

Informe Cumplimiento Plan Estratégico Institucional al 31 de Diciembre 2018

Unidad de Planificación Institucional

Abril 2019



Banco Hipotecario de la Vivienda

Viviendas que construyen esperanzas



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	2
3. RESULTADOS.....	4
3.1 PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.....	4
3.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	7
3.3 PERSPECTIVA GRUPOS DE INTERÉS.....	14
3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	16
4. ANÁLISIS ENTRE PERIODOS.....	17
5. CONCLUSIONES.....	19
6. RECOMENDACIONES.....	19
ANEXO NO. 1	22
ANEXO NO. 2	23



**INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2018**

1. INTRODUCCIÓN

El informe adjunto contempla los resultados del seguimiento del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2016-2019, aprobado por la Junta Directiva en Sesión 34-2016 del 19 de mayo del 2016.

Dicho Plan que fue construido metodológicamente sobre la base del cuadro de mando integral, conformado por 4 perspectivas: Capacidad Organizacional, Procesos Internos, Grupos de interés y Financiera.

Perspectiva de capacidad Organizacional: se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional.

Perspectiva de procesos internos: las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente.

Perspectiva del grupo de interés: la satisfacción del cliente como indicador, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia.

Perspectiva financiera: capacidad de generar valor por parte de la organización y; por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costos.




Cada una con un peso del 25%. A su vez, están conformadas por 18 objetivos y estos por sus indicadores y metas.

2. ALCANCE Y METODOLOGÍA

Los resultados que se presentan en este informe corresponden al cumplimiento de metas del Plan Estratégico Institucional que se realizó con corte al 31 de diciembre del 2018, de conformidad con la información brindada por las dependencias del Banco involucradas y el cumplimiento de metas del plan operativo del 2018, para los 18 objetivos estratégicos definidos.

Asimismo, de acuerdo a la estrategia de seguimiento establecida, los porcentajes de cumplimiento resultantes para cada perspectiva estratégica son ubicados en los siguientes rangos:

**CUADRO 1
RANGO DE MEDICIÓN**

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

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

CUADRO 2
PERSPECTIVAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PESOS

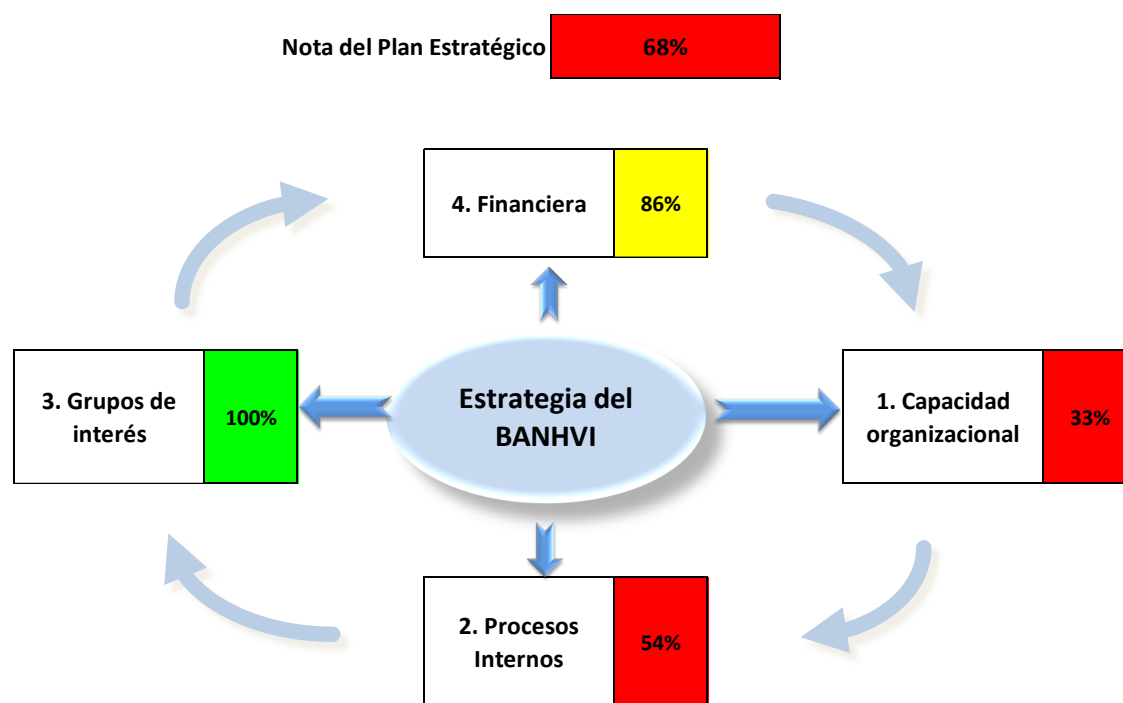
Perspectiva	OBJETIVO ESTRATÉGICO		Peso
4. Financiera (25%)	4.1	Aumentar el saldo de la cartera de crédito	33%
	4.2	Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	33%
	4.3	Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	33%
3. Grupos de interés (25%)	3.1	Mejorar el grado de satisfacción 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%
	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

3. RESULTADOS

De conformidad con la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2016-2019 al 31 de diciembre 2018 el resultado fue de un 68%, 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 obtiene una calificación del 100%, ubicándose en el parámetro de medición “Excelente”; las perspectivas Financiera (86%) en el rango Aceptable, Procesos Internos (54%) y Capacidad Organizacional (33%) en el rango de Necesidad de Mejora.

