

Plan Estratégico Institucional 2016-2020

Se extiende la vigencia del Plan Estratégico Institucional 2016-2019, al año 2020,
según acuerdo No. 7 de la sesión 68-2019 del 02/09/2019



Banco Hipotecario de la Vivienda
Viviendas que construyen esperanzas



Índice de Contenido

<i>I. Acrónimos</i>	2
<i>II. Introducción</i>	3
1. Antecedentes	3
2. Diagnóstico institucional	4
2.1 Análisis de tendencias relevantes del entorno interno y externo	4
2.1.1 Análisis externo	4
2.1.2 Análisis interno	10
<i>III Marco Estratégico</i>	20
1. Misión	20
2. Visión	20
3. Valores	20
4. Grupos de interés y propuesta de valor	20
5. Objetivos estratégicos	21
6. Mapa estratégico	32
7. Metas	33
8. Iniciativas estratégicas	39
9. Factores de riesgo y acciones de mitigación	42
<i>IV Bibliografía</i>	54



I. Acrónimos

BANHVI	Banco Hipotecario de la Vivienda
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BSC	Balanced Scorecard
CGR	Contraloría General de la República
CMI	Cuadro de Mando Integral
CNE	Comisión Nacional de Emergencias
CONASSIF	Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero
EA	Entidades autorizadas
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FUPROVI	Fundación Promotora de Vivienda
GCR	Gobierno de Costa Rica
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
PE	Plan Estratégico
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018
SFNV	Sistema Financiero Nacional para la Vivienda
TBP	Tasa Básica Pasiva
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TPM	Tasa de Política Monetaria



II. Introducción

El documento adjunto corresponde al Plan Estratégico Institucional formulado para el periodo 2016-2019 y la extensión de este para el periodo 2020 (PEI 2016-2020), de conformidad con el acuerdo No.7 de la sesión 68-2019 de la Junta Directiva del Banhvi celebrada el 02/09/2019 y otros acuerdos relacionados: No. 17 y No. 18 de la sesión 74-2019 del 23/09/2019 y el acuerdo 2ª de la sesión 75-2019 del 26/09/2019.

Respecto a la primera versión del PEI 2016-2019 y el documento adjunto, y en concordancia con los citados acuerdos de Junta Directiva, se extiende la vigencia de las iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos estratégicos definidos y vinculados al Plan Operativo Institucional 2020. Asimismo, se suprimen del documento original todos los aspectos referidos a la propuesta metodología utilizada para el desarrollo del proceso de formulación del planeamiento estratégico institucional periodo 2016-2019, el resto de apartados del documento original se mantiene sin modificación.

1. Antecedentes

El Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) fue fundado en el año de 1987 como un banco de segundo piso. Su creación queda establecida en el artículo N°4 de la Ley N°7052 Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI, como una entidad de derecho público de carácter no estatal, con personalidad jurídica, con patrimonio propio y autonomía administrativa, que será el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV).

El mismo artículo de la ley indica que la entidad estará bajo la supervisión de la Auditoría General de Bancos y será fiscalizada por la Contraloría General de la República (CGR).

Entre sus responsabilidades están administrar los recursos asignados por la Ley para invertirlos en Bonos de Vivienda, supervisar la distribución y uso de estos recursos y gestionar mediante productos financieros, nuevos ingresos para garantizar la sostenibilidad al SFNV, tal como se indica en su página web.

Al ser un banco de segundo piso, no se atiende a las personas o familias directamente, sino que esto se lleva a cabo a través de las entidades autorizadas (EA) que tiene el banco.

En cumplimiento con el proceso de seguimiento al Plan Estratégico Institucional 2012-2015 y su evaluación en relación con los objetivos estratégicos planteados, le corresponde a la institución realizar una actualización de dicho plan, considerando la finalización del período establecido del mismo, así como la necesidad de encausar para los próximos años las estrategias en el marco de la actualización del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 (PND), los factores del entorno externo e interno de la institución y del SFNV, la regulación y supervisión prudencial y en general la

actualización de los lineamientos estratégicos que considere replantear y adoptar el nuevo Órgano Director.

2. Diagnóstico institucional

2.1 Análisis de tendencias relevantes del entorno interno y externo

2.1.1 Análisis externo

Para realizar un análisis integral de las tendencias relevantes al entorno externo, se utilizó la técnica PESTEL para analizar los factores políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ambientales, que contribuye a entender de mejor manera el contexto del BANHVI con su entorno exterior.

a. Perspectivas político-legal

Costa Rica tuvo un cambio de gobierno en el 2014 que representó un rompimiento al bipartidismo que venía imperando desde décadas atrás. Con el cambio de gobierno, se han establecido nuevas iniciativas y prioridades para diferentes sectores, que han quedado plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, nombrado “Alberto Cañas Escalante”.

El 2015 fue un año donde que presentó situaciones externas que ameritaron al BANHVI emprender acciones para afrontarlas. Entre estas se menciona un informe emitido por la Contraloría General de la República a inicios del año, señalando falencias del SFNV principalmente en lo concerniente a la selección de familias beneficiadas, donde no existe un análisis sustentado para elegir las (FUPROVI, 2015). Esta situación amerito que instituciones como el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) así como el BANHVI y sus EA, hayan tenido que trabajar con el fin de subsanar los señalamientos presentados en este informe, siendo este un reto por resolver, y que el BANHVI, como ente rector del sistema, ha puesto ya atención.

Adicionalmente Coopeaserrí, EA con la que BANHVI trabajaba, fue intervenida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) por mal manejo financiero, congelando los recursos que ingresaran o estuvieran a nombre de la cooperativa. Esta situación ameritó que el BANHVI tomara las medidas legales correspondientes para que los beneficiarios de los fondos tramitados con esta entidad no se vieran afectados, a través de una solicitud planteada a la CGR para obtener su visto bueno de girar nuevamente los recursos a otra EA del banco.

En cuanto al sector vivienda, el Gobierno de Costa Rica (GCR) a través del PND 2015-2018 ha definido tres retos principales para el sector:

Tabla 1 Principales retos del sector vivienda definidos en el PND 2015-2018

N°	Reto	Metas
1	Un sistema ineficiente para atender las necesidades de vivienda en el país, que deja desamparada a una porción de la población con necesidades extremas	2015-2018: Reducción de 12.5 % (9.600) 2015: (3.4 %)- (2.600) 2016: (3.9 %)- (3.000) 2017: (2.6 %)- (2.000) 2018: (2.6 %)- (2.000)
2	Una clase media que no está siendo atendida en su necesidad de vivienda pues no cuenta con opciones habitacionales ni de financiamiento apropiado.	2015-2018: reducción de 42.3 % (30.400) de demanda insatisfecha 2015: (10.5%) – (7.525) 2016: (13.9%) – (9.962) 2017: (13.9%) - (9.962) 2018: (4.0%) - (2.950)
3	Asentamientos humanos no planificados, con problemas que comprometen su competitividad.	2016-2018: 20 proyectos 2015: 6 proyectos 2016: 6 proyectos 2017: 5 proyectos 2018: 3 proyectos

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018

Los principales problemas a resolver definidos en este plan radican en atender las necesidades de vivienda para los diferentes estratos de la sociedad costarricense, así como a resolver el tema de los asentamientos humanos que no cuentan con una debida planificación.

Para esto, se han definido en este plan las metas de reducción para el 2018 de 9,600 necesidades de vivienda para la población con necesidades extremas, 30,400 de demanda insatisfecha para población de clase media atendida, y de 20 proyectos que cuenten con una debida planificación.

En estos tres retos el BANHVI juega un papel muy importante para coadyuvar en la consecución de estos objetivos, al ser un actor del SFNV y más aún por su papel de ente rector del sistema.

b. Perspectivas económicas

Con base en la revisión al Programa Macroeconómico 2015-2016 del Banco Central de Costa Rica, al primer semestre del 2015 se han presentado cambios en la economía mundial hacia un crecimiento moderado y heterogéneo, el cual se ha caracterizado por una disminución en los precios de las materias primas (principalmente hidrocarburos).



Ha habido afectaciones en los mercados internacionales principalmente por la situación de Grecia y por la incertidumbre respecto a las fechas en las que van a subir las tasas de interés en los Estados Unidos¹, así como a ajustes en las bolsas de valores asiáticas.

A un ámbito interno de Costa Rica, la revisión del programa menciona que para el primer trimestre la inflación se ubicó por debajo del $4\% \pm 1\%$, y se prevé que esta condición continúe en el segundo semestre del año.

Menciona además un crecimiento de un 2.5% de la actividad económica la cual representa una desaceleración de la economía, en parte por los efectos negativos del fenómeno de El Niño sobre la producción interna y la disminución en las ventas al exterior de los productos de alta tecnología (efecto INTEL).

La tasa básica pasiva (TBP), que venía presentando una tendencia a la baja, presentó un crecimiento a partir del 10 de setiembre del 2015 de un 6.55%, producto de una mayor liquidez en los bancos para la colocación de créditos, así como a que el GCR tampoco ha presionado las tasas gracias a que cuenta con los fondos del eurobono que colocó en el mes de abril. El Banco Central de Costa Rica (BCCR) estima que la Tasa de Política Monetaria (TPM) continúe a la baja considerando que el sistema financiero se mantenga ajustando las tasas de interés en colones a esa misma tendencia.

