



**MEMORANDO**  
**CPEI-IN02-0002-2016**

**PARA** : Membros de Junta Directiva

**DE** : Magaly Longan Moya  
**Comité Planeamiento Estratégico**

**ASUNTO** : INFORME FINAL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2015

**FECHA** : 07 de abril de 2016



El Comité de Planeamiento Estratégico Institucional de este Banco, en la sesión No. 03-2016 celebrada el pasado 04 de abril, conoció el informe UPI-IN02-0025-2016 del 18 de marzo 2016 mediante el cual se presentó la ejecución final del Plan Estratégico Institucional 2012-2015, con información a la fecha de corte Diciembre 2015 y que de conformidad con la revisión en el seno de ese Comité se acordó que para su envío a Junta Directiva se actualizará la información incluida en el anexo No. 1 relacionada con la ejecución del acción estratégica A.1 *Establecida y consolidada relaciones corporativas con las entidades autorizadas, segundo indicador* y A. 4 *Gestión Financiera armonizada al sector financiero, segundo indicador*.

Asimismo, en la Perspectiva Tecnologías de Información, incluir otros temas relevantes en el apartado de logros, por no haber sido contemplados en el reporte inicial remitido a la UPI, para la elaboración del presente informe.

En virtud de lo anterior, adjunto el informe de cumplimiento y ejecución de Plan Estratégico Institucional 2012-2015 cuyo resultado final al 31 de diciembre 2015, fue del 75%. . Dicho plan contempla un Anexo No. 1 que detalla la ejecución al 31 de diciembre 2015 de los objetivos estratégicos, indicadores y metas según perspectiva estratégica.

Estaré a su disposición para atender cualquier consulta al respecto.

MLM/mag

cc: Comité Planeamiento Estratégico  
cf: Archivo

# Informe Final de Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2012-2015

Unidad de Planificación Institucional  
abril de 2016



**Banco Hipotecario de la Vivienda**

*Viviendas que construyen esperanzas*



## ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	4
3. RESULTADOS.....	4
4. ANÁLISIS SEGÚN PERSPECTIVA.....	5
A. Perspectiva Financiera.....	5
B. Perspectiva Beneficiarios y Entidades Autorizadas.....	9
C. Perspectiva de Tecnología de Información.....	11
D. Perspectiva Procesos Internos.....	14
E. Perspectiva de Aprendizaje y el conocimiento.....	16
5. CONCLUSIONES.....	18



## INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 31 DE DICIEMBRE 2015

### 1. INTRODUCCIÓN

Este informe corresponde al resumen final del cumplimiento de las acciones estratégicas y metas que se contemplaban en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2015, aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo No. 1 de la sesión 44-2012 del 28 de junio 2012.

Dicho plan concebido con una misión institucional: "...Somos el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda dedicado a disminuir el déficit habitacional del país...". Esto implicaba la atención de dos grandes propósitos institucionales; distribuir con la mayor eficiencia y eficacia los subsidios del bono de la vivienda; y, desarrollar acciones de intermediación financiera en apoyo a las iniciativas de crédito para vivienda de las entidades autorizadas del mercado financiero nacional.

Orientado además a fortalecer las capacidades del Banco tanto internas como externas; agregando recursos, tecnología y metodologías de gestión que facilitaran el ser cada día más eficiente y efectivo, enfocado a su vez en su clientela meta, las familias que por diversas razones no cuentan con una vivienda adecuada.

La visión de futuro de la Junta Directiva en ese momento estuvo muy enfocada en lograr una colocación más efectiva de los recursos del subsidio de vivienda, así como de acompañar de manera más decidida la actividad de intermediación de las entidades autorizadas. El equipo gerencial, por su parte, preocupado por lograr eficiencia en la colocación de los bonos, tanto a nivel de los beneficiarios ordinarios como de los grupos sociales priorizados, lo que a su vez implicaba verificar la calidad de los procesos constructivos de los proyectos especiales (artículo 59 de la Ley) y selección de las entidades autorizadas.

A su vez, el análisis de capacidades permitió identificar una serie de oportunidades de mejora en el desempeño del Banco, tanto desde un enfoque interno orientado en el aumento de la productividad y calidad como en la perspectiva externa, mejorando la efectividad de los subsidios y las relaciones con las entidades autorizadas.

El Plan contempló nueve áreas identificadas prioritarias de atención, a saber:



**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 corporativa del Banco**

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

Se definieron objetivos estratégicos los cuales procuraron el cumplimiento de cada uno de estos retos; indicadores y metas que pretendían la medición del objetivo y su cuantificación y finalmente la dirección estratégica, la cual comprendía acciones o actividades con los que cada ejecutor podía orientar la implementación de las acciones y lograr el cambio deseado en el futuro: *“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”* (sueño estratégico PEI 2012-2015).

## **2. ALCANCE Y METODOLOGÍA**

La medición del cumplimiento de estos objetivos conllevó la vinculación con la planeación operativa, actividades que forman parte de la estrategia de implementación del PEI; así como consultas concretas a las diferentes dependencias a cargo de los procesos estratégicos del Banco.

La ejecución del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 se realizó con corte al 31 de diciembre 2015, plazo máximo de ejecución de ese plan; considerando el cumplimiento de las acciones estratégicas y metas en el 2012, 2013, 2014 y 2015; tomando como referencia la ejecución de los planes anuales operativos al cierre de cada periodo.

## **3. RESULTADOS**

De conformidad con los resultados de la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 al plazo máximo de ejecución de ese plan –Diciembre 2015; y la consecución de metas de cada uno de los objetivos propuestos en los planes operativos de los últimos 4 periodos, los resultados de la ejecución del plan estratégico institucional fue de un 75%.

Un resumen del grado de ejecución del PEI 2012-2015, se presenta en el siguiente cuadro:



**Cuadro No.1**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
 Periodo 2012-2015  
**GRADO DE EJECUCIÓN**

Perspectiva Estratégica	Cumplimiento 31/12/2012	Cumplimiento 31-12-2013	Cumplimiento 31-12-2014	Cumplimiento 31-12-2015	Acumulado
A. Financiera	20%	15%	15%	20%	70%
B. Beneficiarios y E.A.	20%	17%	25%	25%	87%
C- Tecnología de Información	21%	20%	20%	23%	84%
D- Procesos Internos	23%	20%	20%	22%	85%
E- Aprendizaje y Crecimiento	25%	18%	8%	0%	50%
<b>Avance en la implementación</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>75%</b>
<b>Ejecución en el periodo</b>	<b>87%</b>	<b>72%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>-</b>

Tal y como se muestra en el cuadro anterior, en el periodo 2012 la ejecución de las acciones y metas programadas para ese periodo fue de un 87%, en el periodo 2013 del 72% y para los periodos 2014 y 2015 un 70%.

#### **4. ANÁLISIS SEGÚN PERSPECTIVA**

##### **A. Perspectiva Financiera**

El objetivo de la perspectiva financiera era 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 adoptaba en su concepción las figuras financieras y comerciales, con el fin de promover un cambio en el accionar del Banco con relación a:

- Capacidades efectivas para desplegar la actividad comercial.
- La gestión de un fondeo más acorde con las características del Banco, centrado en captación diferenciada y el fortalecimiento patrimonial.
- Incorporación de 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.



-El desarrollo de productos financieros especializados, que permitieran 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, 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.