A continuación se presenta para cada objetivo un resumen de su ejecución al periodo evaluado y en el Anexo 1 el detalle por perspectiva, objetivo e indicador.

3.1 PERSPECTIVA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La calificación obtenida de esta perspectiva fue de un 33% y su cumplimiento se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 3
COMPOSICIÓN DE LA PERSPECTIVA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2018	Resultado	Puntuación	Ponderación de OE
PCO-01 Contar con personal de alto desempeño	Porcentaje de funcionarios con calificación mayor al 85%	89	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	82%	82%	100%	33%
PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	Porcentaje de proyectos entregados a tiempo	60%	0%	0%	0%

Fuente: Base de datos PEI

Tal y como se detalla en el cuadro 3, el objetivo PCO-01 “*Contar con personal de alto desempeño*” obtuvo una calificación del 0%, este objetivo ha materializado 5 incumplimientos en los periodos 2016, 2017 y 2018.

Durante el periodo 2018 se ejecutaron las siguientes acciones:

- Propuesta metodológica elaborada y entregada a la Gerencia General.
- Metodología revisada en Sesión 01-2019 del 7 de enero del 2019; sin embargo, la Junta Directiva señala unas dudas de carácter jurídico por lo que le solicita a la Asesoría Legal dicho análisis y solicita que el documento debe ser revisado y avalado por ésta.

En virtud de lo anterior, la propuesta metodológica no fue aprobada, por lo que la Dirección Administrativa propone la siguiente ruta crítica con el fin de poder implementarla en el periodo 2019; a saber:

- Someter nuevamente a conocimiento y aprobación del nuevo modelo con las ajustes realizados por la Asesoría Legal a la Junta Directiva.
- Realizar la inducción a jefaturas respecto al nuevo modelo de evaluación.
- Realizar la inducción al personal respecto al nuevo modelo de evaluación.
- Realizar la evaluación del personal evaluado con el nuevo modelo.
- Presentar el informe con los resultados de la evaluación en el mes de octubre de 2019.

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%	85%
Capacidad / Desempeño	86%	84%
Continuidad de Servicios de TI	88%	73%
Seguridad	92%	88%
Satisfacción	79%	79%

Las variables evaluadas en estas encuestas: Disponibilidad, Capacidad / Desempeño, Continuidad, Seguridad, Satisfacción. Plan de acción resultante en el anexo No. 1.

- ✓ PCO-03 “Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente”, la meta programada es de un 60% y su cumplimiento fue de un 0%. Los proyectos que debían estar finalizados y avances en algunos de estos son:

CUADRO 5
SITUACIÓN CARTERA DE PROYECTOS

Proyecto	Meta 2018	Situación	Meta 2019
PROY-03: Sistema de Vivienda	Requerimientos listos.	Avance de los requerimientos al 54%	Por definir metas
PROY-20: Desarrollo del Módulo de Caja Chica	Replanteada y contemplada en otro proyecto	Paso a ser parte del anteproyecto del Sistema Gestión Financiera.	-
OPE-02: Atención del plan Informe DFOE-EC-IF-06-2016	Replanteada	Replanteado todo el plan de trabajo y enfoque del proyecto.	Finalizado en el mes de junio 2019
Proy-33: Desarrollo de módulos de integración con Sistema de Vivienda.	Inactiva	Estado inactivo aprobado por el Comité de Tecnologías de Información	-
Proy-25 Desarrollo Sistema de Apoyo a la Gestión Financiera	Adquisición de la herramienta	Aprobación del presupuesto	Por definir metas del proyecto.
Proy-11 Expediente Electrónico		Cartel Adjudicado	En producción

Como se puede observar en el cuadro anterior, de tres proyectos, fueron replanteadas us metas o contempladas en otros proyectos, cuyos ajustes se realizaron sin la debida valoración de las implicaciones en la planeación estratégica institucional.

Los cambios en la cartera de proyectos y sobre todo al estar asociados a uno de los objetivos estratégicos, cuando se remitan a Junta Directiva deben ir acompañadas del correspondiente análisis de las implicaciones que a nivel estratégico conllevan dichos ajustes, en virtud de los cambios que puedan darse en la estrategia como en las estimaciones financieras asociadas al PEI, por tanto de previo ser conocidas en el seno del Comité de Planeamiento Estratégico.

3.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La calificación obtenida de esta perspectiva fue de un 54%, su cumplimiento se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 6
COMPOSICIÓN DE LA PERSPECTIVA**

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2018	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	90%	1.85%	2.06%	0.20%
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	75%	85%	100%	10%
PI-03 Tramitar oportunamente los financiamientos	Porcentaje de tramitaciones formalizadas en el tiempo determinado de colocación de créditos	90%	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%	75%	75%	8%
PI-05 Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	Porcentaje de entidades autorizadas con índice de eficiencia superior al 75%	89%	55%	61.80%	6%
PI-06 Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	Porcentaje de recomendaciones atendidas	75%	55%	73.33%	7%
PI-07 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	Porcentaje de bienes aprovechables desarrollados y realizados	4%	1%	25%	2.5%
PI-08 Mejorar un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos	Porcentaje de bienes en fideicomisos desarrollados	86%	0%	0%	0%
PI-09 Mejorar el ordenamiento administrativo	Porcentaje de procesos ordenados	30%	47%	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	0%	0%	0%	0%