Respecto al tipo de cambio, se ha presentado una relativa estabilidad cambiaria que el BCCR aduce a una mejora en los términos de intercambio que ha incrementado la disponibilidad de divisas en el mercado cambiario costarricense.

Es importante mencionar que para el primer semestre 2015 el déficit del Gobierno Central fue del 2.8% del PIB, el cual fue abordado a través de la colocación de deuda interna en el sector privado y en el sistema financiero.

El Gobierno Central, a raíz de las condiciones anteriores, decidió mantener la meta de inflación del $4\% \pm 1\%$. Así mismo, se cita de la revisión al Programa Macroeconómico 2015-2016 que para cumplir con los objetivos planteados en la revisión del programa, se mantendrá el tono de las medidas de la política monetaria:

- Reducir la Tasa de política monetaria en 50 p.b., para ubicarla en 3,0% anual a partir del 31 de julio. Con ello esta tasa de referencia acumula una disminución de 225 p.b. en lo que transcurre del año. Mantener la tasa de encaje mínimo legal en 15%, aplicable para operaciones en colones y en moneda extranjera.

¹ La Reserva Federal de los Estados Unidos había confirmado que no subiría aún los tipos de interés de referencia, postergando el inicio del ajuste monetario, considerando la volatilidad del mercado internacional, dudas sobre algunas economías emergentes (principalmente China) y la fuerte apreciación del dólar. *El financiero*, 17 de setiembre de 2015.

- Seguir con la gestión de liquidez, mediante su participación en el MIL.
- Continuar con la gestión de deuda con el fin de evitar que los vencimientos se traduzcan en excesos monetarios que comprometan el logro de los objetivos planteados.
- Mantener el programa de compra de divisas autorizado en enero pasado (hasta EUA\$800 millones) que busca mejorar la posición en reservas internacionales.
- Gestionar las divisas para el sector público, según lo dispuesto por el Directorio en el artículo 10 de la sesión 5651-2014 e intervenir en el mercado cambiario con el fin de evitar fluctuaciones violentas en el tipo de cambio, sin que ello interrumpa la tendencia que dictan las variables que en el mediano plazo determinan este macroprecio.

c. Perspectivas socio-culturales

En el tema socio-cultural relacionado a vivienda y urbanismo, destaca la renovación urbana que se ha venido presentando en los últimos años, donde han aparecido mayor cantidad de soluciones habitacionales de tipo vertical y de construcción de edificios de uso mixto (que integran comercios, residencias y oficinas).

Según datos del INEC, a julio de 2014 habían en el país 1,170,634 personas viviendo en condiciones de pobreza, de los cuales un 29% vivían en condiciones de extrema pobreza y cuyo ingreso per cápita era apenas de 24,845 colones, y casi la mitad tenían como jefes de hogar a una mujer, tal y como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 2 Características de los hogares por nivel de pobreza

Características de los hogares	Total	Pobreza no extrema	Pobreza extrema
Total de personas	1 170 634	825 710	344 924
Total de hogares	318 810	224 000	94 810
Miembros por hogar	3.67	3.69	3.64
Fuerza de trabajo por hogar	1.11	1.17	0.96
Ocupados por hogar	0.84	0.95	0.60
Ingreso por hogar	218 159	270 868	93 627
Ingreso per cápita por hogar ^{1/}	59 174	73 704	24 845
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	43.3	42.4	45.4

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares 2014, INEC.

Considerando el rol del BANHVI dentro del SFNV, y que uno de sus servicios va dirigido a población de estratos más bajos, estas estadísticas representan un reto y a la vez, una oportunidad para el banco y para todo el SFNV en general, para contribuir a revertir esta situación.

Con base en resultados de la Encuesta a Hogares realizada por el INEC en el 2014, a julio de ese año habían contabilizadas en el país 1,399,271 viviendas, de las cuales un 62% correspondían a vivienda propia totalmente pagada, 10% a vivienda propia pagada a plazos, 19% a vivienda alquilada, 1% a viviendas en precario y 8% correspondían a otro tipo de tenencia².

Los datos que sustentan estos resultados se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 3 Total de viviendas ocupadas y total de ocupantes por tenencia de vivienda

Tipo		Zona		Total país
		Urbana	Rural	
Propia totalmente pagada	Viviendas	615 538	254 619	870 157
	Ocupantes	2 097 741	883 939	2 981 680
Propia pagando a plazos	Viviendas	113 232	26 073	139 305
	Ocupantes	411 755	96 066	507 821
Alquilada	Viviendas	225 367	40 136	265 503
	Ocupantes	723 985	134 481	858 466
En precario	Viviendas	12 231	1 667	13 898
	Ocupantes	51 239	6 526	57 765
Otra tenencia	Viviendas	56 143	54 265	110 408
	Ocupantes	185 082	181 284	366 366
Total	Viviendas	1 022 511	376 760	1 399 271
	Ocupantes	3 469 802	1 302 296	4 772 098

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares 2014, INEC.

La tabla anterior no desagrega un nivel de detalle que permita determinar la cantidad de personas con necesidades de vivienda, considerando que parte de los ocupantes de las diferentes categorías pueden estar requiriendo de una casa propia, pero no cuentan con los medios para adquirirla. No obstante, sirve de referencia para obtener un panorama de la situación de vivienda actual del país, en cuanto al tipo de tenencia.

Dentro de la perspectiva socio-cultural, es importante mencionar la situación de la clase media costarricense, que es la de mayor tamaño, y que por varios años ha demandado la necesidad de oferta de proyectos para la vivienda dirigida a ella.

Según se destaca en el PND 2015-2018, parte de la problemática existente para la clase media radica en que sus ingresos líquidos limitan la capacidad de endeudamiento, y por ende, se dificulte en algunos casos el acceso al crédito para la vivienda. De igual manera, se señala que existe una escasa o nula capacidad de ahorro, que limita la posibilidad de que cuenten con la prima requerida para

² Se refiere a viviendas prestadas o cedidas.



obtener financiamiento con alguna entidad bancaria para la construcción o adquisición de una vivienda propia.

Por tales motivos, el PND 2015-2018 plantea tres retos a atender en el tema de vivienda que se mencionaron con anterioridad, y cuya prioridad es reducir el déficit habitacional del país

d. Perspectivas tecnológicas

El aspecto tecnológico en el sector vivienda es un factor a tener en cuenta, tomando en consideración la oportunidad de aprovechar nuevas tecnologías y materiales que permitan una reducción en el precio de las construcciones.

La Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), destaca en su último informe del “Entorno del Sector Vivienda y Urbanismo” nuevas iniciativas orientadas a lograr una mejora tecnológica en el tema de la construcción, específicamente para el sector vivienda. Ejemplo de esto fue el lanzamiento del “Excellence Design for Greater Efficiencies”, ocurrido en el Congreso de Construcción Sostenible, el cual certifica aquellos proyectos constructivos que se desarrollen con un consumo de energía, agua y materiales menores al 20% de los parámetros nacionales, brindando además respaldo a los créditos verdes.

Señala también la tendencia a reutilizar contenedores para fabricar viviendas, donde el material cuenta con características muy resistentes y podría reducir la inversión hasta en un 30%, minimizando además el tiempo de construcción e impacto ambiental.

El uso de la madera, a pesar de que en las últimas décadas ha sido sustituida por otros materiales, posee la ventaja de contar con alta resistencia sísmica, facilidad para trabajarlo, buena adaptabilidad estructural y espacial, facilidad para conseguir los materiales, fijación de CO2 y puede llegar a reducir el costo de construcción en hasta un 20%.

Aun así, el uso del concreto y metal continúa siendo el más utilizado para la construcción de casas y edificios, aunado a mejoras que reducen el tiempo de construcción, tales como el uso de materiales prefabricados.

En otro ámbito, la digitalización de la información y las tendencias de los usuarios cada día más en la utilización de nuevas tecnologías de Internet y dispositivos móviles ha generado la necesidad de que las instituciones puedan ofrecer una mayor variedad de servicios a través de la web, que contribuyan a facilitar trámites, dar mayor agilidad al servicio y facilitar el acceso a estos por parte de los usuarios demandantes.

Las instituciones públicas no escapan a este tema, y durante los últimos años se ha tratado de ofrecer servicios en línea para trámites como la aprobación de planos constructivos, solicitudes de préstamo, trámites de permisos municipales, entre otros.



En este sentido, para el BANHVI debe ser de importancia poder contar con la capacidad de respuesta suficiente que le permita seguir el ritmo de las nuevas tecnologías, y ofrecerle a sus usuarios o grupos de interés mayor facilidad a través del uso de este tipo de herramientas.

e. Perspectivas ambientales

A nivel ambiental, hay que destacar que Costa Rica está ubicado en una zona tropical y sísmica, donde está expuesta a las fuerzas del medio ambiente.

Si bien el tema de temblores afecta al país a lo largo del año, mejoras en la calidad de construcción ha permitido que los daños en infraestructura hayan ido disminuyendo a lo largo de los años.

La época lluviosa junto con la temporada de huracanes, es tal vez la que en estos momentos trae consigo más daños a infraestructura en diferentes zonas del país, afectando a su vez los hogares de muchas familias. Ejemplo de ello fue el temporal que ocurrió en la región Huetar Atlántico a mediados del 2015 que ocasionó la inundación de al menos 120 viviendas, puentes colapsados, carreteras afectadas y ríos desbordados, tal y como lo describe el informe de FUPROVI mencionado con anterioridad.