En el siguiente cuadro No. 2, se presentan las acciones estratégicas que impulsaron la perspectiva financiera durante el periodo 2012-2015, avance en cada periodo y el porcentaje de ejecución acumulado que al cierre del periodo fue del 70%, a saber:

**Cuadro No. 2**  
**Ejecución Perspectiva Financiera**

Acción Estratégica		Metas	Resultados -estimado un 25% en cada periodo-			
			2012	2013	2014	2015
A.1	Establecida y consolidada relaciones corporativas con las Entidades Autorizadas	- 4 iniciativas de fondeo avanzadas - Planes de trabajo conjunto con al menos 12 EA	20%	22%	25%	24%
A.2	Renovados productos de crédito y captación	-4 productos de colocación y 4 de captación	17%	21%	19%	25%
A.3	Productos financieros especializados	-Al menos 5 oportunidades han sido estudiadas a nivel de prototipo. -2 productos o servicios nuevos introducidos -5% de los ingresos brutos del Banco provienen de estos servicios	24%	5%	0%	13%
A.4	Gestión financiera armonizada cal sector financiero	-7.5% rentabilidad patrimonial anual -85% ejecución Presupuestaria -Contabilidad costos operando -90% cumplimiento en metas financieras (CAMEL)	NA	12%	15%	17%
<b>Ejecución Final del Periodo</b> <b>70%</b>			<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>

Principales Logros:

-Desde el periodo 2014 se trabajó en el desarrollo de productos de captación de mediano plazo para ser ofrecidos al mercado inversionista. Al respecto, en el periodo 2015 se





realizaron visitas a Puestos de Bolsa y Operadoras de Pensiones con el fin de ofrecer los productos de captación del Banco, los cuales son bien aceptados en los portafolios de inversión de estos clientes institucionales. Como producto de este seguimiento a los principales inversionistas del BANHVI, durante el año 2015 se han logrado captar todas las sumas requeridas por el BANHVI para la atención de sus compromisos y obligaciones.

-Implementación de las Líneas de Crédito: A partir de la identificación de necesidades de las EA del SFNV, se sometió a consideración de la Junta Directiva el informe DFNV-ME-0460-2014, que contiene la propuesta para la implementación del financiamiento a las Entidades Autorizadas mediante Líneas de Crédito, según fue valorado y aprobado por el Comité de Crédito en sesión No. 07-2014 del 26 de noviembre de 2014, la Junta Directiva del BANHVI valora este nuevo instrumento de diversificación de productos de financiamiento y los autoriza mediante acuerdo 24, Artículo 10, Sesión 71-2014 del 01 de diciembre de 2014. Durante el periodo 2015 se ha trabajado en la implementación de este instrumento, logrando llevar a aprobación de la Junta Directiva 7 líneas de crédito en colones por ₡28.710.0 millones y una en dólares por \$5 millones.

-Ajuste Tasas de Interés: Con el objetivo de concretar la demanda de financiamiento estimada para el periodo 2015 y aumentar la posibilidad de atender la meta de colocación para el periodo en cuestión, atendiendo el requerimiento de algunas Entidades deudoras se presentó la propuesta de modificación de tasas de interés del Programa de Crédito de Largo Plazo en Colones de FONAVI para el 2015, fue avalado por el Comité de Crédito mediante sesión N° 02-2015 del 08 de julio de 2015 y aprobado por la Junta Directiva del BANHVI mediante acuerdo 1, Artículo 1° de la Sesión 45-2015.

-Ajuste Plazo Comisión por pago anticipado: Durante el periodo 2015 se identificó un requerimiento por parte de las Entidades Deudoras respecto al cobro de comisión por pago anticipado, las Entidades manifestaron la necesidad de definir un plazo de aplicación de este cobro inferior al plazo total de la operación de crédito, de conformidad con las prácticas de mercado. En virtud de lo anterior, se ajustó ese plazo mediante la Propuesta de los Programas de Crédito y Captaciones para el periodo 2016. Ver documento SGF-ME-0168-2015 DFNV-ME-0449-2015 Propuesta Programas de Crédito y Captaciones 2016. Pág. 11, 28. a) Comisión por pago anticipado: En los últimos años los programas de crédito del BANHVI han contemplado una comisión del 3% sobre el monto de los pagos extraordinarios que realicen las Entidades deudoras durante todo el plazo del financiamiento, incluyendo la alternativa de exceptuar de este pago a aquellas Entidades que se comprometan contractualmente a no incorporar el cobro de comisión por pago anticipado en las operaciones de crédito formalizadas con los recursos del BANHVI. Al respecto, se ha determinado que la práctica generalmente utilizada en el mercado, corresponde a la aplicación de la comisión por pago anticipado para un lapso de entre 3 años y 6 años; de manera que para el periodo 2016 se ha realizado un ajuste al respecto,



estableciendo el pago de la comisión por pago anticipado para un periodo máximo de 5 años.

-Se cuenta con los productos de colocación: Programa de Crédito Largo Plazo ¢, Programa de Crédito Corto Plazo ¢, Línea de Crédito Revolutiva ¢, Línea de Crédito Revolutiva \$.

-Se cuenta con productos de captación: Programa Papel Comercial ¢ y \$, Programa de Bonos Estandarizados ¢ y \$, Macrotítulos (Anotación en cuenta), Títulos Individuales Desmaterializados.

-Durante el periodo comprendido entre diciembre 2012 a diciembre 2015, el crecimiento de la cartera en promedio ha crecido por encima del 10%. Asimismo, la cartera de clientes inversionistas y deudores ha mantenido en promedio 15 clientes.

-Entre 2012 y 2015 se analizaron tres alternativas de productos financieros especializados: Producto cruzado ahorro – crédito, Programa de Operaciones Garantizadas y Movilización de Fondos de Vivienda mediante Fideicomisos. De estos tres productos únicamente se determinó que resultaría viable la introducción del producto de operaciones garantizadas.

-Al cierre del periodo 2015, el producto Operaciones Garantizadas se encuentra en proceso de implementación del primer subprograma, de conformidad con el Reglamento sobre Garantías de las Operaciones de Crédito para Vivienda. Para ello se propone que el primer Subprograma de Operaciones Garantizadas vigente a partir del mes de julio de 2015, esté dirigido a las Entidades del sector mutualista y al BAC San José, considerando todos los porcentajes de cobertura de garantías contemplados en el Reglamento y limitando la zona geográfica de aplicación a las soluciones habitacionales de la Gran Área Metropolitana.

-Con el objetivo de dar inicio a la implementación del Programa de Operaciones Garantizadas, se solicitó el pasado 18 de setiembre a las Entidades Deudoras informar sobre el interés de formar parte de esta iniciativa, se está a la espera de la respuesta de estas Entidades para introducir el producto.

### Principales desviaciones

-El estudio de productos financieros especializados señalado en el PEI 2012-2015 consideró el establecimiento de un Área Corporativa, dotada de recurso humano con capacidades comerciales para desarrollar las actividades vinculadas; sin embargo, debido a que el Área Corporativa finalmente no fue aprobada, las labores de referencia fueron asumidas por la Dirección FONAVI, con la seria limitación que implica la realización de este tipo de acciones en forma extraordinaria respecto de las labores correspondientes a esta dependencia.



-Solo se realizó el estudio de un nuevo producto o servicio financiero, el programa de crédito de corto plazo para entidades con problemas de liquidez, el cual tiene un avance del 85% por lo que queda pendiente de definir algunos aspectos finales, así como su aprobación por Junta Directiva.