En el cuadro anterior se puede observar que 4 objetivos se encuentran en el rango de calificación de excelente, 5 en necesidad de mejora y 1 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 2%. En el periodo 2018 se dio un importante rezago en la revisión, análisis y presentación a Junta Directiva de casos individuales de Artículo 59, producto de la lentitud del proceso de contratación por parte del Depto. de Análisis y Control y del Área de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa. Durante el I semestre 2018 se revisó los bonos correspondientes del periodo 2017 y hasta julio se inició la revisión de los expedientes que ingresaron en el 2018, dado que los casos del 2018 que se revisaron ya excedían el plazo de 49 días hábiles.

Para atender el rezago en la revisión, análisis y presentación de casos individuales Artículo 59, se reforzó con el nombramiento del personal por servicios especiales que se contrató por tiempo definido hasta julio 2019 y se cuenta con dos funcionarios del Mivah (acuerdo bilateral) para poder subsanar esta situación, se espera disminuir la presa de alrededor de los 500 expedientes pendientes al I semestre del 2019.

- ✓ 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%. Ingresaron 8 proyectos de las modalidades S002, 001, Vivienda existente, 7 se aprobaron según normativa vigente para cada modalidad.

En el siguiente cuadro No.7 el detalle de los proyectos aprobados en el periodo 2018

CUADRO 7
PROYECTOS APROBADOS PERIODO 2018

Nombre del Proyecto	Modalidad	Tiempo Real proyecto (días naturales)	Según Directriz (días naturales)
413- Montecristo	S002	26	33
417- Condominio Fénix	S001	24	40
424- Real del Dante	Vivienda existente	29	33
423- Malinche	Vivienda existente	14	33
378- Capellades	CLC	19	31
419- Las rosas de Pocosol	S002	22	33
410- Conjunto Residencial Josue II GRUPO	Vivienda existente	55	33
411- Santa Fe	S001	24	40

- ✓ PI-03 *“Tramitar oportunamente los financiamientos”* obtuvo una calificación del 100%. En el IV trimestre del periodo no se ejecutaron solicitudes de financiamiento. Durante el periodo se otorgó 4 solicitudes de crédito a Coopeande R.L, Cooperservidores R.L, Grupo Mutual Alajuela-La vivienda, Coopenae R.L de los cuales se atendieron las solicitudes en un tiempo menor a 60 días.

CUADRO 8
CRÉDITOS APROBADOS

Tiempos determinados por normativa	Tramitaciones comprometidas en tiempo		Tiempos Cumplidos
Tiempo promedio de BANHVI 60 días	Coopeande No. 1	52 días	Sí
	Grupo Mutual – la Vivienda	38 días	Sí
	Coopeservidores	25 días	Sí
	Coopenae	58 días	Sí

- ✓ PI-04 “Ejecutar eficazmente los fondos destinados a Bonos comunales” obtuvo una calificación del 75%. Durante el periodo 2018 no se asignaron recursos; no obstante, se tenían €3.708,78 millones disponibles de períodos anteriores, de los cuales se lograron comprometer €2.782,11 millones en cinco proyectos nuevos (Perfil Paseo Eco cultural San Isidro, Perfil Parque La Cima, Tierra Prometida, Parque los Malinches y Parque Acosta Activa) y el financiamiento adicional para siete proyectos ya en proceso.
- ✓ PI-05 “Mejorar el Índice de Eficiencia de las Entidades Autorizadas” obtuvo una calificación del 62%. De las 20 entidades evaluadas solo 11 obtienen una calificación mayor al 75% esta calificación. 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 implementará el envío del informe de anomalías presentadas en la revisión de expedientes tanto en forma general por Entidad Autorizada como por analista de cada entidad, para que se trabaje en los aspectos de mayor incidencia en el rechazo de los casos.

CUADRO 9
ÍNDICE DE EFICIENCIA DE LAS ENTIDADES

Entidad Autorizada	Puntaje obtenido
MUTUAL CARTAGO	79.45
INVU	66.59
BANCO POPULAR Y DESARROLLO	70.88
BANCO NACIONAL	56.51
BANCO DE COSTA RICA	70.81
CONCOOCIQUE R.L.	82.48
FUND.P/LA VIV.C.R.CANADA	72.59
COOPENAE R.L.	81.52



Entidad Autorizada	Puntaje obtenido
COOPEALIANZA R.L.	76.17
COOPESERVIDORES R.L.	75.72
COOPESANMARCOS R.L.	77.91
GRUPO MUTUAL ALAJUELA - LA VIVIENDA	79.28
BAC SAN JOSE	71.96
COOPEANDE NO 1 R.L.	78.31
COOPEUNA R.L.	82.01
COOPESANRAMON R.L.	64.50
COOPEMEP R.L.	72.00
ASEDEMASA	50.29
ASEMINA	76.60
CREDECOOP R.L.	83.38
ASECCSS	64.00
COOPESPARTA R.L.	71.18

- ✓ PI-06 “Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control” obtuvo una calificación del 55%. Al corte de diciembre 2018 se registran 416 recomendaciones de Auditoría Interna a diferentes instancias del banco, de las cuales 161 se encuentran en estado incumplidas; un resumen por dependencia se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 10
DEPENDENCIAS CON RECOMENDACIONES INCUMPLIDAS

