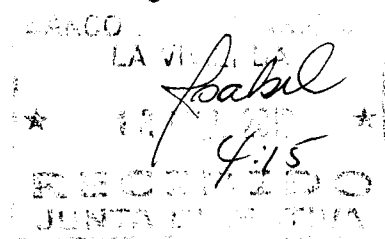




MEMORANDO
CPEI-IN02-0002-2013



PARA : Miembros de Junta Directiva

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

ASUNTO : **INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2015 AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

FECHA : 18 de marzo de 2013

El Comité de Planeamiento Estratégico Institucional de este Banco, en la sesión ordinaria No. 001-2013, celebrada el pasado viernes 15 de marzo, conoció el informe UPI-IN02-0018-2013 del 01 de marzo 2013, mediante el cual se presentó el avance en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 al 31 de diciembre 2012, el cual se adjunta para conocimiento de ese Órgano Director

El cumplimiento global del Plan Estratégico Institucional 2012-2015, medido por el alcance de las metas de cada uno de los objetivos propuestos, muestra un avance del 22% al 31 de diciembre 2012, el cual se considera satisfactorio.

De la vinculación realizada entre el Plan Estratégico Institucional 2012-2015 y el Plan Operativo Institucional 2012, se determinó que de las 59 metas que constituyen el PEI solo 26 fueron contempladas en el planeamiento operativo 2012; 44 con el POI del 2012 y 15 aún no han sido programadas.

En relación con las metas del POI 2012 que afectaron el cumplimiento del PEI 2012-2015, se acordó que la Unidad de Planificación Institucional remita a las dependencias involucradas, una solicitud para que procedan a realizar los ajustes en el planeamiento operativo del 2013, de tal forma que se aseguren que las acciones estratégicas se vayan ejecutando según lo planeado en los calendarios y las estrategias de implementación del PEI.

Estaré a su disposición para atender cualquier consulta al respecto.

MI.M/mag

cc: Comité Planeamiento Estratégico
cf: Archivo



INFORME RESUMEN SOBRE EL SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2015

AL 31 DE DICIEMBRE 2012

1. INTRODUCCIÓN

Este informe es un resumen del seguimiento a la ejecución de las acciones estratégicas que se contemplan 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, en el cual se han planteado los siguientes retos:

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

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

- c) Mejorar relaciones con las entidades autorizadas
 - ☒ Mejorar y ordenar las relaciones de trabajo con las Entidades Autorizadas.

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

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



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

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

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

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

Para cada uno de estos retos el PEI contempla objetivos estratégicos que procuran el cumplimiento de cada uno de ellos; indicadores y metas que pretenden la medición del objetivo y la cuantificación de dicha medición según las proyecciones que espera lograr el Banco y finalmente la dirección estratégica, la cual engloba las acciones a seguir para lograr el cambio deseado en el futuro.

La medición del avance en el cumplimiento de estos objetivos conllevó la vinculación con el Plan Operativo Institucional 2012 como parte de la estrategia de implementación del PEI; asimismo, se realizaron consultas concretas a las diferentes dependencias a cargo de los procesos estratégicos del Banco.

2. ALCANCE Y METODOLOGÍA

El seguimiento al cumplimiento de metas del PEI se realizó con corte al 31 de diciembre 2012 de conformidad con la información brindada por las dependencias del Banco involucradas, en atención a las metas propuestas en el plan operativo del 2012 para lo cual, en primera instancia, se ejecutó un proceso de análisis y vinculación del Plan Estratégico Institucional con ambos planes y posteriormente el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de este Plan. Los resultados de ambos procesos se presentan en este informe.



