvo una calificación del 73.71%, durante el periodo 2019 ingresaron 544 bonos, 401 fueron aprobados por Junta Directiva en el tiempo como lo establece la normativa (49 días).

Sin embargo, alrededor de 61 casos de los aprobados debieron ser tramitados con mayor celeridad; no obstante, se debe tomar en consideración que a tres de los colaboradores contratados por servicios especiales y que dedicaban parte del tiempo a la revisión de casos individuales de Artículo 59, se les acabó el contrato y estuvieron fuera de la Institución alrededor de cuatro meses, además de que algunas Entidades Autorizadas se les acabó el presupuesto por lo que los casos ya revisados no pudieron ser presentados a Junta Directiva para su aprobación.

A partir de noviembre 2019 se dio un nuevo proceso de contratación de tres colaboradores por servicios especiales que reforzaron el equipo, brindando el apoyo en la revisión de expedientes, incluidos los de casos individuales Artículo 59, adicionalmente, se mantiene la práctica de dedicar un día por semana a la revisión y elaboración de informes de casos individuales Art. 59. Con estas dos medidas se espera cumplir con la meta de aprobación en 49 o menos días desde la fecha de recepción en el Banco.

- ✓ PI-02 “Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art. 59” obtuvo una calificación del 100%. Durante el periodo solo se aprobó un proyecto, los demás se mantienen en proceso.

**CUADRO 7
PROYECTOS APROBADOS PERIODO 2019**

ID	Nombre del Proyecto	Modalidad	Tiempo Real (días naturales)	Directriz (días naturales)
458	Los Jobos	S-002	En proceso	33
457	Las Trojas	S-001	En proceso	40
456	Banabat	S-002	En proceso	33
455	Tujankir II	S-002	En proceso	33
454	Chico Hernández	Grupo 5-10	En proceso	31
452	Corazón de Jesús	Grupo 5-10	En proceso	31
451	Las Palmas	S-002	En proceso	33
450	Malinche Etapa II	CVE	20	33
449	Bella Vista	S-001	En proceso	40
418	Gran Sol II	S-001	En proceso	40
448	Mar Azul II	S-004	En proceso	40
446	El Colono	S-001	En proceso	40

- ✓ PI-03 “Tramitar oportunamente los financiamientos” obtuvo una calificación del 100%. Durante el periodo se otorgó 7 solicitudes de crédito de los cuales se atendieron las solicitudes en un tiempo menor a 60 días. En el siguiente cuadro No. 8 el detalle de los créditos aprobados.

**CUADRO 8
CRÉDITOS APROBADOS**

Tiempos determinados por normativa	Tramitaciones comprometidas en tiempo		Tiempos Cumplidos
Tiempo promedio de BANHVI 60 días	Fundación CR - Canadá	58	Sí
	MUCAP	49	Sí
	Coopeservidores R.L.	37	Sí
	Coocique R.L.	20	Sí
	Coopemep R.L.	52	Sí
	Coopecaja R.L.	56	Sí
	Coopenae R.L.	31	Sí

- ✓ PI-04 “Ejecutar eficazmente los fondos destinados a Bonos comunales” obtuvo una calificación del 100%, durante el periodo 2019 no se asignaron recursos; no obstante, se tenían €966,49 millones disponibles de períodos anteriores, de los cuales se lograron comprometer en:

CUADRO NO. 9
PRESUPUESTO EJECUTADO BONO COLECTIVO

Disponibilidad		Periodos anteriores 2016	Compromisos 2018	Total
ASIGNACIÓN NETA 2019	ENTIDAD	657,63	308,86	966,49
Financiamiento adicional Barrio Goly	FVR-CR		3,35	
Parque Acosta Activa (Perfil) Disponibilidad 2018, se aprueba hasta en el 2019	Invu		0,00	
Financiamiento adicional Bono Colectivo Juanito Mora II	FVR-CR		77,31	
Financiamiento adicional Riojalandia	FVR-CR		7,47	
Financiamiento adicional El Rodeo	FVR-CR		14,20	
Financiamiento adicional PTAR, Las Brisas II	FVR-CR		28,53	
Financiamiento adicional Barrio Goly	FVR-CR		62,07	
Financiamiento adicional PTAR, Las Brisas II	FVR-CR		1,74	
Financiamiento adicional Proyecto El Rodeo	FVR-CR		17,85	
Financiamiento adicional Proyecto Riojalandia	FVR-CR		52,35	
Reserva para cubrir diferencia del Proyecto Corrales de Bambu, recursos disminuido para atender el Proyecto Planta de tratamiento de Limón 2000	FVR-CR	657,63		
Reserva para cubrir diferencia del Proyecto Corrales de Bambu, recursos disminuido para atender el Proyecto Planta de tratamiento de Limón 2000	FVR-CR		43,99	
Subtotal proyectos		657,63	308,86	966,49