Dependencia	No. recomendaciones	% Incumplimiento
Junta Directiva	20	12%
Secretaría Junta Directiva	1	1%
Auditoría Interna	2	1%
Gerencia General	64	40%
Subgerencia Operaciones	16	10%
Dirección Administrativa	2	1%
Dirección FOSUVI	24	15%
Depto. Análisis y Control	14	9%
Depto. Técnico	13	8%
Subgerencia Financiera	5	3%
Total	161	



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 25%. Se logró la realización de una propiedad ubicada en Puerto Jiménez, Urbanización El Colegio, para eso fue necesario solicitar en reiteradas ocasiones la colaboración de la Gerencia para lograr la corrección de los términos en los que fue acordado, por parte de la Junta la aprobación del Bono bajo la modalidad artículo 59. No obstante, no se logró cumplir con la meta debido a que:
 - En el caso de las propiedades de Corazón de Jesús, al momento de ingresarlos para visado en la Municipalidad de Liberia, se reportó el pago de impuestos pendientes por parte del Banco. Dentro de la suma adeudada se reporta la morosidad por una finca respecto a la cual el Área de Bienes y esta Dirección, desde el año 2010 viene solicitando a la Administración Superior la autorización para proceder con su cierre, pues la Municipalidad no acepta pagos parciales sino que es necesario pagar la totalidad de lo adeudado por este Banco. Esta situación fue puesta en conocimiento de la Gerencia y durante los últimos meses del año se solicitó en reiteradas ocasiones nos girara la instrucción en relación con el pago a hacer a dicha Municipalidad y además con respecto a la propiedad causante de la morosidad señalada, sin que se obtuviera ninguna respuesta. Esto significó la imposibilidad de poder realizar las 19 propiedades que ya se tenían listas.
 - En el caso de los proyectos El Colegio y Llano Bonito al momento de presentarlos para visado la Municipalidad introdujo una nueva política que establecía la necesidad del visado previo del SINAC respecto áreas protegidas, lo que necesariamente retrasó el proceso pues se obtuvo hasta mediados del mes de diciembre, lo que significó que los planos no pudieron ser catastrados y por ende las propiedades no pudieron ser traspasadas.

La Dirección Administrativa indica como medidas correctivas las siguientes acciones:

- Que la Gerencia General emita opinión respecto de la gestión que se viene realizando desde hace varios años respecto de la finca que se debe cancelar en la Municipalidad de Liberia y que se autorice el pago de los impuestos adeudados, pues aun cuando se cierre la propiedad objeto de controversia, la deuda con la Municipalidad existe y según se ha indicado, por ese cierre la deuda no va a desaparecer.
 - En relación con los proyectos El Colegio y Llano Bonito es necesario presentar los planos al CEFIA para el sellado y posterior visado Municipal para poder proceder con el traspaso y contratar un notario para la segregación y traslado a la Municipalidad.
- ✓ PI-08 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en Fideicomisos” obtuvo una calificación del 0%. Este objetivo ha materializado 3 incumplimientos en 2016, 2017 y ahora en 2018. El Departamento de Fideicomisos indica no se logra la recuperación total del terreno o formalizar las ventas de los lotes, esto debido principalmente a que la empresa constructora inició la etapa de "Diseño" del proyecto, no obstante, este requirió de modificaciones por lo

que fue entregado por la empresa en junio a Grupo Mutual, este atraso generó que las fechas de ejecución de la etapa de Tramitología se desplace.

Respecto a este objetivo estratégico, en seguimientos pasados se había propuesto eliminarlo, pero no fue acogido el seno del Comité de Planeamiento Estratégico posteriormente para el seguimiento a junio 2018 se recomendó a la Dirección FONAVI analizar la estrategia de abordaje de estos proyectos.

Para el año 2019 la meta programada es recuperar el proyecto Villas Paraíso.

- ✓ PI-09 “Mejorar el Ordenamiento Administrativo” obtuvo una calificación del 100%. En el periodo 2018 se trazó como meta obtener levantado un 30% de los procesos identificados. A la fecha concluyo con el levantado y documentación del área FONAVI y TI, se entregaron y presentaron a Junta Directiva los resultados de la intervención en la Unidad de Planificación y Oficialía de Cumplimiento.

Para el periodo 2019 se tiene programada la remisión del Entregable No. 11 y No. 14 correspondiente al levantado de los procesos del Departamento de Tecnologías de Información y Asesoría Legal, los cuales se espera enviar a Gerencia General una vez que se cuente con el visto bueno final del entregable por parte de las respectivas jefaturas. Asimismo, se encuentra en proceso la intervención en la Unidad de Riesgos y la consolidación del informe final de la Dirección FONAVI para iniciar a finales del mes de marzo la intervención en la Auditoría Interna, Secretaría de Junta Directiva y la Alta Gerencia, con el fin de concluir con el levantamiento de procesos y procedimientos del Banco lo que corresponde a la FASE 2 del Proyecto en mención.

- ✓ 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 0%.