En muchos casos ha habido familias que se han quedado sin una vivienda a raíz de estos eventos, y que demandan al Gobierno de ayuda para solventar esta situación, como sucedió con los damnificados por el huracán Mitch hace 20 años, y que en el 2000 invadieron un terreno propiedad de la CNE, y que en el 2012 fueron desalojados.

2.1.2 Análisis interno

El análisis interno del banco se llevó a cabo utilizando la metodología del FODA, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales. Para ello se realizó una sesión de trabajo con diferentes funcionarios elegidos por el banco, en un taller que tuvo lugar el 13 de agosto de 2015.

Es importante señalar que los resultados de este análisis, además de brindar una visión del contexto interno actual de la institución, sirven como insumo para determinar objetivos para el nuevo plan estratégico.

Para enriquecer el ejercicio, los funcionarios fueron asignados en grupos de trabajo según las perspectivas del CMI, de manera que la realización del análisis FODA se hiciera enfocado a cada una de estas perspectivas. En el caso de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se subdividió en:

- Capital Organizacional
- Capital Humano
- Capital Informático



A continuación se presentan los resultados obtenidos con el análisis FODA, de acuerdo a las perspectivas del CMI.

a. Aprendizaje y crecimiento: Capital Humano

En el tema de capital humano, destacan elementos fuertes de la institución relacionados a personal experimentado que está identificado con la institución, lo que debe de poder traducirse en un mayor compromiso hacia la gestión que realiza la institución.

No obstante, hay oportunidades de mejora en aspectos como las cargas de trabajo, cuadros de sucesión y categorías iguales pero con requisitos diferentes, que genera percepciones a lo interno del banco que pueden llegar desestimular a una parte de los funcionarios, perjudicando fortalezas logradas como la mencionada anteriormente.

Así mismo, hay oportunidades que se pueden aprovechar tales como el ingreso de personal nuevo que refresque las ideas a lo interno de la institución, de manera que se vea reflejado en la mejora continua de los procesos y servicios que ofrece la institución.

A nivel de amenazas se menciona factores externos como cambios en políticas estatales para reducción de presupuesto que puedan afectar aspectos como capacitación o contratación de personal, llegando a perjudicar iniciativas de mejora a lo interno de la entidad.

La tabla siguiente muestra la totalidad de factores identificados en este tema.

Tabla 4 Análisis FODA para el Capital Humano

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo a nivel de cada área 2. Se cuenta con personal experimentado 3. Se cuenta con personal identificado y que quiere a la institución 4. Tiempo para preparar los planes de sucesión 5. Presupuesto para capacitación 6. Funcionarios especializados, capacitados y motivados 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal pronto a pensionarse 2. Cargas de trabajo elevadas 3. Cuadros de sucesión no se están aplicando 4. Categorías iguales con diferentes requisitos y capacidades 5. Jefaturas no facilitan el tiempo para funciones de capacitación 6. Rotación de Gerencia
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teletrabajo 2. Ingreso de personal con nuevas ideas 3. Amplia oferta del mercado en capacitación 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política estatal de la reducción del gasto público

b. Aprendizaje y crecimiento: Capital Organizacional

En cuanto al punto de vista de la organización, destaca como fortaleza la estabilidad laboral de la institución, donde gran parte del personal cuenta con varios años de estar trabajando en el banco, lo que les permite tener un mayor conocimiento del mismo. Esta fortaleza puede estar relacionada con la de capital humano que hacía referencia a la identificación que siente el personal hacia la institución.

Respecto a debilidades identificadas, destaca una alta resistencia al cambio y la lentitud a nivel de toma de decisiones. Este es un tema que surgió tanto en entrevistas realizadas a funcionarios, como en las sesiones de trabajo realizadas, y que tiene una alta relevancia considerando que existe la percepción de mejorar y agilizar los procesos sustantivos de la institución.

Se ve como oportunidad mejorar la relación e integración de trabajo con las EA, buscando a su vez disminuir el efecto de la debilidad anterior; y como amenaza principal se señalan cambios en la integración de la Junta Directiva que en períodos anteriores ha afectado la capacidad organizacional de la institución por los cambios de visión en la gestión del banco.

El resultado completo con los aportes para esta perspectiva se presenta a continuación.

Tabla 5 Análisis FODA para el Capital Organizacional

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia al cambio 2. Carencia de trabajo en equipo entre áreas 3. Comunicación descendente 4. Lentitud en toma de decisiones
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar integración con EA 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la integración de la Junta Directiva del BANHVI

c. Aprendizaje y crecimiento: Capital Informático

El último componente de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del CMI se refiere al capital informático.

Sobre este tema los funcionarios del BANHVI destacan como fortalezas la robustez del Departamento de TI y el presupuesto con que cuenta.

En cuanto a oportunidades de mejora se desprende la dependencia de proveedores externos y la ausencia de sistemas modernos que apoyen los procesos sustantivos del banco, aspecto que también guarda relación con lo manifestado por los funcionarios acerca de la necesidad de mejorar y agilizar los procesos internos de la institución.

Relacionado a lo anterior, se identificó como una oportunidad el aprovechamiento de tecnología de punta, teniendo presente que una de las amenazas que enfrenta la institución en este tema está relacionado a la obsolescencia de las plataformas tecnológicas del banco.

La tabla siguiente resume los resultados obtenidos para el capital informático.



Tabla 6 Análisis FODA para el Capital Informático

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importante presupuesto para TI 2. Departamento de TI robusto 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de proveedores externos de TI 2. Tiempos extensos de puesta en marcha en proyectos de TI 3. Ausencia de sistemas modernos para procesos sustantivos
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de punta 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obsolescencia de las plataformas tecnológicas 2. Entidades autorizadas desfasadas tecnológicamente, que puede afectar algunas labores del banco

d. Procesos internos

Subiendo de perspectiva del CMI, se tiene la referente a los procesos internos de la institución, que como se entenderá, es una de las más importantes considerando que son los que soportan los servicios que ofrece la institución.

Como fortaleza principal se menciona la disponibilidad de recursos con los que el BANHVI cuenta, principalmente para el subsidio de bonos, así como la existencia de una serie de comités que apoyan los procesos de control de la entidad.

Sin embargo se identificó como una de las principales debilidades la falta de documentación de los procesos e indicadores de medición, así como a la falta de automatización de algunos procesos sustantivos. En este sentido, se manifestó que el banco entró en un proceso de certificación ISO 9001 para mejorar su sistema de gestión de calidad, y a través de este, se busca solventar esta necesidad, aprovechando también diseñar una organización gestionada por procesos.

Dentro de las oportunidades se pueden mencionar el aprovechamiento de una mejor plataforma tecnológica, que contribuya a mejorar la toma de decisiones y la velocidad de ejecución de los procesos.

Como amenazas destacan las decisiones políticas que en algunos casos han generado algún tipo de inconveniencia a lo interno, y las entidades autorizadas que no operan de una forma eficiente, generando más trabajo para la institución por temas de revisión de la información que envían estas instituciones.



Se presentan a continuación los resultados completos los aportes hechos para el análisis FODA de los procesos internos del BANHVI.

Tabla 7 Análisis FODA para Procesos Internos

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de recursos para bono (subsidio) 2. Se cuenta con una base tecnológica adecuada 3. Procesos de control establecidos 4. Comités participantes en procesos de control 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No están definidos (documentados) los procesos 2. No hay indicadores de medición 3. Falta de automatización 4. Especialización en puestos específicos clave 5. Conformidad con los procesos y productos 6. Distribución de personal y poco equitativa en los procesos fundamentales 7. No se le da suficiente peso a las debilidades reportadas por mandos medios
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de plataforma tecnológica 2. Mejor canalización de recursos del subsidio 3. Toma de decisiones basadas en la administración del riesgo 4. Mejorar velocidad de ejecución de los procesos 5. Rotación de personal 6. Desarrollo de un proceso para financiamiento y creación de soluciones para clase media 7. Retomar el rol de ente rector 8. Modificar mecanismo de giro de recursos (avance de obras) 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Decisiones políticas inconvenientes 2. Reducción del presupuesto asignado al BANHVI 3. Existen entidades autorizadas que no operan 4. Existen entidades autorizadas que generan más trabajo que lo que producen



e. Financiero

La perspectiva financiera, en el caso del BANHVI, es de especial interés por la naturaleza de sus funciones.

En esta perspectiva destacan fortalezas que posee el banco como contar con la garantía del Estado y una suficiencia patrimonial amplia, por mencionar algunos ejemplos, que le permite ser una opción para las entidades que requieren ser proveídas de recursos financieros.

Se debe trabajar en mejorar aspectos relacionados a una mayor claridad en cuanto a los objetivos de intermediación, que tomando como base las entrevistas realizadas y opiniones recabadas en las sesiones de trabajo, no hay una visión claramente establecida acerca de lo que se quiere para el BANHVI en este tema. Así mismo, se indicó también la necesidad de contar con una estrategia de mercadeo que permita mejorar la colocación de recursos.

Entre las oportunidades identificadas está la posibilidad de captar recursos externos y aprovechar la oferta limitada de vivienda de clase media, así como gestionar la opción de recuperación de bonos.

En cuanto a amenazas presentes en este tema, los funcionarios mencionan la injerencia política y de grupos de presión, así como cambios normativos que pueden llegar a afectar la gestión del banco.