- ✓ PI-05 “Mejorar el Índice de Eficiencia de las Entidades Autorizadas” obtuvo una calificación del 62%. De las 22 entidades evaluadas solo 17 obtienen una calificación mayor al 75%. Esto debido a que las entidades siguen incurriendo en reprocesos e incumplimientos en las fechas establecidas para la presentación de expedientes y a los lentos procesos de obtención de los respectivos permisos de construcción en las diferentes municipales del país.

Como medida correctiva se incorpora este tema como parte del análisis en el Comité de Calidad para presentar la ejecución trimestralmente, haciendo hincapié en que este factor de eficiencia es considerado como uno de los elementos más importantes en la distribución del presupuesto anual para el trámite de bonos.

CUADRO 9
ÍNDICE DE EFICIENCIA DE LAS ENTIDADES

Entidad Autorizada	Puntaje Obtenido	Entidad Autorizada	Puntaje Obtenido
Mutual Cartago	75,2	Grupo Mutual Alajuela - la vivienda	80,9
INVU	74,1	Bac San José	76,4
Banco Popular y Desarrollo	71,1	Coopeande no 1 r.l.	82,6
Banco Nacional	85,0	Coopeuna r.l.	76,3
Banco de Costa Rica	63,6	Coopecaja	82,5
Concoocique r.l.	85,0	Coopemep r.l.	88,0
Fund.p/la Viv.CR.Canada	77,5	Asedemasa	66,9
Coopenae r.l.	78,0	Aseccss	94,0
Coopealianza r.l.	75,1	Asemina	76,3
Coopeservidores r.l.	72,6	Credecoop r.l.	79,9
Coopesanmarcos r.l.	75,4	Coopesparta r.l.	75,4

- ✓ PI-06 “Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control” obtuvo una calificación del 28%, en virtud de que al corte de diciembre 2019 se registran 371 recomendaciones, de las cuales 105 se encuentran programadas o en proceso y 266 en estado incumplidas; a saber:

CUADRO No. 10
DEPENDENCIAS CON RECOMENDACIONES INCUMPLIDAS

Dependencia	No. Recomendaciones incumplidas	Total, de recomendaciones	% Incumplimiento
Junta Directiva	7	11	64%
Secretaría Junta Directiva	3	8	38%
Auditoría Interna	2	15	13%
Gerencia General	153	169	91%
Depto. TI	5	18	28%
DSEA	1	1	100%
Subgerencia Operaciones	13	14	93%
Dirección Administrativa	4	20	20%
Dirección FOSUVI	24	54	44%
Depto. Análisis y Control	30	36	83%
Depto. Técnico	14	21	67%
Subgerencia Financiera	9	11	82%
Depto. Fideicomisos	1	6	17%



Asimismo, 50 acciones programadas originadas de estudios de Auditoría Externa, según el Plan de acción del Informe SGF-2419-2018 de la SUGEF.

- ✓ PI-07 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI” obtuvo una calificación del 58%. Se logró el traspaso de dos propiedades a la Municipalidad de Golfito y se realizó una de las fincas de la urbanización El Colegio, en Puerto Jiménez.

Esta meta no se pudo cumplir debido a las desviaciones de las siguientes actividades:

- En relación con las propiedades a realizar en el proyecto Corazón de Jesús en Liberia, se contrató la confección de los planos, tanto para el traspaso de áreas públicas, como la realización de algunas de las fincas por otros medios. Los planos se elaboraron, pero era necesario poner al día el pago de los impuestos con dicha Municipalidad y lamentablemente no se obtuvo una respuesta rápida por parte de la Gerencia General en relación con la autorización para el pago de los impuestos adeudados al estarse cobrando el importe respecto de una propiedad que es necesario cerrar, gestión que este Banco no ha realizado pese a las solicitudes que se han enviado en relación con ese tema. La autorización fue girada en el mes de setiembre. Se realizaron los pagos, se presentaron los planos y la Municipalidad pidió como requisito la disponibilidad de agua, gestión que se realizó ante el A y A, institución que respondió hasta el 19 de diciembre del 2019.
- En relación con las fincas a traspasar del proyecto La Gran Samaria en Heredia se realizó la contratación para la confección de los planos, basados en los mismos levantamientos hechos por el Departamento de Catastro de la Municipalidad, estando listos los planos, tanto el Registro Nacional como la misma Municipalidad solicitaron una serie de cambios debido al mapa catastral de la zona, lo que ha retrasado el proceso.

En cuanto a las medidas correctivas, señala el Encargado de la Unidad de Bienes, que es necesario concluir los procesos que se encuentran en trámite relacionados con el levantamiento de los planos y volver a presentar las gestiones ante las Municipalidades para su aceptación. Asimismo, pronta atención por parte de la Administración Superior en cuanto al giro de instrucciones, aprobaciones o autorizaciones.

- ✓ PI-08 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en Fideicomisos” obtuvo una calificación del 50%. Este objetivo ha materializado 4 incumplimientos en 2016, 2017, 2018 y ahora en 2019. El Departamento de Fideicomisos indica que no se logra la recuperación del Proyecto Villas Paraíso Dorado porque no se ejecutaron las actividades:
 - No se presentaron los requisitos para la presentación del diseño de sitio del proyecto por parte del Depto. Urbanismo para darle seguimiento con el INVU.
 - Coordinar con la Municipalidad de Alajuela lo instruido por el INVU.
- ✓ PI-09 “Mejorar el Ordenamiento Administrativo” obtuvo una calificación del 100%. La meta contemplaba al cierre del 2019 el cumplimiento al 100% de la fase III del proyecto (documentación Integral) a partir de la presentación y aprobación por parte de la

Junta Directiva del *Entregable No. 16 manual de Procesos* y la ejecución de la fase de socialización.

- ✓ PI-10 “Simplificar los trámites en el BANHVI y Entidades Autorizadas en lo relacionado al proceso de aprobación de bonos familiares de vivienda y bonos comunales” obtuvo una calificación del 100%, se cumple con la implementación de la primera fase I del Expediente Digital.

3.3 PERSPECTIVA GRUPO DE INTERÉS

La calificación obtenida de esta perspectiva conformada por la ejecución de sus dos objetivos estratégicos (G-01 y G-02) fue de un 100%. El detalle en el siguiente cuadro:

CUADRO 11
COMPOSICIÓN DE LA PERSPECTIVA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2018	Resultado	Puntuación	Ponderación de OE
G-01 Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	Resultado de encuesta de satisfacción de los beneficiarios finales	95%	95%	100%	50%
G-02 Mejorar la percepción del BANHVI ante las Entidades Autorizadas	Porcentaje de entidades autorizadas que califican al BANHVI con nota mayor a 75%	75%	88%	100%	50%

- ✓ G-01 “Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales” con un cumplimiento del 95%, la encuesta se realizó por medio de entrevistas telefónicas, la población de interés es de hombres y mujeres residentes en todo el país, cuyo Bono Familiar de Vivienda fue formalizado y pagado en el periodo 2017, el diseño muestral se realiza aleatorio, estratificado por provincia de selección sistemática, nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra fue de 414 y se ejecutó en trabajo de campo del 25 de marzo al 12 de abril 2019.

Entre las variables consideradas para el año 2019, se tomaron en cuenta: Trámites fueron rápidos y sencillos; tener casa propia, se obtiene una casa cómoda y terminada; buena atención en cuanto a trámites; entre otros.

- ✓ G-02 “Mejorar la percepción del BANHVI ante las Entidades Autorizadas” con un cumplimiento del 100% realizada por la Empresa Central American Outsourcing Services (COS), aplicada a 123 funcionarios de 26 Entidades Autorizadas, la misma es dividida en tres tipos de perfiles: Jerarcas, Ejecutivos de FOSUVI y FONAVI.