De conformidad con el alcance del oficio SO-OF-0212-2017 suscrito por el señor Larry Alvarado en su calidad de Oficial de Simplificación de Trámites de este Banco, y dirigido a la Gerencia General el 13 de diciembre de 2017, se hace referencia al contenido de este como parte de las actividades ejecutadas para el abordaje de este objetivo estratégico, que a diciembre 2018 no se ha cumplido (porcentaje de tramites simplificados).

El estatus de los planes de mejora regulatoria institucional del periodo 2016, 2017 y 2018, cuya ejecución e implementación permitirá la simplificación de los trámites en el Banhvi y Entidades Autorizadas, en lo relacionado al proceso de aprobación de bonos familiares de vivienda y bonos comunales, se presenta a continuación:

Plan de Mejora Regulatoria Institucional (PMRI 2016)

La principal iniciativa contenida en el plan, se refiere a la revisión, actualización y modernización integral de los trámites de los proyectos habitacionales financiados al amparo del Artículo 59 de la Ley No.7052.



Según lo planificado, el proceso de revisión técnica se concretó en el 2016, con una propuesta de nuevos formularios para la solicitud de financiamiento para el trámite de proyectos habitacionales al amparo del Artículo 59 de la Ley 7052, que fueron aprobados por la Junta Directa mediante acuerdo No. 05 de la sesión 94-2017 del 22/12/2017.

Plan de Mejora Regulatoria Institucional 2017 (PMRI 2017):

La propuesta conjunta¹ de mejoramiento y simplificación de trámites, que conforman el Plan de Mejora Regulatoria Institucional 2017 (PMRI 2017), consistió en dos iniciativas orientadas a:

1. Estandarizar la atención en ventanilla de las Entidades Autorizadas (EA), ofertada tanto a los potenciales beneficiarios de un subsidio de vivienda por parte del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), así como a los desarrolladores y constructores de vivienda de interés social.
2. Revisión, actualización y simplificación integral de los requisitos de los diferentes programas del Bono Familiar de Vivienda (BFV).

En conjunto, estandarizada la información para el trámite del Bono Familiar de Vivienda y actualizados y definidos los requisitos necesarios para aplicar al subsidio; se considera que se optimizará, el acceso al Bono Familiar de Vivienda.

Las iniciativas antes mencionadas, estuvieron programadas para atenderse en el año 2018.

Plan Propuesto de Mejora Regulatoria Institucional 2018 (PMRI 2018):

La Comisión Interinstitucional del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), presentó la propuesta conjunta de mejoramiento y simplificación de un trámite, que conformó el Plan de Mejora Regulatoria institucional 2018.

La iniciativa que se desarrollaría con ese plan, estuvo orientada a proveer al Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), de una solución automatizada que permita aumentar la colocación del Bono Familiar de Vivienda (BFV) y que incentive el cumplimiento de requisitos con información de calidad, garantizando una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de trámite de expedientes.

La digitalización de documentos y propiamente del “expediente de caso” para la postulación al BFV, tendrá un efecto importante en el proceso de revisión de los expedientes que envían las Entidades Autorizadas (EA) al BANHVI, pues representa minimizar los reprocesos, minimizar el riesgo del trasiego de los mismos y otros.

¹ La Comisión Interinstitucional del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI).



Dicho proyecto se incluyó dentro de la cartera de proyectos del Banco como el “PROY11-Expediente Electrónico” a diciembre 2018 se contaba con el 100% de la fase de adjudicación del aplicativo a la empresa APLICOM S.A, dejando para el periodo 2019 las capacitaciones a los funcionarios del Banco, pruebas para verificar el funcionamiento del sistema y en marzo 2019 el inicio de poner en producción el sistema Laserfiche.

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

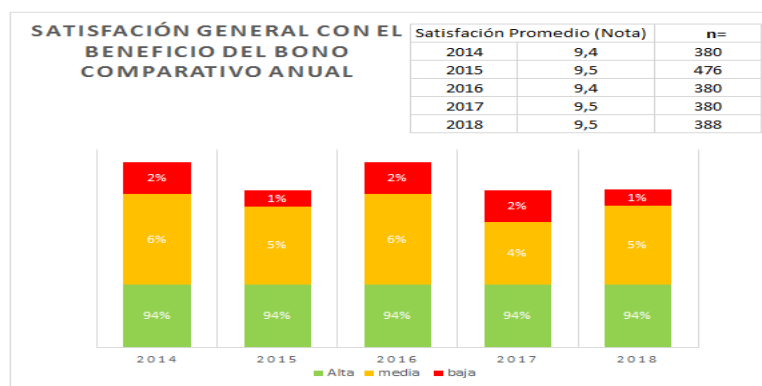
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2018	Resultado	Puntuación	Ponderación de OE
G-01 Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	Resultado de encuesta de satisfacción de los beneficiarios finales	95%	95%	100%	50%
G-02 Mejorar la percepción del BANHVI ante las Entidades Autorizadas	Porcentaje de entidades autorizadas que califican al BANHVI con nota mayor a 75%	72%	70%	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, realizadas de febrero a marzo de 2018, se trabajó con una muestra de n=388, con un margen de error de +/-5 puntos porcentuales, a un nivel de confianza del 95%. Cuyos resultados comparativos desde el periodo 2014 al 2018, se presentan más adelante en el cuadro No. 12

El cuestionario se estableció con 38 preguntas (cerradas y con opción múltiple), además de incluir datos del Perfil Sociodemográfico generales de los encuestados (edad, género, nivel de escolaridad, ocupación, provincia).