La tabla siguiente resume los principales elementos identificados.

Tabla 8 Análisis FODA para Perspectiva Financiera

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantía del Estado 2. Recursos de subsidio seguros y crecientes 3. Calificaciones externas favorable 4. Suficiencia patrimonial amplia 5. Se cuenta con terrenos propios del BANHVI para proyectos de vivienda 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fondeo inconveniente para Segundo piso 2. Falta de claridad de objetivos de intermediación 3. Falta estrategia de mercadeo para incrementar colocación de recursos 4. Concentración de clientes
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Captación de recursos externos 2. Limitada oferta de vivienda para clase media 3. Entidades fuera del SINV-Crédito 4. Posibilidad de recuperación de bonos (trabajo social) 5. Amplitud de recursos de operadoras 6. Retomar proyectos para aprovechar capacidades de FONAVI 7. Impulso de legislación y normativa para Segundo Piso 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Injerencia política 2. Grupos de presión 3. Planes reguladores – planes municipales 4. Déficit fiscal 5. Cambios normativos para Primer Piso o BANHVI 6. Reforma tributaria 7. Necesidad de aprobación legislativa a crédito externa 8. Percepción riesgo BANHVI 9. Mercado limitado

f. Grupos de interés

La última perspectiva a la que se le realizó el análisis FODA fue a la de los grupos de interés.

Entre las fortalezas que el banco ofrece a los grupos de interés, se mencionaron aspectos como las calificaciones de SUGEF y el ingreso de recursos fijos establecidos por ley, aunando al hecho de que el BANHVI es el ente rector del SFNV.

Aun así existen oportunidades de mejora en la imagen de la institución, por factores como solicitudes de requisitos no formales a las EA, y a la ausencia de empoderamiento para la selección de los beneficiarios finales, tema que ha sido señalado en un informe de la CGR y que no deja de afectar en alguna medida la imagen del BANHVI ante la opinión pública.

Se identificaron oportunidades a ser aprovechadas como el aprovechamiento de nuevas tecnologías que permitan una mejor promoción de los productos que ofrece el BANHVI. En este sentido ha



habido avances importantes en temas como la página web del BANHVI. No obstante, aún hay muchas oportunidades por explotar en el área de nuevas TIC.

En cuanto a amenazas existentes, se señala la falta de compromiso de algunas EA que afecta la imagen del BANHVI, considerando que muchos de los beneficiarios relacionan directamente al BANHVI con elementos como la entrega de bonos.

La tabla siguiente presenta todas las ideas identificadas por los funcionarios de la institución que participaron en la elaboración de este análisis.

Tabla 9 Análisis FODA para Grupos de Interés

Fortalezas:	Debilidades:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Opinión de auditoria externa (Calificación SUGEF) 2. Ingreso de recursos fijos establecidos por ley 3. Existencia de una ley que facilita a BANHVI a definir las reglas para normalizar gestión de entidades autorizadas 4. Buena relación con entidades autorizadas 5. Credibilidad por parte de un alto porcentaje de beneficiarios en el Sistema 6. Empresas constructoras son socios estratégicos como generadores de proyectos y a su vez de empleo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto limitado para atender a los grupos de demanda 2. Solicitud de requisitos adicionales que no están normalizados (afecta imagen) 3. Duplicidad de funciones entre los actores del Sistema 4. No hay reglas claras en la relación con entidades (normativa no escrita) 5. Ausencia de empoderamiento para la selección de beneficiarios 6. Imagen pública no es la mejor 7. Denuncias crecientes por calidad constructiva de proyectos 8. Falta de un régimen de sanciones



Oportunidades:	Amenazas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clase media (atención, falta de oferta, mejores procesos) 2. Fortalecimiento de plan estratégico para definir una orientación clara a presentar a Gobierno 3. Capacitación para homogenizar trabajo de entidades autorizadas y empresas 4. Participación ciudadana (se desea por parte de Gobierno) 5. Mejora de imagen creciente (Basado en una mayor transparencia y rendición de cuentas) 6. En ausencia de plan de gobierno fortalecer la eficiencia del banco (identidad) 7. Utilizar buena relación con entidades autorizadas para que se genere un proyecto de mejora de imagen pública 8. Aprovechamiento de comunicación y nuevas tecnologías para promocionar productos BANHVI y dar a conocer gestión 9. Mejora en la calidad de construcción por parte de empresas constructoras 10. Posibilidad de reorientar o reformar la ley para orientar la gestión del banco a prioridades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de directriz clara por parte del Gobierno con respecto a orientación para BANHVI 2. Falta de compromiso por parte de entidades autorizadas 3. Dependencia de entidades que tienen su propia autonomía (Banco segundo piso) 4. Exceso de trámites (afectación de imagen, tramito manía) 5. Creación de requisitos particulares por parte de entidades autorizadas 6. Falta o deficiencia en el control de la calidad de obras (empresas, profesionales resp.) 7. Intereses políticos o gremiales (Proyectos no responden a planteamientos factibles) 8. Concentración de empresas constructoras (dificultades para empresas proyectos)



III Marco Estratégico

1. Misión

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

2. Visión

Ser una institución dedicada a resolver los problemas habitacionales de las familias en pobreza, que ayuda a mejorar los pueblos y ciudades de Costa Rica, con un aumento en su rol de intermediación financiera para facilitar el acceso de vivienda a la clase media.

3. Valores

Servicio: Buscamos permanentemente la satisfacción del usuario, por lo que investigamos y anticipamos sus necesidades para adaptarnos a ellas. Reconocemos su derecho inalienable a recibir un buen trato y un buen producto final -en nuestro caso viviendas-.

Honestidad: Expresamos respeto por nosotros mismos y por los demás. Actuamos con base en la verdad, la sabiduría y nuestras tareas son hechas con total rectitud y esmero.

Calidad: Impulsamos la excelencia profesional e institucional en nuestros productos, procesos, sistemas, funciones y resultados, así como en nuestras conductas y conocimientos.

Eficiencia: Transformamos en resultados tangibles las ideas propuestas, con un mínimo de tiempo y recursos.

Solidaridad: Compartimos los intereses de familias necesitadas de vivienda, y somos solidarios con los compañeros de trabajo.

Conciencia ambiental: Demostramos conciencia ambiental en las labores encomendadas.

4. Grupos de interés y propuesta de valor

Los grupos de interés del BANHVI demandan en mayor medida ***soluciones oportunas, calidad en procesos y productos y reglas claras y formales***, tal y como se observa en la siguiente figura.

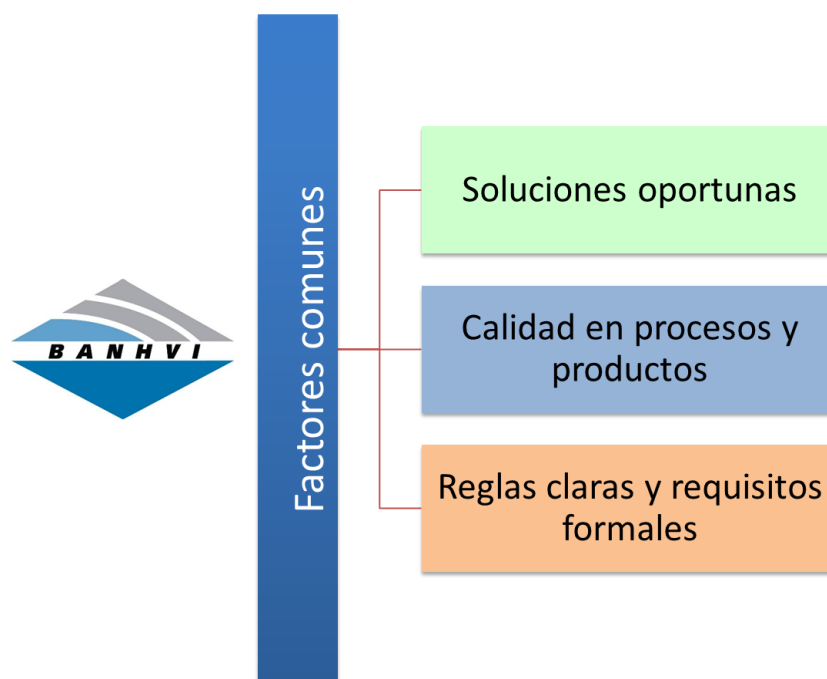


Figura 1 Factores comunes que desean los grupos de interés

5. Objetivos estratégicos

Por medio del BSC, se trata de evolucionar de una manera eficiente hacia la implementación de una cultura de medición y control del desempeño, por medio del establecimiento y monitoreo de un grupo vital de objetivos estratégicos, divididos en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, que forman un círculo virtuoso entre estos objetivos.

"El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con la misión de la organización. El BSC (por sus siglas en inglés) es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización." (Kaplan & Norton, 1996)

En la siguiente figura se presenta el círculo virtuoso que forman las cuatro perspectivas del BSC, utilizadas para elaborar el plan estratégico del BANHVI.