-Respecto a la modernización del sistema de contabilidad, y con la finalidad de valorar un sistema integral que involucre todos los procesos financieros del Banco; la Subgerencia Financiera en el periodo 2015 inició la valoración de este proyecto, en conjunto con iniciativas de otras áreas como FONAVI, con el fin de replantearlo. Ante esto, no es posible iniciar con la definición de requerimientos. Se está a la espera del desarrollo de las acciones por parte de la Subgerencia Financiera en torno al replanteamiento del Proyecto para establecer las acciones que correspondan.

#### B. Perspectiva Beneficiarios y Entidades Autorizadas

El objetivo de esta perspectiva era el de: *Sociedad costarricense ve facilitado el acceso al subsidio de la vivienda*. Consideraba el 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:

- Mejorar el proceso de selección del beneficiario.
- La calidad y agilidad de la atención en el trámite de la vivienda.
- La calidad de la solución de vivienda que recibe.
- Maximización de los recursos disponibles en soluciones de vivienda.
- El empoderamiento del beneficiario en sus derechos y responsabilidades (antes, durante y posterior a ser beneficiario del subsidio).

Tal y como se muestra en el siguiente cuadro No. 3, las acciones estratégicas que impulsaron la perspectiva Beneficiarios y Entidades Autorizadas durante el periodo 2012-2015 obtienen un porcentaje de ejecución acumulado al cierre del periodo 2015 del 87% , a saber:



**Cuadro No. 3**  
**Ejecución Perspectiva Beneficiarios y Entidades Autorizadas**

Acción Estratégica		Metas	Resultados -estimado un 25% en cada periodo-			
			2012	2013	2014	2015
B.1	Fortalecido proceso de gestión de subsidios	-Equipos de trabajo para erradicación de tugurios, comunidades indígenas, bono diferido y bono clase media -100% de los presupuestos ejecutados -15% de los beneficiarios son encuestados	17%	19%	25%	25%
B.2	Solicitudes de bonos procesadas en expediente electrónico	-95% de expedientes tramitados y procesados bajo modalidad electrónica -65% de los expedientes pueden ser monitoreados remotamente. -60% de las entidades que generan información al sistema articulan sus bases de datos en el Banco. -100% de las entidades autorizadas que tramitan los bonos utilizan el expediente electrónico. -Mínimo de 3 meses y media (moda) de 6 meses por expediente.	-	-	-	-
B.3	Educación financiera en temas de vivienda	-12 entidades participando -20000 familias formadas	-	-	-	25%
B.4	Fortalecido proceso de inversión en proyectos especiales (artículo 59)	-6 iniciativas de los beneficiarios por año. -100% colaterales aplicados -plan de mejora en fallas detectadas -6000 viviendas desarrolladas	22%	25%	25%	25%
B.5	Sitio web, redes, y comunicación con los beneficiarios interesados	-1 consulta interactiva por mes -10000 visitas por mes	-	25%	25%	25%
<b>Ejecución Final del Periodo</b> <b>87%</b>			<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

Principales Logros:

-Se impulsó a 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*.

-Reorganización del 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.

-Puesta en operación de una plataforma de comunicación e información Web, de fácil acceso a beneficiarios y público en general.

-La creación de un programa de educación financiera, orientado a las familias, y su responsabilidad para con las viviendas que poseen.

-Mejoras en el proceso de desarrollo de las viviendas del artículo 59 trabajando con los beneficiarios potenciales, las entidades autorizadas y los desarrolladores

### Principales desviaciones

-Rediseño de Sistema de Vivienda y su puesta en operación.

-La puesta en operación de una plataforma de comunicación articulada con las bases de datos de las diversas entidades y con certificado digital para facilitar el manejo de la documentación.

### C. Perspectiva de Tecnología de Información

El objetivo estratégico de la perspectiva de tecnología de información era 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 implicó 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 consideraba 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.

En el siguiente cuadro No. 4, se presentan las acciones estratégicas que impulsaron la perspectiva de Tecnología de Información durante el periodo 2012-2015, su porcentaje de cumplimiento al cierre de cada periodo y la ejecución acumulada que se logra alcanzar a diciembre 2015, siendo esta un 84%, a saber:

**Cuadro No. 4**  
**Ejecución Perspectiva Tecnología de Información**

Acción Estratégica		Metas	Resultados -estimado un 25% en cada periodo-			
			2012	2013	2014	2015
C.1	Garantizar prestación de los servicios actuales y de la continuidad operativa institucional	-85% de ejecución de los proyectos y actividades definidos por año. -Centro de procesamiento alterno operando	24%	20%	20%	24%
C.2	Garantizar el cumplimiento de las regulaciones iniciativas establecidas por el Gobierno y Entidades de Supervisión	-Implementación normativa Cobit -Instalado paquete especializado en riesgo operativo -Instalado paquete especializado en clasificación de riesgo/cliente -Modernizada la herramienta de medición cuantitativa de brechas	25%	20%	20%	25%
C.3	Garantizar una mejora continua en la capacidad del negocio a través de los servicios de TI	-2000 objetos migrados Oracle 10G -Proyecto rediseño Sistema de Vivienda Implementado -Implementado al 100% el portal web del BANHVI -Expediente electrónico automatizado -Automatizado del SIG institucional -Infraestructura de apoyo colaborativo instalada -Cumplimiento capacitaciones web services y plan de capacitación	22%	20%	20%	17%
C.4	Garantizar la seguridad de la infraestructura tecnológica y de los sistemas informáticos de la institución	-Definido entorno de trazabilidad y seguridad usuario -Herramienta para la administración de vulnerabilidades adquirida -Instalada herramienta de administración de vulnerabilidades	12%	20%	20%	25%
<b>Ejecución Final del Periodo</b> <b>84%</b>			<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>23%</b>

**Principales Logros:**

-Alto porcentaje de ejecución de los proyectos y actividades definidos por año y el 100% de ejecución al finalizar el periodo.

-Nota de Calificación de la Autoevaluación de la Gestión TI en 92.58% con un nivel de Calificación de NORMAL, según el modelo de evaluación del Acuerdo SUGEF 14-09 (implementación de la normativa COBIT).



- Paquete especializado en riesgo operativo fue instalado y puesto en operación.
- Aplicativo desarrollado y puesto en operación; formulario conozca a su cliente y conozca a su empleado.
- Implementado y en producción el módulo de bono diferido-sistema de vivienda.
- Implementado y en producción el módulo de bono de segunda planta- sistema de vivienda.
- Se desarrolló un modelo interno de medición cuantitativa de brechas para el cumplimiento de las normativas, Acuerdo SUGEF 14-09 y Normas Técnicas de la Contraloría General de la República.
- Finalización del proyecto de Migración de Aplicaciones Oracle 6i a Oracle 10G/11G y la migración de los objetos en producción.
- Portal Web del BANHVI entró en operación.
- Interconexión del Sistema de Vivienda en Producción con el Portal Web para Despliegue de Proyectos Mapeo de Estructura de Datos del Expediente de Documentos Digitales Confección de la Matriz de Requisitos del BFV por Digitalizar.
- Herramienta automatizada del SIG (Delphos) fue instalada y entró en operación.
- Intranet Publicada, en Operación y Administrada por la Unidad de Comunicaciones. Red Inalámbrica Instalada: 3 pisos en el 2012 y 4 pisos restantes en el 2013. Servicios de Acceso Remoto (Teletrabajo) instalados.
- Plan de Capacitación acorde con los Objetivos Institucionales confeccionado. Capacitación en WebServices recibida por el personal Técnico del DTI.
- Herramienta de Vulnerabilidades Adquirida e implementada. Análisis de Vulnerabilidades realizado. Plan de Mejoras de Vulnerabilidades detectadas atendido.
- Mesa de servicios implementada y en operación.
- Implementado y en operación el centro de procesamiento alternativo del BANHVI.
- Implementada la plataforma tecnológica de alta disponibilidad de los servicios de TI (garantía del 99% de disponibilidad de los servicios de TI actuales).