Entre las variables consideradas para el año 2018, 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; es de gran ayuda para personas que no tienen recursos, trámites son lentos, el bono no es para construcción completa, ahora vive en mejores condiciones, le dieron la información completa, monto que otorgan es muy bajo, gasto dinero para poder obtener el bono, después de terminada la construcción de las casas, piden muchos requisitos, no le pidieron dinero para el trámite, la casa que obtuvo con el bono no estaba, el bono es de gran ayuda para arreglar una casa, casas que dan no son de acuerdo a los montos, Otros y NS/NR.

CUADRO 12
COMPARACIÓN DE PERIODOS



Fuente: Informe satisfacción de la encuesta (Bermúdez Méndez & Asociados S.A.)

G-02 “Mejorar la percepción del BANHVI ante las Entidades Autorizadas”, con un cumplimiento del 100% realizada por la Empresa API SIGMA DOS Costa Rica S.A, aplicada a 107 funcionarios de 25 Entidades Autorizadas, dando como resultado que de las 25 Entidades consultadas 18 asignaran una calificación de al menos el 72% de satisfacción sobre la labor del BANHVI.

El detalle de las calificaciones obtenidas según entidad autorizada, se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO 13
CALIFICACIÓN DE LAS ENTIDADES AUTORIZADAS

Entidad Autorizada	Calificación	Entidad Autorizada	Calificación
ASEMINA	97	ASEPANDUIT	78
Scotiabank	94	Banco Cathay	78
Banco Nacional	89	Coopena R.L.	76
Coopeservidores R.L.	88	Coopeande R.L.	76
Coopenae R.L.	85	Coopecaja R.L	75
ASEDEMASA	85	Coopesparsa R.L	73
Coopemep R.L.	85	BAC San José	70
Banco Popular	84	Fundación Costa Rica- Canadá	68
ASECCSS	81	Grupo Mutual la Vivienda	68
Coopesanramón R.L.	80	Banco de Costa Rica	66
Coocique R.L.	80	Mutual Cartago	66
Coopelianza R.L.	79	INVU	65
Coopesanmarcos R.L.	79		

La asociación solidarista de empleados del INA, Scotiabank y el BNCR son las entidades con mayor calificación y percepción, las Mutuales y el INVU son quienes asignan las calificaciones más bajas.

Asimismo las acciones de mejora que se realizaron durante el 2018 y que pudieron incidir en los resultados obtenidos, son las siguientes:

- Reactivación por parte de la Dirección FOSUVI de reuniones de información y evaluación mensuales con analistas de las entidades. (Círculo de calidad).
- Inclusión en el Sitio Web del BANHVI de un formulario para que funcionarios de las entidades realicen propuestas de mejora al nuevo Sistema de Vivienda en desarrollo.
- Visitas periódicas de funcionarios del Departamento de TI para detectar necesidades y requerimientos técnicos y de capacitación en el uso de la tecnología utilizada.

La Unidad de Comunicaciones señala la necesidad de que se disponga de un plan de acción para mejorar o bien atender las recomendaciones y sugerencias que surgieron con la aplicación de la citada encuesta y asegurarnos mejorar la percepción del BANHVI ante las Entidades Autorizadas en cumplimiento con este objetivo estratégico G-02.

3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

La calificación obtenida de esta perspectiva fue de un 93%, 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	128.696.277.094,75	132.698.540.436,41	100%	33%
F-02 Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100%	92%	92%	31%
F-03 Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	Relación del montos aprobados y disponibles	100%	64.75	64.75%	21%

- ✓ F-01 “Aumentar el saldo de la cartera de crédito” obtuvo un cumplimiento del 100%. Se logró aumentar la cartera en un 11.36%, 3 puntos porcentuales más de la meta establecida.

En el siguiente cuadro se detalla la composición de la cartera de crédito del Banhvi:

CUADRO 15
COMPOSICIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

Composición de Cartera	Saldo a Dic 2018
Banco Scotiabank	¢14,604,239,814.58
BAC San José	¢11,258,357,472.53
Banco CATHAY	¢438,329,391.10
Coope-Ande No. 1 R.L.	¢16,699,163,787.15
Coopeservidores R.L.	¢16,348,783,709.00
Coopenae R.L.	¢16,295,865,666.79
Coocique R.L.	¢11,244,622,337.98
Coopealianza R.L.	¢8,844,423,678.42
Coopemep R.L.	¢2,946,955,216.74
Coopecaja R.L.	¢2,425,534,524.62
Grupo Mutual Alajuela - La Vivienda	¢16,163,772,760.80
Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo	¢14,536,852,117.05
Fundación CR- Canadá	¢891,639,959.65
Total	¢132,698,540,436.41

- ✓ F-02 “Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI” obtuvo un cumplimiento del 93%. Al cierre del periodo se desembolsaron: ¢108,194.11 millones, correspondiente a los programas de Bono Ordinario ¢61,887.91 millones, Bono Colectivo ¢1, 319.89 millones y Bono Artículo 59 ¢44, 986.32 millones.
- ✓ F-03 “Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles” se cumple en un 64%. El presupuesto asignado fue de ¢41.608.51 millones y al final del periodo se comprometió un monto de ¢26,942.24 millones en programas de Indígenas, Individuales, Erradicación de tugurios y/o precarios, y Situación de emergencia, extrema, necesidad, minusvalía, adulto mayor y segunda planta. Ver cuadro de presupuesto asignado por proyectos en el Anexo No. 2