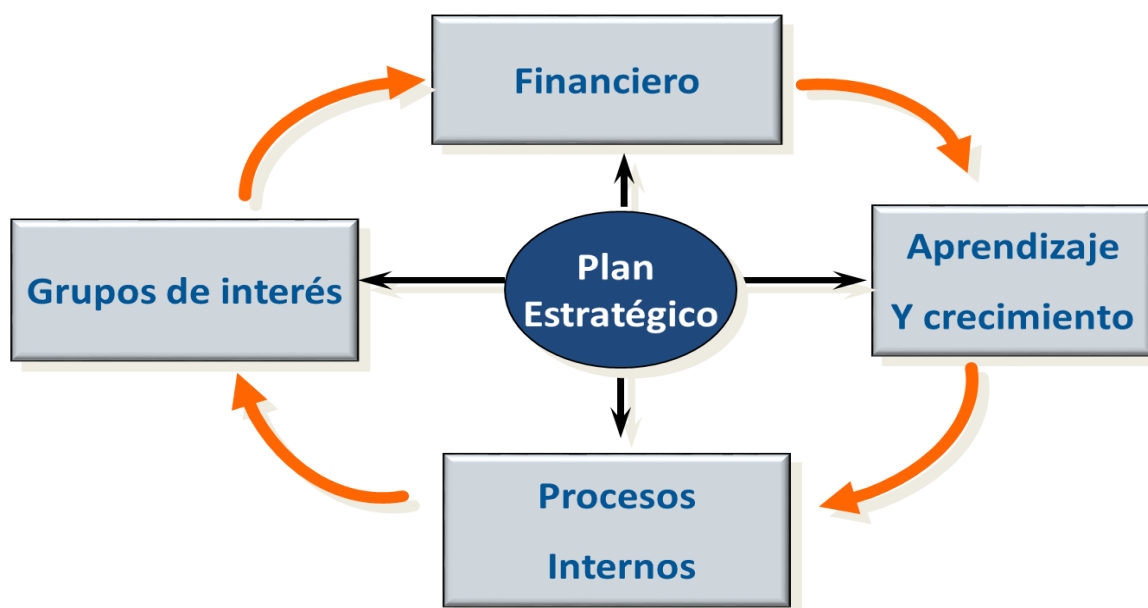


Figura 2 El Círculo Virtuoso de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Adaptación de Van der Leer del libro Balanced Scorecard, Kaplan y Norton (1996)

La planeación estratégica por medio del BSC, está enfocada en desarrollar un nuevo conjunto de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de desempeño.

Todo sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad. Por lo tanto, al diseñar el BSC, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo. Estos parámetros o indicadores de desempeño miden los resultados de los objetivos estratégicos.

La estrategia del BANHVI, es articulada en un mapa estratégico que vincula los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas con una serie de relaciones funcionales de causa - efecto. La construcción de un mapa estratégico implica el entender los aspectos dominantes en las cuatro perspectivas.

Así que, es importante comprender la razón de ser o sea la misión del BANHVI y a dónde se quiere llegar, que se expresa en la Visión, antes de identificar los objetivos necesarios para alcanzarla.

A continuación se presentan las fichas técnicas de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC, así como el peso asignado a cada uno. En este caso, se plantean pesos equitativos para cada objetivo estratégico por perspectiva, los cuales pueden ser valorados y modificados por las autoridades del BANHVI, si así se requiere.

a. Perspectiva capacidad organizacional

Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-01. Contar con personal de alto desempeño
Peso	33%
Descripción	Por personal de alto desempeño se entiende que el mismo ha sido calificado por un sistema moderno de evaluación institucional
Resultado	Personal de alto desempeño que repercuta en cumplimiento del POI y el mejoramiento del clima organizacional
Responsable del objetivo	Jefaturas del BANHVI
Indicador	Número de funcionarios con calificación mayor al 85% / Total de funcionarios
Actualizador	Jefatura Dirección Administrativa
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Semestral

Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-02. Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio
Peso	33%
Descripción	Plataforma Tecnológica adecuada para el trámite y consulta del Bono Familiar de Vivienda y para una gestión adecuada de los procesos operativos diarios de la Institución.
Resultado	Plataforma que satisfaga las necesidades de usuarios externos e internos
Responsable del objetivo	Jefatura Departamento Tecnología de Información
Indicador	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas
Actualizador	Departamento Tecnología de Información
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual
Perspectiva	Capacidad Organizacional
Objetivo	PCO-03. Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente
Peso	33%



Descripción	Implementar el número de Proyectos definidos en tiempo, costo y calidad
Resultado	Tener los Proyectos Implementados a satisfacción del Cliente
Responsable del objetivo	Encargados de Área de Negocio
Indicador	# de proyectos entregados a tiempo / Total de proyectos por entregar
Actualizador	Jefatura Departamento Tecnología de Información
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

b. Perspectiva procesos internos

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-01. Tramitar con agilidad los subsidios art. 59
Peso	10%
Descripción	Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente para trámite de bonos de art.59
Resultado	Reducir el tiempo de tramitación
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FOSUVI
Indicador	# de bonos art. 59 individual aprobados en el tiempo determinado / Total de bonos art. 59 individual aprobados
Actualizador	Jefatura Departamento de Análisis y Control
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Trimestral

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-02. Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59
Peso	10%
Descripción	Los procesos internos incluyen aquellos de FOSUVI que requieren mejorar la calidad de los requisitos de las entidades autorizadas
Resultado	Oportuna ejecución de proyectos resulta en una mejor ejecución del presupuesto



Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FOSUVI
Indicador	# de tramitaciones comprometidas en el tiempo determinado de proyectos art. 59 / Total de tramitaciones comprometidas
Actualizador	Jefatura Departamento Técnico
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Semestral

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-03. Tramitar oportunamente los financiamientos
Peso	10%
Descripción	Mejorar los procesos internos para disminuir los tiempos de los trámites
Resultado	Reducir el tiempo de tramitación
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FONAVI
Indicador	# de tramitaciones formalizadas en el tiempo determinado de colocación de créditos / Total de tramitaciones
Actualizador	Dirección FONAVI
Fijador de la meta	Subgerente Financiero
Frecuencia	Anual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-04. Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales
Peso	10%
Descripción	Por eficazmente se entiende ejecutar el monto disponible del período y aquellos montos disponibles de períodos anteriores
Resultado	Mejoramiento de comunidades y necesidades sociales
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FOSUVI
Indicador	(Monto comprometido en los plazos establecidos por la normativa a nivel de perfil / Monto total de los proyectos recibidos en etapa de perfil)*60% + (Monto comprometido en etapa de financiamiento (no objeción) / Monto total de proyecto recibidos para financiamiento) * 40%
Actualizador	Dirección FOSUVI

Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-05. Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas
Peso	10%
Descripción	El índice de eficiencia mide los procesos de las Entidades Autorizadas, en relación con la formulación del expediente, el cumplimiento de la normativa de trámite (incluye una valoración en relación con los reprocesos), el tiempo promedio de la formalización y la canalización de recursos.
Resultado	El aumentar el índice de la eficiencia mejora los reprocesos, tiempos de formalización y canalización de recursos, lo que repercute en procesos más eficientes y oportunos
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FOSUVI
Indicador	Número de entidades autorizadas con índice de eficiencia superior al 75% / Total de entidades autorizadas
Actualizador	Dirección FOSUVI
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-06. Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control
Peso	10%
Descripción	Por recomendaciones atendidas de los órganos de fiscalización y control se entiende todas aquellas que están cumplidas, programadas y en proceso
Resultado	Las recomendaciones emitidas se cumplen oportunamente y los reguladores emitan opiniones favorables del BANHVI
Responsable del objetivo	Gerente General
Indicador	Número recomendaciones atendidas / Número recomendaciones recibidas
Actualizador	Asistente de Gerencia
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Cuatrimestral



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-07. Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI (*)
Peso	10%
Descripción	Aprovechar propiedades de BANHVI adecuadas para desarrollo de proyectos, casos individuales o donación
Resultado	Bienes aprovechados
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección Administrativa
Indicador	(Número bienes aprovechables desarrollados + Número de bienes realizados) / Número bienes inventariados
Actualizador	Encargado Unidad de Bienes
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

(*) Mediante acuerdo 2A de la sesión 75-2019 del 26/09/2019, la Junta Directiva del Banhvi ordenó que el área responsable de este objetivo PI-07, elabore un plan de acción específico, con sus respectivos cronogramas de actividades, de tal forma que las metas y su indicador se puedan medir con base en el avance de los respectivos planes de acción y no únicamente en función de los bienes finalmente colocados.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-08. Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomiso (*)
Peso	10%
Descripción	Aprovechar los bienes que se encuentran en fideicomiso
Resultado	Bienes en fideicomiso aprovechados para las soluciones de vivienda
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FONAVI
Indicador	Número de bienes desarrollados / Número de bienes en fideicomiso
Actualizador	Jefatura Departamento de Fideicomisos
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

(*) Mediante acuerdo 2A de la sesión 75-2019 del 26/09/2019, la Junta Directiva del Banhvi ordenó que el área responsable de este objetivo PI-08 elabore un plan de acción específico, con sus respectivos cronogramas de actividades, de tal forma que las metas y su indicador se puedan medir con base en el avance de los respectivos planes de acción y no únicamente en función de los bienes finalmente colocados.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-09. Mejorar el ordenamiento administrativo (*)
Peso	10%
Descripción	Mejorar el desempeño institucional mediante un ordenamiento de procesos, subprocesos, funciones, cargas de trabajo, manuales de puestos y estructura
Resultado	Organización alineada y alcanzando sus metas
Responsable del objetivo	Jefatura Unidad Planificación Institucional
Indicador	Número de procesos ordenados / Total de procesos a ordenar
Actualizador	Ingeniero Industrial
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

(*) En cumplimiento con la estrategia de implementación de este objetivo PI-09, en el mes de julio 2019 concluyó la Fase II del proyecto institucional Implementación de una Gestión por Procesos en el BANHVI, que contempló la identificación y documentación del 100% de procesos del Banhvi.