3. RESULTADOS DE LA VINCULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012-2015 Y EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2012

La vinculación del PEI con el POI implicó el análisis y la relación de los retos, objetivos institucionales y metas del primero con los objetivos generales y metas del segundo. Los resultados de esta vinculación se citan a continuación:

- a) En una primera fase se analizó la vinculación de los retos institucionales, objetivos estratégicos y metas del Plan Estratégico Institucional con los objetivos generales y metas del Plan Operativo 2012; determinándose que de las 59 metas del PEI solo 29 estaban contempladas en el planeamiento operativo 2012; en el POI del 2013 la vinculación es de 44 metas y las 16 restantes no están vinculadas en virtud de que su ejecución está programada para el periodo 2014-2015. Un resumen por reto institucional se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1
Metas del PEI 20012-2015 según Perspectivas
y su vinculación con el POI 2012 y POI 2013

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Cantidad de metas del PEI			
		Total	Vinculadas al POI 2012	Vinculadas al POI 2013	No Vinculadas
Financiera	Establecer un proceso de intermediación financiera de segundo piso rentable, eficiente y competitivo, donde las entidades autorizadas operan en el marco de aliados estratégicos	12	5	12	-
Beneficiarios / Entidades Autorizadas	Sociedad costarricense ve facilitado y mejorado el acceso al subsidio de la vivienda	16	4	9	7
Tecnología de Información	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	16	12	16	-
Procesos	Capacidades operaciones elevan la eficacia y productividad	7	3	5	2
Aprendizaje y crecimiento	Cultura de innovación y calidad en el marco de los desafíos de futuro del Banco y del sector vivienda	8	2	2	6
TOTAL		59	26	44	15



- b. Una vez concluido el proceso descrito en el apartado anterior se analizó el avance en el cumplimiento de las metas del PEI, para lo cual se consideraron las siguientes fuentes de información:
- Informes de seguimiento del Plan Operativo Institucional con corte al mes de diciembre 2012, que incluyen metas vinculadas con las establecidas en el Plan Estratégico Institucional.
 - Seguimiento a los Planes de Actividades como parte de la estrategia de implementación del PEI.
 - Consultas concretas a los responsables de los procesos estratégicos sobre aquellas metas que no contemplan acciones en el POI ni en los planes de actividades.

Con las diferentes bases de información consolidadas se vinculó el avance detallado según correspondía en cada meta propuesta en el PEI, para obtener un promedio en el cumplimiento alcanzado para cada una de las 31 metas que inicia su ejecución a partir del 2012 y posteriormente para los objetivos estratégicos propuestos.

Los resultados obtenidos reflejan un avance global del Plan Estratégico Institucional 2012-2015, medido por el cumplimiento de las metas de cada uno de los objetivos propuestos, de un 22% con corte a diciembre 2012.

El cumplimiento de las metas se detalla en el anexo No. 1 “Matriz de Implementación Plan Estratégico Institucional 2012-2015 al 31/12/2012” y un resumen del cumplimiento por objetivo institucional se muestra en el siguiente cuadro:



Cuadro No. 2
Cumplimiento Global del PEI 2012-2015
Al 31/12/2012

Objetivos Institucionales	Metas	Grado de Cumplimiento por Objetivos al 31/12/2012
A. Establecer un proceso de intermediación financiera de segundo piso rentable eficiente y competitivo, donde las entidades autorizadas operan en el marco de aliados estratégicos.		20%
A.1 Establecida y consolidada relaciones corporativas con las entidades autorizadas	2	
A.2 Renovados productos de crédito y captación	3	
A.3 Productos financieros especializados	3	
A.4 Gestión financiera armonizada al sector financiero	4	
B. Sociedad costarricense ve facilitado y mejorado el acceso al subsidio de la vivienda		20%
B.1 Fortalecido proceso de gestión de subsidios	3	
B. 2 Solicitudes de bonos procesadas en expediente electrónico	5	
B. 3 Educación financiera en temas de vivienda	2	
B. 4 Fortalecido proceso de inversión en proyectos especiales (artículo 59)	4	
B. 5 Sitio Web, Redes y comunicación con los beneficiarios e interesados	2	
C. 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		21%
C.1 Garantizar la prestación de los servicios actuales y de la continuidad operativa	2	
C.2 Garantizar el cumplimiento de las regulaciones e iniciativas establecidas por el Gobierno Central y ES	4	
C.3 Garantizar una mejora continua en la capacidad del negocio a través de los servicios de TI.	7	
C.4 Garantizar la seguridad de la Infraestructura Tecnológica y de los Sistemas Informáticos de la Institución	3	
D. Capacidades operaciones elevan la eficacia y productividad		23%
D.1 Clima organizacional y política desempeño estratégico	2	
D. 2 Modernización del Sistema de Información Gerencial.	2	
D. 3 Transparencia y comunicación	3	
E. Cultura de innovación y calidad en el marco de los desafíos de futuro del Banco y del sector vivienda		25%
E. 1 Reforma integral del marco legal	1	
E. 2 Gestión de gobierno corporativo	2	
E. 3 Certificación de calidad ISO	1	
E. 4 Medición del impacto social del subsidio	2	
E. 5 Iniciativas de construcción sostenible	2	
TOTAL	59	22%



4. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES

- a) De la vinculación realizada entre el Plan Estratégico Institucional 2012-2015 y el Plan Operativo Institucional 2012, se determinó que de las 59 metas que constituyen el PEI solo 26 fueron contempladas en el planeamiento operativo 2012; 44 con el POI del 2012 y 15 aún no han sido programadas.
- b) El cumplimiento global del Plan Estratégico Institucional 2012-2015, medido por el alcance de las metas de cada uno de los objetivos propuestos, muestra un avance del 22% al 31 de diciembre 2012, el cual se considera satisfactorio.

5. RECOMENDACIONES

Que la Unidad de Planificación tramite ante las dependencias involucradas la solicitud para que en el proceso de revisión del POI 2013 que esa Unidad inicia el próximo 1° de abril, se incorporen las acciones y metas vinculadas al plan estratégico institucional que no fueron cumplidas al 100% al finalizar el periodo 2012 y que no se encuentran contempladas en la planificación operativa en curso.

Lo anterior, tal y como fue determinado por el proceso de vinculación realizado entre el Plan Estratégico Institucional 2012-2015 y el Plan Operativo 2012 y 2013, a saber:

Líder Institucional	Metas	% de Cumplimiento POI 2012	Recomendación del Comité
Gerencia General	1.1.1 Crear mecanismos de control de riesgos y de alerta temprana de intermediarios financieros protegidos por la garantía.	50%	Meta asociada al cumplimiento A2. Incorporar acciones o metas en el POI 2013.
	1.2.2 Ejecutar una estrategia de mercado para el lanzamiento del Programa de Operaciones Garantizadas.	30%	Ídem anterior
	1.3.1 Constituir una empresa fiduciaria.	50%	Ídem anterior
Subgerencia de Operaciones	1.3.1 Establecer plan de trabajo para la implementación de equipos de trabajo por modalidad.	40%	Meta asociada al cumplimiento B1. Incorporar acciones o metas en el POI 2013.



Líder Institucional	Metas	% de Cumplimiento POI 2012	Recomendación del Comité
	2.2.1 Realizar estudio de las diversas opciones de medición de impacto social que existen, seleccionando las que serán objeto de valoración de su efectividad y conveniencia	50%	Meta asociada al cumplimiento E4. Incorporar acciones o metas en el POI 2013.
Dirección FONAVI	1.1.3 Ejecutar un proceso de análisis de Fondo Institucional.	0%	Meta asociada al cumplimiento A1. Incorporar acciones o metas en el POI 2013.