### Principales desviaciones

-Rediseño del Sistema de Vivienda; desviación en Tiempo (Se proyectó finalizar en el 2015 y todavía no ha finalizado el proceso de definición de los Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración requeridos para el desarrollo del Sistema). Desviación de Costo (Aún no se tiene claro cuál sería el costo final de implementación del Proyecto, ni si el BANHVI tiene la capacidad financiera para atenderlo). Desviación de Alcance (Dado que todavía no ha finalizado el proceso de levantamiento de los requerimientos Funcionales, de Control y de Integración del Sistema, todavía no se tiene claro el alcance funcional final para este Sistema).

-Expediente electrónico automatizado; Desviación en Tiempo (Por prioridades dadas al FOSUVI e incapacidades se ha suspendido una gran cantidad de reuniones para esta implementación). Desviación de Costo (Falta establecer el costo real de las herramientas de Manejo de Imágenes digitalizadas. El WCC de Oracle ronda los USD \$ 455,000.00. Se están valorando otras posibles herramientas NO nativas de Oracle para esta implementación). Desviación de Alcance (El alcance actual fue una propuesta del DTI al FOSUVI al no existir una idea común del Alcance del Proyecto de Expediente Electrónico entre las áreas interesadas).

#### D. Perspectiva Procesos Internos

El objetivo estratégico de la perspectiva de procesos internos era el de: *Capacidades operacionales elevan la eficiencia y productividad*. Se pretendía una mejora continua en la forma como operaba 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.

Lo anterior implicaba 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.

-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.

En el siguiente cuadro No. 5 se presentan las acciones estratégicas que impulsaron la perspectiva de procesos internos durante el periodo 2012-2015, su porcentaje de cumplimiento al cierre de cada periodo y la ejecución acumulada que se logra alcanzar a diciembre 2015, siendo esta un 85%, a saber:

**Cuadro No. 5**  
**Ejecución Perspectiva Procesos Internos**

Acción Estratégica		Metas	Resultados -estimado un 25% en cada periodo-			
			2012	2013	2014	2015
D.1	Clima Organizacional y política de desempeño	-83% de clima organizacional -Índice de cumplimiento metas del 85%	25%	20%	20%	17%
D.2	Modernización del Sistema de Información	-SIG reformulado y automatizado -90% de información requerida está integrada	21%	20%	20%	25%
D.3	Transparencia y comunicación	-Valoración positiva se eleva 5% cada año -Libro de marca aplicado en un 90% -Dos actividades anuales sobre rendición de cuentas , con medios de comunicación	24%	20%	20%	25%
<b>Ejecución Final del Periodo</b> <b>85%</b>			<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>

Principales Logros:

-Al inicio del periodo se conformó comisión de mejora del clima organizacional, se formularon propuestas y acciones concretas paulatinas. A la fecha dicha comisión no existe, la gestión quedó a cargo de la Dirección Administrativa del Banco.

-De forma sistemática se han formulado e implementado propuestas de mejora al sistema de evaluación del desempeño institucional.

-A partir del año 2012 se empezó a implementar una herramienta que nos permita consolidar la automatización del SIG de este Banco. Y en el 2014 se adquirió una herramienta automatizada que materializó nuestras expectativas de modernización del SIG. A partir de esa fecha se ha venido automatizando los informes del SIG, actividad que se mantendrá en ejecución en periodos subsiguientes.

-Se renovó el libro de marca institucional.



-Actividades de rendición de cuentas ejecutadas de forma periódica y la realización de encuesta sobre la valoración positiva interna y externa del Banco, han generado resultados y una valoración positiva institucional.

### Principales desviaciones

-Falta de oportunidad en los procesos aprobación y por consiguiente en su implementación de los planes de acción propuestos para mejorar el clima organizacional, por parte de los Órganos Superiores correspondientes.

-En virtud de lo anterior, en el periodo 2015 no se realizó la aplicación de la valoración anual del Clima Organizacional. Trasladándose el proceso para el primer cuatrimestre del 2016.

### E. Perspectiva de Aprendizaje y el conocimiento

La perspectiva del aprendizaje y el conocimiento tenía por finalidad: *Generar una cultura de innovación y calidad en el marco de los desafíos de futuro del Banco y del sector vivienda*. Se esperaba que el Banco ampliara sus capacidades y potencializara su rol y quehacer; retomando espacios en temas como son la calidad medida en función de los clientes o beneficiarios y construcciones sostenibles. Lo anterior implicaría:

-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, entre otros.

-Mejorar el gobierno corporativo (contemplaba 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.

-Adoptar una normativa ISO como compromiso por la calidad y los usuarios o destinatarios de los esfuerzos del Banco.

-Adoptar instrumentos modernos de medición de impacto social.

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



En el siguiente cuadro No. 6 se presentan las acciones estratégicas que pretendieron impulsar la perspectiva de aprendizaje y el conocimiento durante el periodo 2012-2015, su porcentaje de cumplimiento al cierre de cada periodo y la ejecución acumulada que se logra alcanzar a diciembre 2015, siendo esta un 50%, a saber:

**Cuadro No. 6**  
**Ejecución Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento**

Acción Estratégica		Metas	Resultados -estimado un 25% en cada periodo-			
			2012	2013	2014	2015
E.1	Reforma integral del marco integral	-Proyecto de ley en corriente legislativa	NA	NA	6%	0%
E.2	Gestión de Gobierno Corporativo	-Valoración según normas específicas (Gobierno Corporativo) -Rating externo adecuado	NA	NA	2%	0%
E.3	Certificación de calidad ISO	-Lograr la certificación ISO	25%	17%	13%	0%
E.4	Medición del impacto social del subsidio	-Modelo de medición adoptado por la JD -Mediaciones realizadas y recomendaciones aplicadas	25%	17%	0%	0%
E.5	Iniciativas de construcción sostenible	-Propuesta adoptada por la Junta Directiva. 5 proyectos apoyados ( de entre 6 y 24 soluciones habitacionales)	NA	NA	19%	0%
<b>Ejecución Final del Periodo</b> <b>50%</b>			<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>

Principales Logros:

-Ninguno

Principales Desviaciones:

-Revisión integral de la Ley no concluida y por consiguiente sin remitir propuesta a la Junta Directiva.

-En relación con la propuesta de medición del gobierno corporativo, no se ejecutaron las acciones relacionadas con la realización de un diagnóstico inicial, que consideraba un 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.



-Por consiguiente, no se dio una reforma de los instrumentos operativos del gobierno corporativo actuales, así como el despliegue de un plan de mejora del gobierno corporativo y la adopción de un código de honor.