A partir de ese punto, se valora el ajuste en el indicador dado que la Administración venía trabajando en una *propuesta de términos de referencia para la contratación de una consultoría que realice un estudio de la estructura del Banco Hipotecario de la Vivienda, las cargas de trabajo, tomando en cuenta para ello los procesos levantados por la Institución*, en atención a los acuerdos de la nueva Junta Directiva del Banhvi No. 04 de la sesión 59-2018 del 14/10/2018 y No. 4 de la sesión 74-2018 del 06/12/2018.

Posteriormente ese Órgano de Dirección, mediante el acuerdo 2A de la sesión 75-2019 del 26/09/2019, ordenó ajustar este objetivo PI-09 “Mejorar el ordenamiento administrativo”, para contemplar el proyecto institucional para la modernización institucional.

En virtud de lo anterior, para el 2020 el indicador es el siguiente:

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	PI-09-01. Fortalecer Organizacionalmente al Banhvi
Peso	10%
Descripción	Elaborar y desarrollar un plan de implementación para alcanzar la modernización institucional, se definan las nuevas funcionalidades de cada unidad estructural y se implemente dicho plan de modernización, de manera que permita el fortalecimiento organizacional del Banhvi
Resultado	Plan de Modernización Institucional Implementándose
Responsable del objetivo	Gerencia General
Indicador	Número de fases del plan de modernización institucional ejecutadas / Plan de modernización institucional formulado
Actualizador	Jefatura Unidad de Planificación Institucional
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Anual

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	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
Peso	10%
Descripción	Se refiere a la simplificación de trámites de conformidad con la Ley 8220
Resultado	Trámites simplificados que satisfagan la Ley 8220
Responsable del objetivo	Gerente General
Indicador	Número de trámites simplificados / Total de trámites
Actualizador	Dirección FOSUVI (**)
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Trimestral

(**) Mediante acuerdo No. 02 de la sesión 18-2019 de la Junta Directiva del Banhvi del 06/03/2019, se asigna a la Dirección FOSUVI dar seguimiento al proyecto de mejora regulatoria y simplificación de trámites, que se realiza en esa Dirección, para la aprobación de proyectos del artículo 59, bonos

individuales del artículo 59, bonos ordinarios y bonos colectivos. Dado que las citadas actividades conforman la estrategia de implementación del objetivo estratégico PI-10, se modifica la figura en quien recae la responsabilidad como actualizador de éste a la Dirección FOSUVI en vez del Subgerente de Operaciones.

c. Perspectiva financiera

Perspectiva	Financiera
Objetivo	F-01. Aumentar el saldo de la cartera de crédito
Peso	33%
Descripción	Colocar un monto de crédito que permita compensar la amortización y generar un aumento neto, dirigido a la clase media
Resultado	Incremento real del saldo de la cartera
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FONAVI
Indicador	Saldo de cartera
Actualizador	Dirección FONAVI
Fijador de la meta	Subgerente Financiero
Frecuencia	Anual

Perspectiva	Financiera
Objetivo	F-02. Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI
Peso	33%
Descripción	Por ejecutar se entiende al desembolso del presupuesto por programas, que contempla la totalidad de ingresos de las fuentes de ingreso del BANHVI.
Resultado	Adjudicar un porcentaje elevado del presupuesto FOSUVI aprobado
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FOSUVI
Indicador	% de ejecución de bonos ordinarios * 57% + % de ejecución de bonos art.59 * 37% + % de ejecución de bonos comunales * 6%
Actualizador	Jefatura del Depto. Análisis y Control y del Depto. Técnico
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Semestral

Perspectiva	Financiera
Objetivo	F-03. Comprometer los montos de Art. 59 de los recursos disponibles
Peso	33%
Descripción	Por comprometer se entiende asignar el monto disponible para la construcción de proyectos y casos individuales
Resultado	Por definir
Responsable del objetivo	Jefatura Dirección FOSUVI
Indicador	Monto aprobado / Monto disponible
Actualizador	Jefatura del Depto. Análisis y Control y Jefatura del Depto. Técnico
Fijador de la meta	Gerente General
Frecuencia	Semestral

d. Perspectiva grupos de interés

Perspectiva	Grupos de interés
Objetivo	G-01. Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales
Peso	50%
Descripción	Por grado de satisfacción se entiende la evaluación de trámites, tiempo, producto, calidad de vida por los beneficiarios finales
Resultado	Incremento en el grado de satisfacción con respecto a la anterior
Responsable del objetivo	Gerente General
Indicador	Resultado de encuesta de satisfacción de los beneficiarios finales
Actualizador	Jefatura Dirección FOSUVI
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Anual

Perspectiva	Grupos de interés
Objetivo	G-02. Mejorar la percepción del BANHVI ante las entidades autorizadas
Peso	50%
Descripción	Se refiere a la percepción o calificación de estas entidades autorizadas sobre el cumplimiento de la misión del BANHVI



Resultado	Giro oportuno de recursos, reglas claras, mejor comunicación, mejor coordinación, mejor capacitación que repercute en una buena imagen ante las entidades autorizadas
Responsable del objetivo	Gerente General
Indicador	(Número de entidades que califican al BANHVI con 75% de satisfacción / Total de Entidades)
Actualizador	Jefatura Unidad de Comunicaciones
Fijador de la meta	Gerencia General
Frecuencia	Anual

6. Mapa estratégico

Tomando como referencia los objetivos propuestos, se procedió a elaborar un mapa estratégico, que permita ver en un panorama global los objetivos estratégicos y entender la interrelación entre ellos y las perspectivas del BSC.

Se presenta a continuación el mapa estratégico.

Visión: Ser una institución dedicada a resolver los problemas habitacionales de las familias en pobreza, que ayuda a mejorar los pueblos y ciudades de Costa Rica, con un aumento en su rol de intermediación financiera para facilitar el acceso de vivienda a la clase media

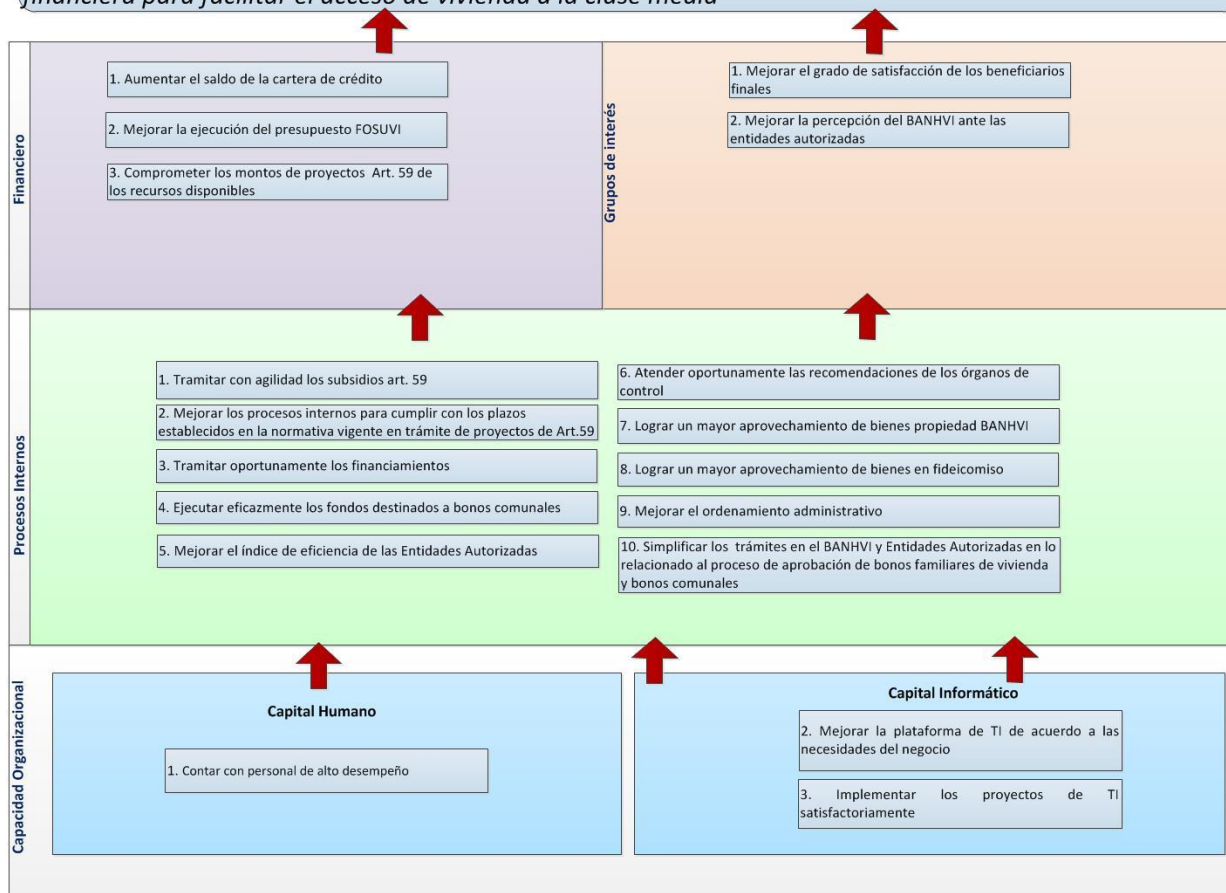


Figura 3 Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos

7. Metas

Conforme a la metodología aprobada, una vez definidos los objetivos estratégicos e indicadores, se procedió a determinar las metas para cada uno de ellos.