4. ANÁLISIS ENTRE PERIODOS

En el siguiente cuadro No. 16 se muestra en resumen el comparativo de los resultados de los objetivos estratégicos de los periodos 2017 y 2018 para determinar la desmejora o mejora de las metas.; a saber:

CUADRO 16
COMPARATIVO ENTRE PERIODOS

Objetivo Estratégico	Periodos		Situación
	2017	2018	
PCO-01 Contar con personal de alto desempeño	0%	0%	Se mantiene el Incumplimiento
PCO-02 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	100%	100%	
PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	100%	0%	Desmejora
PI-01 Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	21%	2.06%	Desmejora
PI-02 Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59	71%	100%	Mejora
PI-03 Tramitar oportunamente los financiamientos	100%	100%	
PI-04 Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	19%	75%	Mejora
PI-05 Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	57%	61.80%	Se mantiene el Incumplimiento
PI-06 Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	81%	73%	Mejora
PI-07 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	100%	25%	Desmejora
PI-08 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos	0%	0%	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	0%	0%	Se mantiene el Incumplimiento
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%	100%	
F-02 Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	81%	92%	Mejora
F-03 Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	99%	64.75%	Desmejora

5. CONCLUSIONES

1. De conformidad con el seguimiento al Plan Estratégico 2016-2019 con corte al 31 de diciembre 2018 se determina una ejecución del 68%. Dicho porcentaje, según los parámetros establecidos se ubica en el rango Necesidad de mejora; el cual se vio afectado por la gestión que a la fecha se registra para cumplir con las iniciativas estratégicas de 9 objetivos estratégicos, a saber:
 - a) PCO-01 “Contar con personal de alto desempeño”
 - b) PCO-03 “Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente”
 - c) PI-01 “Tramitar con agilidad los subsidios art. 59”
 - d) PI-05 “Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas”
 - e) PI-06 “Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control”
 - f) PI-07 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI”
 - g) PI-08 “Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos”
 - h) 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”
 - i) F-03 “Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles”
2. Los Objetivos Estratégicos PCO-01, PI-01, PI-05, PI-08 y PI-10, 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 sancionadas 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. Analizar y remitir el aval con el que cuenta la Metodología de Desempeño por parte de la Asesoría Legal a la Junta Directiva para que sea aprobada he implementada por la Dirección Administrativa **(Objetivo Estratégico PCO-01)**.
2. Solicitar a los patrocinadores de cada *proyecto (PROY-03: Sistema de Vivienda, OPE-02: Atención del plan Informe DFOE-EC-IF-06-2016, Proy-25 Desarrollo de Sistemas de apoyo a la Gestión Financiera y Proy-11 Expediente Electrónico)* las metas y su debido ajuste a la planeación operativa del 2019, planes de trabajo correspondientes en el proceso de actualización del POI 2019 **(Objetivo Estratégico PCO-03)**.
3. Asimismo notificar al Comité de Tecnología de Información que los ajustes en la cartera de proyectos que impacten el cumplimiento de los objetivos estratégicos, deben ser analizados en el seno de ese Comité y notificar al Comité de Planeamiento estratégico sobre dicho análisis de los cambios realizados a la cartera de proyectos (cambios en las



estrategias de abordaje de los proyectos, plazos, recursos implicados- humanos y presupuestarios)

4. Dar un oportuno seguimiento a las recomendaciones de los Órganos de Fiscalización y Control **(Objetivo Estratégico PI-06)**.
5. Analizar y aprobar las solicitudes realizadas por la Dirección Administrativa para avanzar en la gestión de los bienes del Banco **(Objetivo Estratégico PI-07)**.
6. Analizar con la Dirección FONAVI la estrategia para la recuperación de los proyectos de Fideicomisos y cumplimiento del objetivo estratégico. A diciembre 2018 no se ha recuperado ninguno de los proyectos contemplados para este objetivo **(Objetivo Estratégico PI-08)**.



Anexos

ANEXO 1

PLAN DE ACCIÓN RESULTANTE ENCUESTA

MEJORAR LA PLATAFORMA DE TI DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE NEGOCIO

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).	I semestre 2019	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.	I semestre 2019	Contratación ejecutada
Establecer un sistema de capacitaciones a las Entidades Autorizadas donde se les informe y mejore el uso del Módulo de Entidades Autorizadas	Todo el año	Capacitación impartida a las Entidades Autorizadas
Realizar un diagnóstico en el software base que utilizan los funcionarios del BANHVI en los computadores para establecer la actualización que proceda.	II semestre 2019	Diagnóstico realizado
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.	II semestre 2019	Capacitación realizada
Analizar la utilidad que se está realizando a la Intranet Institucional para hacer recomendaciones a la Unidad de Comunicaciones al respecto.	II semestre 2019	Recomendaciones enviadas
Analizar si las razones por las cuales los usuarios están teniendo problemas con la velocidad de acceso de los sistemas de información y proponer opciones de mejora.	II semestre 2019	Opciones de mejora