-Se contrató una asesoría externa a la empresa Deloitte & Touche para el desarrollo e implementación en el Banco de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, con la finalidad de obtener a finales del 2015 la certificación de calidad ISO.

-Sin embargo, a pesar de que la firma entregó el producto contratado un Sistema de Gestión de Calidad basado en los procesos de la norma ISO 9001:2008, el Banco no concluye su implementación en virtud de un cambio de prioridades manifestadas por los Órganos Superiores, en el sentido de trabajar en el levantado, análisis, identificación y diagramación de los procesos del Banco, más que el de obtener una certificación ISO.

-No obstante el recurso contratado para atender esta acción a mediados del 2013, renunció desde mediados del 2015, dado que su perfil profesional no era el deseado para atender las nuevas funciones y prioridades definidas.

-No fue sistematizada la aplicación de los instrumentos definidos al inicio del periodo para la medición de impacto social.

-No se materializaron propuestas en el tema de apoyo a la renovación de los conceptos constructivos hacia modelos más sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Estas últimas desatendidas desde la salida del Banco del Subgerente de Operaciones desde el mes de mayo del 2015 y que a la fecha no ha sido sustituido.

## 5. CONCLUSIONES

Al final del periodo de vigencia del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 se concluye que su cumplimiento global fue de un 75%, medido éste por el alcance de las metas de cada uno de los objetivos propuestos, tendientes a alcanzar los retos planteados en ese Plan.

De las cinco perspectivas propuestas se da un cumplimiento parcial en dos de estas por la no consecución de algunas acciones relevantes para el que hacer del Banco y sobre todo para lograr el cambio que se deseaba en el futuro. Destacándose como acciones no alcanzadas: la reforma de la ley, el rediseño del sistema de vivienda y el expediente electrónico.



El resumen de los principales logros alcanzados para cada uno de los objetivos estratégicos fue comentado en párrafos precedentes. Respecto a los retos se concluye lo siguiente:

a) Efectividad en la distribución del subsidio de vivienda

A pesar de que se ha fortalecido el proceso de gestión de subsidios, se mantienen oportunidades de mejoras para los procesos de identificación del beneficiario y en la calidad de los proyectos de vivienda, los procesos asociados a la supervisión y fiscalización de los procesos constructivos.

Esto en virtud de la no consecución en el periodo de actividades clases para mejorar estos procesos, por ejemplo el rediseño del sistema de vivienda y expediente electrónico.

b) Empoderar y educar al beneficiario

Las campañas de educación financiera al beneficiario del subsidio de la vivienda y en el cuidado de sus viviendas, permitieron dar a conocer a la población, más del quehacer del Banco, y capacitarlos en el cuidado de sus viviendas.

c) Mejorar relaciones con las entidades autorizadas

Se consolidaron y ordenaron los círculos de gestión y de relaciones de trabajo con las Entidades Autorizadas.

d) Participación en el mercado financiero

El Banco no ha logrado tomar relevancia en el mercado financiero, y su rol de desarrollo de instrumentos financieros especializado, procurando obtener un espacio más amplio para su quehacer, el acceso a nuevas fuentes de recursos de liquidez, o desarrollo de nuevas herramientas para enfrentarse al mercado financiero. Esto a la luz de las propuestas de este plan no realizadas, que pretendían poner en la corriente legislativa al final del periodo un proyecto modificación de la Ley del Banco.

e) Atender prioridades de la Junta Directiva

Los temas definidos como prioritarios y priorizados por la Junta Directiva como: el desarrollo de programas de vivienda para la clase media, la certificación de calidad, la mejor gestión de los proyectos del artículo 59, el impacto social, viviendas amigables con el medio ambiente, y la reforma de la Ley, no fueron gestionados de forma satisfactoria.

f) Fortalecer capacidades internas

A pesar de que se atendieron las acciones emprendidas en este plan para fortalecer las capacidades internas mejorando el desempeño de los recursos humanos, se mantienen debilidades en el proceso de toma de decisiones e innovación y levantado de los procesos



del Banco. Asimismo, la naturaleza y éxito de algunas de las acciones estratégicas de esta perspectiva contaban con el proceso de alineamiento estructural que la Junta Directiva no apoyó cuando se presentó la propuesta del PEI.

g) Consolidar la plataforma tecnológica

A pesar de los avances en la consolidación de la plataforma tecnológica en un marco estandarizado de calidad y aplicación de mejores prácticas; se deben continuar con la automatización, modernización y optimización de algunos proyectos prioritarios para el Banco, a saber: rediseño nuevo sistema de vivienda, modernización e integración de un sistema que involucre todos los procesos financieros del Banco, expediente electrónico.

h) Consolidar Sistemas de información y gestión de riesgos

El Banco ha logrado una satisfactoria gestión del marco normativo y regulatorio, esto por cuanto se ha mantenido en niveles de calificación normal según el modelo de riesgos de SUGEF y en general ha atendido las normas que le son de aplicación obligatoria.

No así en temas de integración de sus principales sistemas de información y en avanzar hacia una cultura de gestión integral de riesgos.

i) Imagen corporativa del Banco

La medición de la imagen corporativa de la institución ha sido positiva cada año.

Mlm/

Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Periodo 2015	Cumplimiento al 31-12-2015	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015 (25%)	Logros	Desviaciones	Acción Correctiva
A.1 Establecida y consolidada relaciones corporativas con las entidades autorizadas	A.1.1 Iniciativas de fondeo	a) Estrategia 4 iniciativas de fondeo avanzadas	1.1.3 FONAVI	90%	97%	24,2%	Durante el periodo 2014 se trabajó en el desarrollo de productos de captación de mediano plazo para ser ofrecidos al mercado inversionista. Al respecto, en el periodo 2015 se realizaron visitas a Puestos de Bolsa y Operadoras de Pensiones con el fin de ofrecer los productos de captación del Banco, los cuales son bien aceptados en los portafolios de inversión de estos clientes institucionales. Como producto de este seguimiento a los principales inversionistas del BANHVI, durante el año 2015 se han logrado captar todas las sumas requeridas por el BANHVI para la atención de sus compromisos y obligaciones.	N/a	N/a
	A.1.2 Relaciones con entidades autorizadas	b) Planes de trabajo conjunto con al menos 12 entidades autorizadas.	1.1.4 FONAVI	100%			I) Implementación de las Líneas de Crédito: A partir de la identificación de necesidades de las EA del SFNV, se sometió a consideración de la Junta Directiva el informe DFNV-ME-0460-2014, que contiene la propuesta para la implementación del financiamiento a las Entidades Autorizadas mediante Líneas de Crédito, según fue valorado y aprobado por el Comité de Crédito en sesión No. 07-2014 del 26 de noviembre de 2014, la Junta Directiva del BANHVI valora este nuevo instrumento de diversificación de productos de financiamiento y los autoriza mediante acuerdo 24, Artículo 10, Sesión 71-2014 del 01 de diciembre de 2014. Durante el periodo 2015 se ha trabajado en la implementación de este instrumento, logrando llevar a aprobación de la Junta Directiva 7 líneas de crédito en colones por €28.710.0 millones y una en dólares por \$5 millones.	N/a	N/a
			1.2.1 FONAVI	100%			II) Ajuste Tasas de Interés: Con el objetivo de concretar la demanda de financiamiento estimada para el periodo 2015 y aumentar la posibilidad de atender la meta de colocación para el periodo en cuestión, atendiendo el requerimiento de algunas Entidades deudoras se presentó la propuesta de modificación de tasas de interés del Programa de Crédito de Largo Plazo en Colones de FONAVI para el 2015, fue avalado por el Comité de Crédito mediante sesión N°02-2015 del 08 de julio de 2015 y aprobado por la Junta Directiva del BANHVI mediante acuerdo 1, Artículo 1° de la Sesión 45-2015. III) Ajuste Plazo Comisión por pago anticipado: Durante el periodo 2015 se identificó un requerimiento por parte de las Entidades Deudoras respecto a cobro de comisión por pago anticipado, las Entidades manifestaron la necesidad de definir un plazo de aplicación de este cobro inferior al plazo total de la operación de crédito, de conformidad con la prácticas de mercado. En virtud de lo anterior, se ajustó ese plazo mediante la Propuesta de los Programas de Crédito y Captaciones para el periodo 2016. Ver documento SGF-ME-0168-2015 DFNV-ME-0449-2015 Propuesta Programas de Crédito y Captaciones 2016. Pág 11, 28. a) Comisión por pago anticipado: En los últimos años los programas de crédito del BANHVI han contemplado una comisión del 3% sobre el monto de los pagos extraordinarios que realicen las Entidades deudoras durante todo el plazo del financiamiento, incluyendo la alternativa de exceptuar de este pago a aquellas Entidades que se comprometan contractualmente a no incorporar el cobro de comisión por pago anticipado en las operaciones de crédito formalizadas con los recursos del BANHVI. Al respecto, se ha determinado que la práctica generalmente utilizada en el mercado, corresponde a la aplicación de la comisión por pago anticipado para un lapso de entre 3 años y 6 años; de manera que para el periodo 2016 se ha realizado un ajuste al respecto, estableciendo el pago de la comisión por pago anticipado para un periodo máximo de 5 años.		

Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Periodo 2015	Cumplimiento al 31-12-2015	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015 (25%)	Logros	Desviaciones	Acción Correctiva
A.2 Renovados productos de crédito y captación	A.2.1 Renovación y ampliación del portafolio de productos financieros	a) Cuatro productos de colocación y cuatro de captación		100%	100%	25,00%	Se cuenta con los productos de colocación: a) Programa de Crédito Largo Plazo ¢ b) Programa de Crédito Corto Plazo ¢ c) Línea de Crédito Revolutiva ¢ d) Línea de Crédito Revolutiva \$ Se cuenta con productos de captación: a) Programa Papel Comercial ¢ y \$ b) Programa de Bonos Estandarizados ¢ y \$ c) Macrotítulos (Anotación en cuenta) d) Títulos Individuales Desmaterializados	N/a	N/a
	A.2.2 Volumen de intermediación	b) 10% de crecimiento anual en colocaciones	1.1.2 FDNavi	100%			Durante el periodo comprendido entre diciembre 2012 a diciembre 2015, el crecimiento de la cartera en promedio a crecido por encima del 10%. Saldos Cartera a Diciembre de cada año:  Dic-2012 ¢69.902.18 14.43% Dic-2013 ¢75.224.26 7.61% Dic-2014 ¢87.239.18 15.97% Set 2015 * ¢83.585.19 12.45% (* a setiembre 2014)	N/a	N/a
	A.2. 3. Diversificación de clientes	c) 15 entidades como clientes en captación y colocación	-	100%			Durante el periodo comprendido entre 2012-2015, la cartera de clientes inversionistas y deudores ha mantenido en promedio 15 clientes.	N/a	N/a
A.3 Productos financieros especializados	A.3.1. Oportunidades analizadas	a) Al menos 5 oportunidades han sido estudiadas a nivel de prototipo		60%	53%	13,13%	Entre 2012 y 2015 se analizaron tres alternativas de productos financiero especializados, según el siguiente detalle: 1) Producto cruzado ahorro - crédito 2) Programa de Operaciones Garantizadas 3) Movilización de Fondos de Vivienda mediante Fideicomisos De estos tres productos únicamente se determinó que resultaría viable la introducción del producto de operaciones garantizadas.	El estudio de productos financieros especializados señalado en el PEI 2012-2015 consideró el establecimiento de un Área Corporativa, dotada de recurso humano con capacidades comerciales para desarrollar las actividades vinculadas; sin embargo, debido a que el Área Corporativa finalmente no fue aprobada, las labores de referencia fueron asumidas por la Dirección FONAVI, con la seria limitación que implica la realización de este tipo de acciones en forma extraordinaria respecto de las labores correspondientes a esta dependencia.	N/a
	A.3.2. Productos integrados	b) Dos productos o servicios nuevos son introducidos		45%			A la fecha de corte el producto Operaciones Garantizadas, se encuentra en proceso de implementación del primer subprograma, de conformidad con el Reglamento sobre Garantías de las Operaciones de Crédito para Vivienda. Para ello se propone que el primer Subprograma de Operaciones Garantizadas vigente a partir del mes de julio de 2015, esté dirigido a las Entidades del sector mutualista y al BAC San José, considerando todos los porcentajes de cobertura de garantías contemplados en el Reglamento y limitando la zona geográfica de aplicación a las soluciones habitacionales de la Gran Área Metropolitana.  Con el objetivo de dar inicio a la implementación del Programa de Operaciones Garantizadas, se solicitó el pasado 18 de setiembre a las Entidades Deudoras informar sobre el interés de formar parte de esta iniciativa, estamos a la espera de la respuesta de estas Entidades para introducir el producto.  Ver oficios. SGF-OF-0098-2015 Mucap, SGF-OF-0099-2015 BAC San José y SGF-OF-0100-2015 Grupo Mutual Alajuela.	Solo se realizó el estudio de un nuevo producto o servicio financiero, el programa de crédito de corto plazo para entidades con problemas de liquidez, el cual tiene un avance del 85% por lo que queda pendiente de definir algunos aspectos finales, así como su aprobación por Junta Directiva.	Cabe señalar que es importante considerar previo a la implementación los aspectos mencionados por esta Dirección mediante los oficios: DFNV-OF-0154-2013 del 25 de abril de 2013 y oficio DFNV-ME-0241-2015 del 26 de junio de 2015
	A.3.3. Ingresos adicionales	c) 5% de los ingresos brutos del Banco provienen de estos servicios		nd					



Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Periodo 2015	Cumplimiento al 31-12-2015	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015 (25%)	Logros	Desviaciones	Acción Correctiva
A.4 Gestión financiera armonizada al sector financiero	A.4.1. Rentabilidad patrimonial	a) 7,5% de rentabilidad patrimonial anual para el periodo	2.1.4 GG	100%	66%	17%		Ejecucion presupustaria: 2012 – 39.15% 2013 – 38.98% 2014 – 68.10% 2015 – 81.40%	
	A.4.2. Ejecución presupuestaria	b) 85% de ejecución presupuestaria		96%					
	A.4.3. Contabilidad de costos	c) Contabilidad de costos operando	2.1.2 DFC	100%					
			2.13 DFC	0%					
			2.1.4 DFC	0%					
A.4.4. Indicadores financieros	d) 90% de cumplimiento en metas financieras (CAMEL)	2.1.3 GG	100%						