A continuación se presentan las metas para cada uno de los objetivos.

a. Perspectiva de capacidad organizacional

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de capacidad organizacional.

Tabla 10 Metas para los objetivos de capacidad organizacional

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Meta (%)
CO-01. Contar con personal de alto desempeño	Número de funcionarios con calificación mayor al 85% / Total de funcionarios	2016	86%
		2017	87%
		2018	89%
		2019	90%
		2020	90%
CO-02. Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas	2016	75%
		2017	80%
		2018	82%
		2019	85%
		2020	85%
CO-03. Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	Número de proyectos entregados a tiempo / Total de proyectos por entregar	2016	20%
		2017	40%
		2018	60%
		2019	85%
		2020	Ver nota 1

Nota 1:

- *Rediseño del Sistema de Vivienda, entregables: proceso de contratación finalizado y adjudicado, orden de inicio del proyecto emitida, y diseño de la solución presentado por el adjudicatario y aprobado por el Banco*
- *Expediente electrónico- fase II, entregables: herramienta LASERFICHE instalada y configurada, manuales de usuario recibidos y aprobados y configuración realizada y aprobado por el Banco.*
- *Sistema de apoyo a la gestión financiera, entregables: proceso de contratación finalizado y adjudicado, orden de inicio de la implementación emitida, diseño de la solución concluido y aprobado por el Banhvi, configuración y pruebas unitarias del adjudicatario, realizadas y aprobada por Banhvi.*

b. Perspectiva de procesos internos

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

Tabla 11 Metas para los objetivos de procesos internos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
		Año	Porcentaje
PI-01. Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	Número de bonos art. 59 individual aprobados en el tiempo determinado / Total de bonos art. 59 individual aprobados	2016	80%
		2017	85%
		2018	90%
		2019	95%
		2020	85%
PI-02. Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59	Número de tramitaciones comprometidas en el tiempo determinado de proyectos art. 59 / Total de tramitaciones comprometidas	2016	60%
		2017	70%
		2018	75%
		2019	80%
		2020	80%
PI-03. Tramitar oportunamente los financiamientos	Número de tramitaciones formalizadas en el tiempo determinado de colocación de créditos / Total de tramitaciones	2016	80%
		2017	85%
		2018	90%
		2019	95%
		2020	100%
PI-04. Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	(Monto comprometido en los plazos establecidos por la normativa a nivel de perfil / Monto total de los proyectos recibidos en etapa de perfil)*60% + (Monto comprometido en etapa de financiamiento (no objeción) / Monto total de proyecto	2016	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
	recibidos para financiamiento) * 40%		
PI-05. Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	Número de entidades autorizadas con índice de eficiencia superior al 75% / Total de entidades autorizadas	2016	73%
		2017	78%
		2018	89%
		2019	100%
		2020	100%
PI-06. Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	Número recomendaciones atendidas / Número recomendaciones recibidas	2016	45%
		2017	60%
		2018	75%
		2019	85%
		2020	85%
PI-07. Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	Plan de trabajo ejecutado/Plan de trabajo programado	2016	0.6%
		2017	0.8%
		2018	1.0%
		2019	1.2%
		2020	100%
PI-08. Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomiso	Plan de trabajo ejecutado/Plan de trabajo programado	2016	80%
		2017	84%
		2018	86%
		2019	89%
		2020	100%
PI-09. Mejorar el ordenamiento administrativo	Número de procesos ordenados / Total de procesos a ordenar	2016	10%
		2017	20%
		2018	30%
		2019	50%

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
PI-09-01. Fortalecer Organizacionalmente al Banhvi	Número de fases del plan de modernización institucional ejecutadas / Plan de modernización institucional formulado	2020	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	Número de trámites simplificados / Total de trámites	2016	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%

c. Perspectiva financiera

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

Tabla 12 Metas para los objetivos financieros

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
F-01. Aumentar el saldo de la cartera de crédito	Saldo de cartera	2016	¢103.000.000
		2017	¢111.500.000
		2018	¢120.500.000
		2019	¢130.000.000
		2020	¢151.367.0 millones
F-02. Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	% de ejecución de bonos ordinarios * 57% + % de ejecución de bonos art.59 * 37% + % de ejecución de bonos comunales * 6%	2016	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
F-03. Comprometer los montos de Art. 59 de los recursos disponibles	Monto aprobado / Monto disponible	2016	100%
		2017	100%
		2018	100%
		2019	100%
		2020	100%

d. Perspectiva grupos de interés

La tabla siguiente presenta las metas para los objetivos estratégicos de la perspectiva de grupos de interés.

Tabla 13 Metas para los objetivos de grupos de interés

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	
G-01. Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	Resultado de encuesta de satisfacción de los beneficiarios finales	2016	95%
		2017	95%
		2018	95%
		2019	95%
		2020	100%
G-02. Mejorar la percepción del BANHVI ante las entidades autorizadas	(Número de entidades que califican al BANHVI con 75% de satisfacción / Total de Entidades)	2016	60%
		2017	65%
		2018	70%
		2019	75%
		2020	75%

8. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas definidas tienen como propósito lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En virtud de la extensión del Plan Estratégico hasta diciembre 2020, las iniciativas estratégicas estarán asociadas al Plan Operativo Institucional 2020, el detalle de las actividades para el cumplimiento de las metas se vincula a los programas y subprogramas presupuestarios correspondientes.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos el indicador y la meta asociada al POI 2020 para su realización.

Tabla 14 Metas para los objetivos de grupos de interés

Perspectiva / Objetivo Estratégico	Indicador	POI 2020		
		Indicador	Meta	Responsable
PCO-01 Contar con personal de alto desempeño	Número de funcionarios con calificación mayor al 85% / Total de funcionarios	04.01.01.01	90%	DA
PCO-02 Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas	01.09.01.02	85%	DTI
PCO-03 Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	Número de proyectos entregados a tiempo / Total de proyectos por entregar	Ver nota 1		
PI-01 Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	Número de bonos art. 59 individual aprobados en el tiempo determinado / Total de bonos art. 59 individual aprobados	02.02.01.01	85%	FOSUVI
PI-02 Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de proyectos de Art.59	Número de tramitaciones comprometidas en el tiempo determinado de proyectos art. 59 / Total de tramitaciones comprometidas	02.03.03.01	80%	FOSUVI
PI-03 Tramitar oportunamente los financiamientos	Número de tramitaciones formalizadas en el tiempo determinado de colocación de créditos / Total de tramitaciones	03.01.02.01	100%	FONAVI
PI-04 Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	(Monto comprometido en los plazos establecidos por la normativa a nivel de perfil / Monto total de los proyectos recibidos en etapa de perfil) *60% + (Monto comprometido en etapa de financiamiento (no objeción) / Monto total de proyecto recibidos para financiamiento) * 40%	02.01.03.01	100%	FOSUVI
PI-05 Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	Número de entidades autorizadas con índice de eficiencia superior al 75% / Total de entidades autorizadas	02.02.02.01	100%	FOSUVI
PI-06 Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	Número recomendaciones atendidas / Número recomendaciones recibidas	01.03.02.01	85%	Gerencia General

Perspectiva / Objetivo Estratégico	Indicador	POI 2020		
		Indicador	Meta	Responsable
PI-07 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes propiedad BANHVI	(Número bienes aprovechables desarrollados + Número de bienes realizados) / Número bienes inventariados	04.01.02.01	1,20%	DA
PI-08 Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomisos	Número de bienes desarrollados / Número de bienes en fideicomiso	03.04.01.01	Plan de trabajo	FID
PI-09 Mejorar el ordenamiento administrativo	Número de procesos ordenados / Total de procesos a ordenar	Ver Objetivo PI-09		
PI-09.01 Fortalecer organizacionalmente al Banhvi.	Número de fases del plan de modernización institucional ejecutadas / Plan de modernización institucional formulado	01.05.01.01	Plan de trabajo	UPI
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	Número de trámites simplificados / Total de trámites	01.03.01.04	100%	Gerencia General
G-01 Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	Resultado de encuesta de satisfacción de los beneficiarios finales	02.01.04.01	100%	FOSUVI
G-02 Mejorar la percepción del BANHVI antes las entidades autorizadas	(Número de entidades que califican al BANHVI con 75% de satisfacción / Total de Entidades)	01.08.01.01	75%	UCO
F-01 Aumentar el saldo de la cartera de crédito	Saldo de cartera	03.01.01.01	¢151.367.0 millones	FONAVI
F-02 Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	% de ejecución de bonos ordinarios * 57% + % de ejecución de bonos art.59 * 37% + % de ejecución de bonos comunales * 6%	02.01.01.04	¢123 208 582 372,00	FOSUVI
F-03 Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	Monto aprobado / Monto disponible	02.01.02.01	100%	FOSUVI

Nota 1: Rediseño del Sistema de Vivienda, entregables: Proceso de contratación finalizado y adjudicado, orden de inicio del proyecto emitida y Diseño de la solución presentado por el adjudicatario y aprobado por el Banco.