Para el presente estudio se llevó a cabo una entrevista telefónica con el cuestionario preparado por el BANHVI, mismo que cuenta con 15 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas. En el siguiente cuadro No. 13 se presenta el cuadro resumen de la calificación de las entidades:

CUADRO 13
CALIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES AUTORIZADAS

<i>Cantidad</i>	<i>Entidad Financiera autorizada</i>	<i>Nota promedio base 10</i>	<i>Calificación base 100</i>
1	BANCO CATHAY	9,42	94%
2	COOPESERVIDORES	9,21	92%
3	ASEMINA	9,09	91%
4	ASEDEMASA	9,00	90%
5	COOPESANMARCOS R.L.	8,89	89%
6	COOPEMEP R.L.	8,77	88%
7	BANCO COSTA RICA	8,49	85%
8	COOPECAJA R.L.	8,42	84%
9	COOPEANDE N°1	8,42	84%
10	COOPEPARSA R.L	8,40	84%
11	BANCO POPULAR	8,20	82%
12	CREDECOOP R.L.	8,18	82%
13	COOPENAE	8,16	82%
14	BANCO NACIONAL	8,12	81%
15	COOCIQUE	8,05	81%
16	ASECCSS	7,92	79%
17	BAC CREDOMATIC	7,88	79%
18	GRUPO MUTUAL	7,75	77%
19	ASEPANDUIT	7,70	77%
20	COOPEALIANZA	7,60	76%
21	COOPEUNA	7,55	75%
22	SCOTIABANK	7,50	75%
23	FUNDACION CR- CANADA	7,12	71%
24	MUTUAL CARTAGO	6,80	68%
25	INVU	6,34	63%

A nivel general el trabajo y el servicio que ha desempeñado la Institución durante este año es muy bien calificado; los funcionarios reconocen que el liderazgo y presencia que tiene el BANHVI es único, no hay otra institución con la misma responsabilidad y sistema en el país.

Para el periodo 2019 el objetivo era obtener una calificación de más de un 75% en al menos el 75% de las entidades autorizadas fue logrado en un 88%, sobrepasando la meta y confirmando un buen resultado en el desempeño de la Institución. En el anexo 2 se presenta un resumen de los resultados de la encuesta.

3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

La calificación obtenida de esta perspectiva fue de un 95%, la cual está conformada por sus 3 objetivos (F-01, F-02 y F-03) cuyo cumplimiento se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 14
COMPOSICIÓN DE LA PERSPECTIVA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2018	Resultado del indicador	Puntuación	Ponderación de OE
F-01 Aumentar el saldo de la cartera de crédito	Saldo de Cartera	143 314 423 671,32	140.154.675.917,36	94%	31%
F-02 Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100%	94%	94%	32%
F-03 Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	Relación del montos aprobados y disponibles	100%	96%	96%	32%

- ✓ F-01 “Aumentar el saldo de la cartera de crédito” obtuvo un cumplimiento del 94%. Se logró aumentar la cartera en unos 5 puntos porcentuales, 3 menos de la meta proyectada. En el siguiente cuadro se detalla la composición de la cartera de crédito del Banco:

CUADRO 15
COMPOSICIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

Composición de Cartera	Saldo a Dic 2018
Bac San José	¢10,427,181,884.84
Banco CATHAY	¢415,423,079.12
Coopealianza R.L	¢8,231,431,387.47
Coopeande R.L.	¢17,082,448,812.97
Coocique R.L.	¢12,621,538,938.18
Coopemep R.L.	¢3,813,931,092.94
Coopeservidores R.L.	¢17,792,019,946.24
Coopecaja R.L.	¢3.327,266,815.15
Coopenae R.L.	¢18,326,154,524.08
Grupo Mutual Alajuela - Vivienda	¢14,733,122,121.51
Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo	¢17,940,566,571.15
Fundación Costa Rica - Canadá	¢1.397,218,235.71
Scotiabank CR	¢14,046,372,508.00
Total	¢140,154,675,917.36

- ✓ F-02 “Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI” obtuvo un cumplimiento del 94%. Al cierre del período 2019 se desembolsaron ¢130,186.30 millones, el cual corresponde a los programas de Bono Ordinario, Bono de artículo 59 y Bono Colectivo de periodos anteriores y las desviaciones corresponden a que se aprobó en el mes de noviembre un monto ¢1.845,86

millones de Impuesto Solidario los cuales no ingresaron en el 2019, el desglose de estos desembolsos se presenta a continuación:

CUADRO No. 16
PRESUPUESTO EJECUTADO POR PROGRAMAS

Modalidad	Presupuesto	Ejecución
Bonos Ordinarios	75 565 789 445,99	73 286 134 146,57
Artículo 59	59 688 322 846,67	55 874 789 647,99
Bono Colectivo	2 082 793 249,68	1 024 517 776,69
Sub-Total	137 336 905 542,34	130 185 441 571,25
Junta de Protección Social	1 000 000,00	938 845,25
TOTAL	137 337 905 542,34	130 186 380 416,50

- ✓ F-03 “Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles” se cumple en un 100%, ingresaron 25 proyectos durante todo el periodo 2019 de los cuales solo se aprobaron 15 con presupuesto asignado; los demás se encuentran pendientes de remisión a la Junta Directiva para su aprobación debido a que a final de año no había presupuesto para asignar.

En el siguiente cuadro No. 17, se presenta el detalle de los proyectos.

CUADRO No. 17
DETALLE DE PROYECTOS INGRESADOS

Mes de ingreso	Nombre el Proyecto	Presupuesto (en millones)	Presupuesto
oct-19	Las Palmas	¢4 511	si
sep-19	Malinche Etapa II	¢1 938	si
mar-19	Costa Verde	¢1 608	si
mar-19	Josué	¢1 265	si
mar-19	Buenavista	¢569	si
feb-19	La Maravilla	¢163	si
ene-19	Condominio Torres de la Montaña	¢5 378	si
ene-19	Condominio Almendares	¢1 819	si
ene-19	Brisas del Miravalles	¢291	si
ene-19	Condominio La Arboleda	¢2 274	si
nov-18	Loma Linda	¢2 667	si
oct-18	Valladolid	¢1 734	si
sep-18	Las Vueltas II Grupo	¢105	si
ago-18	Santa Luisa II Etapa	¢5 393	si
jun-18	Don Sergio II	¢2 309	si

4. ANÁLISIS ENTRE PERIODOS

Se muestra el comparativo entre periodos para determinar la desmejora o mejora de las metas; a saber:

CUADRO 18
COMPARATIVO ENTRE PERIODOS

Objetivo Estratégico	Periodos		Situación
	2018	2019	
PCO-01 Contar con personal de alto desempeño	0%	0%	Se mantiene el Incumplimiento
PCO-02 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo con las necesidades del negocio	100%	100%	
PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	0%	94%	Mejora
PI-01 Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	2.06%	78%	Mejora
PI-02 Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59	100%	100%	
PI-03 Tramitar oportunamente los financiamientos	100%	100%	
PI-04 Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	75%	100%	Mejora
PI-05 Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	61.80%	77%	Mejora
PI-06 Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	73%	39%	Desmejora
PI-07 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	25%	58%	Mejora
PI-08 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos	0%	50%	Se mantiene el Incumplimiento
PI-09 Mejorar el ordenamiento administrativo	100%	100%	
PI-10 Simplificar los trámites en el BANHVI y Entidades Autorizadas en lo relacionado al proceso de aprobación de bonos familiares de vivienda y bonos comunales	92%	100%	
G-01 Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	100%	100%	
G-02 Mejorar la percepción del BANHVI ante las Entidades Autorizadas	100%	100%	
F-01 Aumentar el saldo de la cartera de crédito	100%	94%	
F-02 Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	92%	95%	
F-03 Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	64.75%	96%	Mejora

5. CONCLUSIONES

1. De conformidad con el seguimiento al Plan Estratégico 2016-2020 con corte al 31 de diciembre 2019 se determina una ejecución del 85%. Dicho porcentaje, según los parámetros establecidos se ubica en el rango ACEPTABLE; el cual se vio afectado por la gestión que a la fecha se registra para cumplir con las iniciativas estratégicas de 4 objetivos estratégicos, a saber:

- a) PCO-01 "Contar con personal de alto desempeño"
- b) PI-06 "Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control"



- c) PI-07 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI”
 - d) PI-08 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos”
2. Los citados Objetivos Estratégicos PCO-01, PI-06, PI-07 y PI-08 se han incumplido de forma reiterada por más de dos semestres y a pesar de que se han brindado las justificaciones de los retrasos, los responsables se exponen a ser sancionados de conformidad con lo establecido en el artículo 46 del Estatuto de Personal del Banco y los Lineamientos para la Planeación Institucional, apartado No. 8.2:
- *Si la Unidad ejecutora es reincidente en los incumplimientos de metas y planes de actividades del PEI y POI de manera injustificada podrá ser sancionada por la Gerencia General, de conformidad con el artículo 46 del Estatuto de Personal del Banco.*