20%

Perspectiva	Objetivo	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Periodo 2015	Cumplimiento al 31-12-15	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015 (25%)
Beneficiarios y Entidades Autorizadas  Retos:  *Efectividad en la distribución del subsidio de vivienda.  *Empoderar y educar al beneficiario.  *Atender prioridades de la Junta Directiva.  *Imagen Institucional.	2. Sociedad costarricense ve facilitado el acceso al subsidio de la vivienda	B.1 Fortalecido proceso de gestión de subsidios	B.1.1. Coordinadores según priorización social	a) Se cuenta con equipos de trabajo para: erradicación de tugurios, proyectos especiales, comunidades indígenas, bono diferido y bono clase media	Na	Na	100,00%	25,00%
			B.1.2. Ejecución de presupuesto de reservas	b) 100% de los presupuestos ejecutados, 30% de las reservas de segunda planta llegando en total al 80% del 2012.	1.1.1 GG	100%		
			B.1.3. Monitoreo del beneficiario	c) 15% de los beneficiarios son encuestados	1.1.1 Fosuvi	100%		
		B.2 Solicitudes de bonos procesadas en expediente electrónico	B.2.1. Expedientes tramitados electrónicamente	a) 95% de los expedientes tramitados y en proceso se realizan bajo la modalidad electrónica	Na	NA	NA	NA
			B.2.2. Accesibilidad remota de los expedientes	b) 65% de los expedientes pueden ser monitoreados remotamente				
			B.2.3. Bases de datos articuladas	c) 60% de las entidades que generan información al sistema articulan sus bases de datos con el Banco				
			B.2.4. Entidades vinculadas	d) 100% de las entidades autorizadas que tramitan los bonos utilizan el expediente electrónico				
			B.2.5. Tiempo para completar la información requerida	e) Mínimo de 3 meses y media (moda) de 6 meses por expediente				
		B.3 Educación financiera en temas de vivienda	B.3.1. Entidades vinculadas	a) 12 entidades participando	Uco replanteada	NA	NA	NA
			B.3.2. Familias capacitadas	b) 20,000 familias formadas				
		B.4 Fortalecido proceso de inversión en proyectos especiales (artículo 59)	B.4.1. Iniciativas presentadas por beneficiarios	a) 6 iniciativas de los beneficiarios por año (pueden ser hasta 100 proyecto)	100%	100%	100%	25%
			B.4.2. Colaterales aplicados	b) 100% de colaterales aplicados				
			B.4.3. Gestión de fallas en entidades autorizadas	c) Plan de mejora en fallas detectadas para todos los casos				
			B.4.4. Viviendas generadas	d) 6000 viviendas desarrolladas				
		B.5 Sitio Web, Redes y comunicación con los beneficiarios e interesados	B.5.1. Consultas interactivas	a) 1 consulta interactiva por mes	1.1.1 UCO	100%	100%	25%
			B.5.2. Visitas al sitio	b) 10,000 visitas por mes	1.1.2 UCO	100%		

25%

Acciones Estratégicas:	Indicadores	Metas del periodo	Metas POI 2015	Cumplimiento 31-12-2015	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015	Logros	Desviaciones	Acción Correctiva
C.1	Garantizar la prestación de los servicios actuales y de la continuidad operativa institucional.	C.1.1. Infraestructura de hardware, software y telecomunicaciones en estado optimo	1.1.1 DTI	95%	98%	24,38%	100% de cumplimiento promedio proyectado al corte. A saber: Dic 2012 =25% Dic 2013 = 20% Dic 2014 = 23.7%	A la fecha falta por cumplir un 0.8% de la Meta definida.	N/a
		C.1.2. Operación del Centro de Procesamiento Alterno	4.2.2 PETI	100%			En mayo del 2015 el CPA entró en operación.	N/a	N/a
C.2	Garantizar el cumplimiento de las regulaciones e iniciativas establecidas por el Gobierno Central y ES	C.2.1. Aplicativos para cumplir con el acuerdo SUGEF 14-09, SUGEF 2-10 y SUGEF 12-10.	4.2.6 PETI	98%	100%	24,88%	Mediante correo electrónico del 18 de setiembre de 2015, la Auditoria Interna del BANHVI establece la Nota de Calificación de la Autoevaluación de la Gestión TI en 92.58% con un nivel de Calificación de NORMAL, según el modelo de evaluación del Acuerdo SUGEF 14-09.	A la fecha se mantiene un avance normal ponderado del proyecto, tomando en consideración que la fecha de finalización del mismo, se estableció para el mes de julio del 2016.	Incluir dentro del Plan Táctico de TI del año 2016, las actividades pendientes de finalizar, del plan en ejecución (el 10% restante).
		C.2.2. Herramientas de medición y cuantificación de brechas operando	b) Instalado paquete especializado en riesgo operativo	4.2.4 PETI	100%		En Octubre 2012 el paquete especializado en riesgo operativo fue instalado y puesto en operación	N/a	N/a
		c) Instalado paquete especializado en clasificación de riesgo / cliente	4.2.5 PETI	100%		En Setiembre del 2012 el software especializado en clasificación de riesgo/cliente fue desarrollado a lo interno de la Institución.	N/a	N/a	
		d) Modelada la herramienta de medición cuantitativa de brechas		100%		En Octubre del 2012, el DTI desarrolló un modelo interno de medición cuantitativa de brechas para el cumplimiento de las normativas, Acuerdo SUGEF 14-09 y Normas Técnicas de la Contraloría General de la República.	N/a	N/a	

C.3	Garantizar una mejora continua en la capacidad del negocio a través de los servicios de TI.	C.3.1. Migradas aplicaciones Oracle	a) 2000 objetos migrados a Oracle 10G	4.2.8 PETI	100%	70%	17,43%		En junio del 2014 se logró finalizar el proyecto de Migración de Aplicaciones Oracle Gi a Oracle 10G/11G y la migración de los objetos en producción.	N/a	N/a
		C.3.2. Sistema de Vivienda rediseñado	b) Proyecto rediseño Sistema de Vivienda Implementado	4.2.9 PETI	7%				Establecido el Modelo de Implementación para realizarlo por medio de Contratación Externa a la Medida.  Cartel Publicado para la Contratación del Documento de Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración requeridos para el desarrollo del Sistema Publicado.  Recepción de Ofertas del Cartel Publicado. En proceso el Análisis de las Ofertas Recibidas.	Desviación en Tiempo (Se proyectó finalizar en el 2015 y todavía no ha finalizado el proceso de definición de los Requerimientos Funcionales, de Control y de Integración requeridos para el desarrollo del Sistema).  Desviación de Costo (Aún no se tiene claro cuál sería el costo final de implementación del Proyecto, ni si el BANHVI tiene la capacidad financiera para atenderlo).  Desviación de Alcance (Dado que todavía no ha finalizado el proceso de levantamiento de los requerimientos Funcionales, de Control y de Integración del Sistema, todavía no se tiene claro el alcance funcional final para este Sistema).	Incluir el Proyecto como una Meta Estratégica del PEI – PETI 2016-2019.  Acelerar el proceso de Estimación del Costo Final del Proyecto (Outsourcing a la medida) para que por medio de un Estudio de Impacto Financiero, se pueda establecer si el BANHVI tiene la capacidad Presupuestaria para implementar este proyecto mediante una Contratación Externa.  Garantizar la continuidad de la Gerencia General como patrocinador del Proyecto, por los niveles de autoridad requeridos.  Resolver la problemática de Cargas de Trabajo del Área de Proveeduría para que no existan atrasos en los procesos de Contratación Administrativa en la implementación de este Proyecto.  Gestionar oportunamente la estimación y adquisición de los recursos del Proyecto (Personal adicional, Componentes tecnológicos, Presupuesto u otro requerido).  Gestionar el Proyecto de manera que el
		C.3.3. Expediente electrónico operando	c) Implementado al 100% en el 2012 el portal web del BANHVI		100%				En el mes de Agosto del 2012, el Portal Web del BANHVI entró en operación.	N/a	N/a
		C.3.4. Portal Web instalado	d) Expediente electrónico automatizado	4.2.11 PETI	22%				Interconexión del Sistema de Vivienda en Producción con el Portal Web para Despliegue de Proyectos Mapeo de Estructura de Datos del Expediente de Documentos Digitales Confección de la Matriz de Requisitos del BFV por Digitalizar.  Diseño de la Estructura de Datos para el Sistema Actual.	Desviación en Tiempo (Por prioridades dadas al FOSUVI e Incapacidades se han suspendido una gran cantidad de reuniones para esta implementación).  Desviación de Costo (Falta establecer el costo real de las herramientas de Manejo de Imágenes digitalizadas. El WCC de Oracle ronda los USD \$ 455,000.00. Se están valorando otras posibles herramientas NO nativas de Oracle para esta implementación).  Desviación de Alcance (El alcance actual fue una propuesta del DTI al FOSUVI al no existir una idea	Incluir el Proyecto como una Meta Estratégica del PEI – PETI 2016-2019.  Ratificar o Unificar el Alcance Funcional del Proyecto por parte de los interesados, a partir de la propuesta del DTI.  Si el alcance varía, actualizar el Plan de Trabajo de Implementación.  Gestionar oportunamente la estimación y adquisición de los recursos del Proyecto (Componentes Tecnológicos y Presupuesto).