Mlm/

Perspectiva	Objetivo	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas del periodo	Responsable	Metas del POI 2012	Cumplimiento al 31/12/2012	Cumplimiento de Meta	Cumplimiento de Acción	POI 2015 Metas	
Tecnología de Información	<p>3. Plataforma tecnológica asegure continuidad, calidad, oportunidad y seguridad de los servicios de TI, en un marco de gestión y control de la plataforma tecnológica con la conformidad con la regulación prudencial</p> <p>* Atender prioridades de la Junta Directiva.</p>	<p>C.1 Garantizar la prestación de los servicios actuales y de la continuidad operativa institucional</p> <p>C.2 Garantizar el cumplimiento de las regulaciones e iniciativas establecidas por el Gobierno Central y ES</p> <p>C.3 Garantizar una mejora continua en la capacidad del negocio a través de los servicios de TI</p>	C.1.1. Infraestructura hardware, software y telecomunicaciones en estado óptimo	a) 85% de ejecución de los proyectos y actividades definidos por año	DTI	1.1.1	93%	93%	24,13%	1.1.1 DTI	
			C.1.2. Operación del Centro de Processamiento Alterno	b) Centro de Processamiento Alterno Operando		1.1.3	100%	100%			
			C.2.1. Aplicativos para cumplir con el acuerdo SUGEF 14-09, SUGEF 2-10 y SUGEF 12-10.	a) Implementa Normativa COBIT		1.2.1	100%	100%	25,00%		
						1.2.2	100%	100%			
						1.2.4	100%	100%			
						1.3.4	100%	100%			
			C.2.2. Herramientas de medición y cuantificación de brechas operando	b) Instalado paquete especializado en riesgo operativo		Na	Na	Na			
						Na	Na	Na			
						Na	Na	Na			
			C.3.1. Migradas aplicaciones de la Oracle	a) 2000 objetos migrados a Oracle 10G		1.3.6	73%	73%	21,90%		
						C.3.2. Sistema de Vivienda rediseñado	1.3.2	100%	100%		
							1.3.7	100%	100%		
						C.3.3. Expediente electrónico operando	1.3.8	100%	100%		
							1.3.5	42%	42%		
C.3.4. Portal Web instalado	c) Implementado al 100% en el 2012 el portal web del BANHVI	1.3.9			100%	100%					
		1.3.10			100%	100%					
C.4 Garantizar la seguridad de la Infraestructura Tecnológica y de los Sistemas Informáticos de la Institución	<p>1. Herramienta</p> <p>2. Estudio de vulnerabilidades</p>	1.4.1	49%	49%	12,25%						
		Na	Na	Na	#DIV/0!						
		Na	Na	Na							

Cumplimiento de Acción Estratégica C. 20,83%

Acciones Estratégicas	Actividades	Tareas	2012												2013												2014												2015												
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV																					
C.1	1. Prestación continua de servicios de TI	2. Centro de 2.1 Estudio de factibilidad																																																	
			2.2 Establecer requerimientos BANHVI																																																
			2.3 Ejecutar acción																																																
C.2	1. Implementación de la Normativa COBIT	C.2.2. Automatización del proceso de VARI																																																	
			C.2.3. Automatización del proceso de monitoreo de transacciones de los clientes y clasificación de riesgo																																																
			C.2.4 Implementación de las Normas Técnicas según resolución R-CO-26-2007																																																

Acciones Estratégicas	Actividades	Tareas	2012				2013				2014				2015					
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
C.3	1. Migración de aplicaciones de Oracle	1.1 Actualización de plataforma c																		
		1.2 Desarrollo en N capas																		
		1.3 Sustitución OAS por Web Blogic																		
	2. Portal Web del BANHVI	2.1 Concluir la instalación del portal Web																		
		3. Expediente Electronico																		
	3.1 Conceptualización de la herramienta	3.1																		
		3.2 Revisión propuestas existentes																		
		3.3 Desarrollo de aplicación																		
		3.4 Minería y Análisis de Datos																		
	4. Automatización del SIG	4.1 Prospección del Mercado																		
		4.2 Definición del modelo																		
		4.3 Proceso de contratación																		
		4.4 Desarrollo e Implementación																		
	5. Sistema de comunicación y articulación	5.1 Identificación aplicaciones necesarias																		
		5.2 Adquisición de equipo necesario																		
		5.3 Puesta en operación																		
	6. Capacitación personal	6.1 Plan de capacitación según brechas																		
		6.2 Capacitación personal clave y colaboradores																		
C.4	1. Entorno de trazabilidad	1.1 Análisis de vulnerabilidades																		
		1.2 Evaluación funcionamiento red perimetral																		
		1.3 Actualización conceptos seguridad informática																		
	2. Herramienta Administración Vulnerabilidades	2.1 Estudio mercado																		
		2.2 Proceso de compra																		
		2.3 Implementación sistemática																		