6. RECOMENDACIONES

A la Gerencia General:

1. Remitir la Metodología de Desempeño a la Junta Directiva para que sea aprobada e implementada por la Dirección Administrativa en el primer semestre 2020 (**Objetivo Estratégico PCO-01**).
2. Definir estrategia de abordaje para subsanar el seguimiento e incumplimiento de las recomendaciones de Órganos de Fiscalización y Control (**Objetivo Estratégico PI-06**).



Anexos

ANEXO 1

PCO-02 “Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio”

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO RESULTADOS DE LA ENCUESTA 2019

Acción	Finaliza	Indicador de cumplimiento
Solicitar a la Dirección Administrativa que agilice el trámite para que se realice la Capacitación externa para mejorar la atención al cliente (Servicio al Cliente). Nota: La capacitación fue solicitada a la Dirección Administrativa desde el 16 de enero del 2017, en nota DTI-ME-0010-2017, no obstante, todavía se está a la espera del trámite de contratación requerida. Responsable: Gerencia General	1er Semestre 2020	Capacitación realizada
Analizar si es necesario de más recursos en lo que se refiere a la contratación externa para el mantenimiento de sistemas de información mediante el Proceso de PRE-CALIFICACION aprobado por la Gerencia General. Esto, con el objetivo de reducir los tiempos en el proceso de mantenimiento de sistemas de información del Banco que se encuentran pendientes. Responsable: Coordinador Área de Sistemas.	1er Semestre 2020	Contratación ejecutada
Establecer un sistema de capacitaciones a las Entidades Autorizadas donde se les informe y mejore el uso del Módulo de Entidades Autorizadas. Responsable: Dirección FOSUVI.	Todo el año	Capacitación impartida a las EA
Establecer una capacitación anual enfocada en el uso de la mesa de servicio, correo electrónico y el sistema documental que utilizan los usuarios del BANHVI como soporte de las tareas diarias. Responsable: Coordinador Área de Soporte Técnico.	2do Semestre 2020	Capacitación realizada
Analizar si las razones por las cuales los usuarios están teniendo problemas con la velocidad de acceso a Office 365 y darle una solución. Responsables: Coordinador Área de Sistemas y Coordinador Área de Soporte Técnico.	2do Semestre 2020	Opciones de mejora

ANEXO 2

RESULTADOS ENCUESTA CALIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES AUTORIZADAS

CONCLUSIONES

Al nivel general el trabajo y el servicio que ha desempeñado la institución durante este año es muy bien calificado; los funcionarios reconocen que el liderazgo y presencia que tiene el BANHVI es único, no hay otra institución con la misma responsabilidad y sistema en el país.

Para este año, el objetivo en obtener una calificación de más de un 75% en al menos el 75% de las entidades autorizadas fue logrado en un 88.00%, sobrepasando la meta y confirmando un buen resultado en el desempeño de la institución.

Las sugerencias o áreas de mejora que algunos entrevistados mencionaron son las siguientes:

1. La misión del BANHVI es clara, “Disminuir la pobreza extrema” y sus fondos están destinados a aquellas familias de clase media baja, baja y pobreza extrema, pero muy centralizado en estos grupos socioeconómicos mencionados. Se indica que hace falta llegar más al sector indígena y a zonas más alejadas.

2. El BANHVI debe aprovechar su experiencia y trayectoria para impulsar iniciativas de otros programas, como por ejemplo a la clase media; sector que actualmente varios funcionarios han considerado tener en el abandono.

3. La buena relación que debe existir entre el BANHVI y las instituciones financieras autorizadas es muy importante. La percepción que se señala en la mayoría de las opiniones es sobre la falta de comunicación fluida y dinámica. Es una brecha que hace que exista un sentimiento de individualidad entre instituciones y no la relación de un solo sistema BANHVI-Entidades, que debe existir con el mismo objetivo.

4. Es muy importante que se garantice que los recursos lleguen a familias que realmente lo necesitan, y evitar que se den abusos o que se utilicen para un destino diferente, como por ejemplo el alquiler de las casas.