		C.3.5. Sistema de Información articulado	e) Automatización del SIG institucional		100%				En Junio del 2014 la Herramienta automatizada del SIG (Delphos) fue instalada y entró en operación.	N/a	N/a
		C.3.6. Instalados sistemas de comunicación y articulación	f) Infraestructura de apoyo colaborativo instalada		100%				Intranet Publicada, en Operación y Administrada por la Unidad de Comunicaciones.  Red Inalámbrica Instalada: 3 pisos en el 2012 y 4 pisos restantes en el 2013.  Servicios de Acceso Remoto (Teletrabajo) instalados	N/a	N/a
		C.3.7. Personal capacitado	h) Cumplimiento capacitaciones web services y del plan de capacitación	4.2.14 PETI	59%				Plan de Capacitación acorde con los Dobjetivos Institucionales confeccionado.  Capacitación en WebServices recibida por el personal Técnico del DTI.  En proceso Ejecución del Plan. Pendiente un curso Oracle para dos técnicos del DTI.	N/a	Mantener esta Meta en el PEI 2016-2019 como parte de un modelo de Capacitación por Competencias a cargo del Área de Recursos Humanos. Eliminaría de las Metas Estratégicas del Departamento de TI.  Que los Planes de Capacitación por área sean controlados en función de las metas específicas del POI.
C.4	Garantizar la seguridad de la Infraestructura Tecnológica y de los Sistemas Informáticos de la Institución	C.4.1. Herramienta	a) Definido entorno de trazabilidad y seguridad usuario	4.2.16 PETI	100%	100%	25,00%		Herramienta de Vulnerabilidades Adquirida en junio del 2014 e implementada en Setiembre del 2014.  Análisis de Vulnerabilidades realizado en Setiembre 2014.  Plan de Mejoras de Vulnerabilidades detectadas atendido.	N/a	N/a
		C.4. 2. Estudio de vulnerabilidades	b) Herramienta para la administración de vulnerabilidades adquirida		100%				La Herramienta de Vulnerabilidades fue Adquirida en junio del 2014	N/a	N/a
			c) Instalada herramienta de Administración de Vulnerabilidades		100%				La Herramienta de Vulnerabilidades fue Adquirida en junio del 2014	N/a	N/a

Perspectiva	Objetivo	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Periodo 2015	Cumplimiento al 31-12-2015	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015 (25%)	Logros	
Procesos Internos  Retos:  * Fortalecer capacidades internas.  * Consolidar sistemas de información y gestión de riesgos	4. Capacidades operacionales elevan la eficacia y la productividad.	D.1	Clima organizacional y política desempeño	D.1.1. Nivel de clima organizacional	a) 83% de clima organizacional	1.2.1 DA	0%	67%	17%	Ninguno
				D.1.2. Rendimiento según indicadores de desempeño	b) Índice de cumplimiento metas del 85%	1.2.2 DA	100%			
						1.2.3 DA	100%			
						Cambio	-	-		
		D.2	Modernización del Sistema de Información	D.2.1. Contenidos del SIG	a) SIG reformulado y automatizado	1.1.1 UPI	100%	100%	25,00%	
				D.2.2. Informes articulados	b) 90% de información requerida está integrada					
				D.2.3. Reportes en operación						
		D.3	Transparencia y comunicación	D.3.1. Valoración institucional, interna y externa	a) Valoración positiva se eleva 5% cada año	2.1.3 UCO	100%	100%	25,00%	
				D.3.2. Aplicación del libro de marca	b) Libro de marca aplicado en un 90%		100%			
				D.3.3. Presencia en medios de comunicación en rendición de cuentas	c) Dos actividades anuales sobre rendición de cuentas, con medios de comunicación	2.1.1 UCO	100%			
<b>Cumplidas</b>								<b>22%</b>		

Perspectiva	Objetivo	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Cumplimiento al 31-12-2015	Cumplimiento de Acción	Ejecución periodo 2015	Logros	Desviaciones	Acción Correctiva
Aprendizaje y el Conocimiento  Reto:  * Imagen Institucional	5. Cultura de innovación y calidad en el marco de los desafíos de futuro del Banco	E.1	Reforma integral del marco legal	E.1.1. Propuesta de Ley	a) Proyecto de ley en la corriente legislativa	3.1.1 GG	0%	0%	Ninguno	Esta propuesta de reforma se encuentra elaborada pero se mantiene en estudio de la Administración Superior
		E.2	Gestión de gobierno	E.2.1. Medición del gobierno corporativo	a) Valoración según normas específicas	No hay nada	0%	0%		
					b) Rating externo adecuado	Suspendida UPI	Na			
		E.3	Certificación de calidad ISO	E.3.1. Certificación E.3.2. Cultura de calidad	a) Lograr la certificación ISO					
					E.4.1. Metodología	a) Modelo de medición adoptado por la JD		0%	0%	
		E.4	Medición del impacto social del subsidio	E.4.2. Mediciones	b) Mediciones realizadas y recomendaciones aplicadas	3.1.3 GG	0%			
					E.5.1. Desarrollo de una propuesta	a) Propuesta adoptada por la Junta Directiva	3.1.2 GG	0%	0%	
		E.5	Iniciativas de construcción sostenible	E.5.2. Proyectos apoyados	b) 5 proyectos apoyados (de entre 6 y 24 soluciones habitacionales)					
							<b>Cumplimiento</b>		<b>0%</b>	
								Ninguno	Dichas metas no se ejecutaron en virtud de la falta de recurso, dado que las acciones correspondientes estaban bajo la responsabilidad del Subgerente de Operaciones, cuya plaza se encuentra vacante desde el mes de mayo 2015.	