ANEXO 2

PRESUPUESTO ASIGNADO POR PROYECTOS

Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles

Detalle	ENTIDAD	Monto
Financiamiento adicional para gastos de formalización La Viga	Grupo Mutual	1.36
Financiamiento adicional El Ocaso	BCR	13.31
Financiamiento adicional Condominio Vertical San Martín	Grupo Mutual	34.71
Financiamiento adicional Gastos de Formalización Fátima	MUCAP	2.59
Financiamiento adicional otras actividades Fátima	MUCAP	6.37
Financiamiento adicional Gastos de Formalización El Cacao	Grupo Mutual	0.29
Financiamiento adicional Pólizas Santa Martha III	CR-CAN	1.82
Proyecto S-002 con retención Los Lirios	Coocique	258.12
Financiamiento adicional Condominio Vista Real para pólizas	Grupo Mutual	2.31
7 casos adicional Santa Luisa S-002 con retención	Grupo Mutual	167.68
45 casos Proyecto Indígena Bribri-Talamanca DARQCO S.A.	INVU	407.63
Financiamiento adicional para Kilometraje proyecto Santa Luisa	Grupo Mutual	7.65
79 casos Territorio Indígena Bribri-Talamanca. SOMABACU	COOPENAE	929.85
Financiamiento adicional La Perla	MUCAP	98.42
13 casos Llave en Mano proyecto Pica	Coocique	186.41
Financiamiento adicional Gastos de Formalización Fátima	MUCAP	1.52
Financiamiento adicional Don Sergio	CR-CAN	11.60
Financiamiento de Cartagena 86 casos	CR-CAN	1,754.19
29 Llave en Mano Reseda II	Mucap	551.46
23 casos proyecto S-002 Tres y Tres	Coocique	334.45
21 casos Proyecto Chorotega	Grupo Mutual	352.64
92 casos Proyecto Campo Claro	COOPENAE	2,449.41
7 casos Proyecto Pepillo	COOPENAE	110.38
65 casos Kilómetro 20	Coopealianza	1,109.36
(52) bonos de vivienda Erradicación de Tugurios 40 casos y 12 extrema pobreza). Josue	Grupo Mutual	1,011.14
17 casos San Pablo	Coopealianza	305.43
24 casos Territorio Indígena Reserva Guaymi, Proyecto La Casona	COOPENAE	287.15
Financiamiento adicional Gastos de Formalización La Flor	Grupo Mutual	0.37
Financiamiento adicional obras adicionales Vista Real	Grupo Mutual	9.79
Financiamiento adicional Gastos de Formalización San Pablo de Nandayure	Coopealianza	0.96
Financiamiento adicional obras adicionales Las Mandarinas	FVCR-C	2.31
62 Casos Proyecto Centuario	Grupo Mutual	1,887.87
63 operaciones Proyecto Nuevo Progreso proyecto S-002	Grupo Mutual	1,099.36
1 caso del Triángulo y 2 casos del precario. Proyecto Josue Llave en Mano	Grupo Mutual	55.01



Detalle	ENTIDAD	Monto
Financiamiento adicional El Rótulo	MUCAP	0.71
64 Casos Indigenas Bajo Chirripo	Coopenae	754.61
44 Casos Josue Llave en Mano	Grupo Mutual	869.46
Rosas de Pocosol IV Grupo	Banco Popular	373.79
Capellades 9 casos individuales	Grupo Mutual	216.81
Financiamiento adicional Vistas de Miravalles	Grupo Mutual	45.11
Financiamiento adicional Don Sergio	FVCR-C	15.32
Financiamiento adicional Fátima	MUCAP	11.49
Punta de Riel	Coopealianza	642.19
El Pretal	Grupo Mutual	185.11
Financiamiento adicional La Simona	FVCR-C	16.93
9 casos del Proyecto Santa Lucia	MUCAP	110.57
Financiamiento de San Martín de Belén	Grupo Mutual	0.88
Financiamiento adicional de Brisas de Tilarán	COOPENAE	61.87
Financiamiento adicional Brisas II	FVCR-C	607.75
La Campiña	MUCAP	170.77
Financiamiento adicional Condominio San Martín de Belén	Grupo Mutual	6.15
Financiamiento adicional Katira	Coocique	31.29
Financiamiento adicional Cocale	Coocique	61.66
Santa Fe	MUCAP	2,038.18
Financimientto adicional Maria Fernanda	Grupo Mutual	2.18
Financimientto adicional Shikabá	Grupo Mutual	80.47
Financimientto adicional Brisas II	FVCR-C	90.41
Financiamiento Las Anas	Grupo Mutual	24.80
Financiamiento La Esmeralda	COOPENAR	227.03
Financiamiento adicional La Perla	MUCAP	30.10
Financiamiento adicional Santa Marta III	FVCR-C	13.02
Rosas de Pocosol V Grupo 12 Casos	Banco Popular	270.79
52 operaciones Proyecto Territorio Indígena Reserva Tayni	FVCR-C	623.76
Financiamiento 1 caso de compra vivienda existente Biolley	Coopenae	12.21
Financiamiento adicional Proy. Sergio	FVCR-C	16.77
Financiamiento La Verbena	Coocique	616.50
Financiamiento Montecristo	Grupo Mutual	1,046.95
Financiamiento Fénix	Grupo Mutual	2,638.07
Financiamiento Malinche	Grupo Mutual	1,366.70
Financiamiento Real Dante	Grupo Mutual	208.87
Subtotal proyectos		26,942.24