Es trascendente que estas sugerencias se tomen en cuenta para evitar que se presente un deterioro en la imagen de la Institución en años venideros.

La existencia del FOSUVI es muy importante y representa oportunidades para los ejecutivos que trabajan en las instituciones financieras autorizadas. Consideran que debe estar en constante mejora en términos de normativa, requisitos, tiempos de respuesta y capacitaciones, para dar oportunidad a que sean más las familias beneficiadas.

A continuación, se detallan aspectos que pueden mejorar la eficiencia y eficacia del producto:

1. **Fondos asignados:** Existe una percepción de que los fondos asignados para cada entidad van en relación con el tamaño y no a la demanda de esta.

2. **Comunicación:** La buena relación entre ejecutivos del BANHVI y la entidad financiera es vital para que los casos fluyan ágilmente. Es por ello que la transparencia del proceso de análisis debe ser comunicada tanto entre el personal interno del mismo departamento del BANHVI, como a los ejecutivos de las entidades. De igual forma, es importante buscar canales que sean aliados para la comunicación de cambios en requisitos y normativa que se produzcan en el momento y evitar sorpresas en el camino de la ejecución de los casos.



3. Tiempos de respuesta: Tanto para el análisis de los casos como para los desembolsos de los recursos deben de ser evaluados. Se sugiere realizarlo en menor plazo. De ser necesario pueden tomar en consideración la contratación de más personal, que pueda dar apoyo y cumplir prontamente con las respuestas de cada caso.

4. Análisis de expedientes, requisitos y documentación: Indican que hay muchas oportunidades para mejorar en este punto. Si bien es cierto no se puede analizar todos los casos de una misma forma, ya que todas las familias son diferentes, es importante que los criterios de los analistas si sean congruentes y homologados; se han presentados casos donde los criterios entre los mismos analistas del BANHVI son cuestionados entre sí y hace que disminuya la confianza con los ejecutivos de las entidades. De igual forma, en temas de requisitos y documentación es a criterio de cada analista, creando la necesidad de homologar el proceso y evitar reprocesos y demoras. No es común que un caso fluya sin trabas.

5. Normativa: Es necesario la revisión de la normativa; las necesidades de las familias han cambiado, por tanto, los ajustes son necesarios. Sugieren sistematizar la solicitud de bonos, disminuir requisitos y mantener esta información actualizada en la página web. Lo anterior es vital para los ejecutivos de las entidades.

6. Capacitación: El reforzamiento constante es necesario en las instituciones financieras y actualmente el apoyo por parte del BANHVI no es suficiente. Se han presentado cambios de personal dentro de las instituciones financieras que tienen que capacitarse entre ellos mismos, o buscar la información en la página web, esto genera que se produzcan también reprocesos.

7. Digitalización de expediente: Actualmente se trabaja con el expediente digital en cada entidad autorizada, sin embargo, da la impresión de que es un sistema aislado entre entidad y el BANHVI, y no permite validar la información en otras entidades autorizadas. Algunas mejoras que se sugieren para la herramienta son: 1. El seguimiento o etapas en que se encuentra cada caso. 2. Historial de cada familia: se podría ver donde ha aplicado bono, si fue rechazado en alguna entidad y la razón del porqué.

8. Considerar el cobro del beneficio: Indican que, si no se aplica, aunque sea un costo mínimo, las personas no aprecian y cuidan el beneficio recibido.

El objetivo de FONAVI es obtener los recursos al menor costo posible y canalizarlos por medio de las entidades financieras para ayudar al financiamiento de programas habitacionales, sin embargo, según el criterio de algunos funcionarios, el objetivo no se cumple. Visualizan mejoras en los siguientes aspectos:

1. Tasas no competitivas: Las tasas ofrecidas en este fondo son altas, lo que hace a las entidades autorizadas poco competitivos en el mercado. Solicitan que el BANHVI identifique alternativas para poder ofrecer una mejor opción que realmente beneficie a las familias.

2. Atención al cliente: El servicio que brindan los funcionarios del BANHVI a los funcionarios de las entidades financieras es muy bueno. Se menciona el nombre de la señora Lisbeth Céspedes por la labor destacada en la atención que ha tenido con sus clientes.

3. Herramientas tecnológicas: Es importante analizar la implementación de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación entre entidades y el cumplimiento de requisitos.