Expediente Electronico - Fase II, entregables: Herramienta LASERFICHE instalada y configurada, Manuales de usuario recibidos y aprobados y configuración realizada y aprobado por el Banco.



Sistema de apoyo a la Gestión financiera y Capital humano, entregables: Proceso de contratación finalizado y adjudicado, Orden de inicio de la implementación emitida, Diseño de la solución concluido y aprobado por el Banhvi, Configuración y pruebas unitarias del adjudicatario, realizadas y aprobada por el Banhvi.

9. Factores de riesgo y acciones de mitigación

Identificar riesgos potenciales que pueden afectar la ejecución del plan estratégico institucional es un aspecto importante que ayuda a anticiparse a esos riesgos de una forma efectiva, así como preparar a la institución con acciones que permitan mitigar cualquier efecto negativo que estos riesgos produzcan en el caso de su ocurrencia.

Por tales motivos, la presente contratación consideró un análisis de riesgos que permitiera:

1. Identificar los factores de riesgos principales para cada uno de los objetivos estratégicos definidos por el BANHVI.
2. Clasificar esos factores como riesgos operativos o de imagen, según el caso.
3. Establecer aquellas medidas de contingencia que se implementarían ante la aparición de cada uno de los factores de riesgo identificados.

La identificación de los factores de riesgo para los objetivos del plan estratégico institucional se llevó a cabo conjuntamente con la contraparte del BANHVI. Los resultados de este análisis, fueron revisados y complementados por la Unidad de Riesgo de la institución.

La tabla siguiente presenta los factores de riesgo identificados para cada objetivo estratégico, así como las acciones de mitigación a realizar en el caso de una posible ocurrencia.

Cabe señalar que algunas de las acciones o medidas de contingencia que se presentan en esta tabla cuentan con una codificación numérica. La razón de lo anterior es que estas corresponden a medidas de contingencia que la Unidad de Riesgo del BANHVI ya tenía identificadas con anterioridad (tipificadas según modelo interno de valoración de riesgo institucional), y que fueron incorporadas por considerar dicha unidad que guardan relación con el plan estratégico elaborado.

Para una mayor comprensión de estos planes de mitigación, en los repositorios de la Unidad de Riesgos así como en la intranet institucional, se mantiene información relacionada con los planes de mitigación de riesgos del BANHVI.

Las medidas de contingencia que no tienen códigos corresponden a nuevos factores de riesgos identificados durante el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2016-2019, que posteriormente como parte del proceso de gestión de riesgo institucional, deberán estos ser considerados de tal forma que los factores y medidas de contingencia puedan ser validados en dichos procesos, y asignárseles un código según el estándar utilizado por el banco.



Tabla 15 Factores de riesgo y medidas de mitigación

N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
1	Contar con personal de alto desempeño	Porcentaje de funcionarios con calificación mayor al 85% / Total de funcionarios	Herramienta diseñada para la evaluación del desempeño no sea práctica	Operativo	1. Realizar un plan piloto con la herramienta para evaluación del desempeño
			Que los calificadores utilicen la teoría del "pobrecito" y los resultados no representen la realidad	Operativo	1. Capacitar a los jefes y evaluadores en técnicas de evaluación 2. Hacer un plan piloto
2	Mejorar la plataforma de TI de acuerdo a las necesidades del negocio	Resultado de encuesta a usuarios internos y entidades autorizadas	Diseño inadecuado de la encuesta (Preguntas con alto grado de ambigüedad, mala estructuración de las preguntas, utilización errónea de escalas de medida)	Operativo	1. Encuesta sea aprobada por el Comité de TI 2. Análisis de encuesta sea conjuntamente con Comisión y usuarios 3. Contratación de un tercero (consultor u otro) que diseñe la encuesta de satisfacción.
			Que los resultados de la encuesta provoquen cambios en el PETI	Operativo	1. Actualizar PETI armonizándolo con lo indicado por los usuarios
3	Implementar los proyectos de TI satisfactoriamente	Número de proyectos entregados a tiempo / Total de proyectos por entregar	Responsables de actividades definidas en el proyecto incumplan tiempos de entrega	Operativo	1. Patrocinador del Proyecto informará a la instancia superior sobre las desviaciones (tiempo, costo o alcance) del proyecto y definirán en conjunto estrategia de solución.
			Cambio en prioridades institucionales antes o durante la ejecución del proyecto.	Operativo	1. Informe a las instancias superiores sobre los motivos en los retrasos en la ejecución de tareas del proyecto y su responsable. 2. Replanteamiento de fechas de solución del proyecto por parte del patrocinador y el Administrador del Proyecto.



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
			Que hayan retrasos en las fechas de entregables por parte del proveedor	Operativo	Ejecutar planes Cód. 62 y 63
4	Tramitar con agilidad los subsidios art. 59	Número de bonos art. 59 individual aprobados en el tiempo determinado / Total de bonos art. 59 individual aprobados	Que los tiempos determinados (tiempo máximo para aprobar un bono art. 59 individual) sean muy altos y causen inconformidad en el usuario	Imagen	Que al determinar los tiempos se considere no solo la línea base, sino hacer una comparación (benchmarking) con otras instituciones de tipo bancario
			Que las mediciones del tiempo de aprobación de bonos art.59 individual no sean fidedignas	Operativo	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos que comprueben las fuentes de datos
			Que se presenten descuidos o desconocimientos por parte de analistas de las Entidades Autorizadas	Operativo	Ejecutar planes Cód. 96 hasta el No. 111 (16 acciones)
			Que haya ausencia de validaciones de requisitos mediante la vinculación bases de datos internas o externas (RN, TSE, MyE, IMAS, CCSS, etc.)	Operativo	Ejecutar planes Cód. 96 hasta el No. 111 (16 acciones)
			Que haya una ausencia de marco sancionatorio o de recuperación de los costos asociados a los reprocesos en análisis de expedientes del BFV	Operativo	Ejecutar planes Cód. 96 hasta el No. 111 (16 acciones)



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
			Que falte una estandarización de procesos de análisis de expedientes Artículo 59	Operativo	Ejecutar planes Cód. 96 hasta el No. 111 (16 acciones)
			Que hayan debilidades en estructura que permite que el análisis de expedientes se realice en diversas áreas	Operativo	Ejecutar planes Cód. 96 hasta el No. 111 (16 acciones)
			Que hayan un perfil inadecuado o no equilibrado de los analistas	Operativo	Ejecutar planes Cód. 96 hasta el No. 111 (16 acciones)
5	Mejorar los procesos internos para cumplir con los plazos establecidos en la normativa vigente en trámite de	Número de tramitaciones comprometidas en el tiempo determinado de proyectos art. 59 / Total de tramitaciones comprometidas	Que los tiempos determinados (tiempo máximo para tramitaciones) sean muy altos y causen inconformidad en el usuario	Imagen	Que al determinar los tiempos se considere no solo la línea base, sino hacer una comparación (benchmarking) con otras instituciones de tipo bancario
			Que las mediciones del tiempo de tramitaciones no sean fidedignas	Operativo	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos que comprueben las fuentes de datos
			Que existan deficiencias en la generación y manejo de información debido a limitaciones y deficiencias en el Módulo de Control de Expedientes (MCE)	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 135 hasta el No. 146 (12 acciones)



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
	proyectos de Art.59		Que se analice la viabilidad técnica antes de revisar viabilidad legal	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 135 hasta el No. 146 (12 acciones)
			Que haya una carencia de indicadores de eficiencia de las EA en la tramitación de proyectos	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 135 hasta el No. 146 (12 acciones)
			Que exista una ausencia de registros en el MCE	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 135 hasta el No. 146 (12 acciones)
6	Tramitar oportunamente los financiamientos	Número de tramitaciones formalizadas en el tiempo determinado de colocación de créditos / Total de tramitaciones	Que los tiempos determinados (tiempo máximo para tramitaciones) sean muy altos y causen inconformidad en el usuario	Imagen	Que al determinar los tiempos se considere no solo la línea base, sino hacer una comparación (benchmarking) con otras instituciones de tipo bancario
			Que se tenga limitado acceso automático a información financiera actualizada de la EA	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 36 al No.45 (10 acciones)
			Que se tengan limitaciones para generar bitácora de trámite de solicitudes de crédito.	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 36 al No.45 (10 acciones)
			Que haya exceso de consultas a solicitante por parte de los analistas, vencimiento de	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 36 al No.45 (10 acciones)



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
			información y retraso en el análisis		
			Que se tenga una recepción parcial de documentación y el análisis	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 36 al No.45 (10 acciones)
			Que haya un desbalance en las categorías de los analistas de crédito	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 36 al No.45 (10 acciones)
			Que haya ausencia de rol de suplencias en los puestos de los analistas	Operativo	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos que comprueben las fuentes de datos
7	Ejecutar eficazmente los fondos destinados a bonos comunales	Monto comprometido en los plazos establecidos por la normativa a nivel de perfil / Monto total de los proyectos recibidos en etapa de perfil * 60% + Monto comprometido en etapa de financiamiento (no	Que los plazos establecidos en la normativa no satisfagan las expectativas de los grupos de interés (GOCR, Comunidades, etc.)	Imagen	Establecer tiempos mejores que los establecidos por la norma para satisfacer efectivamente a los grupos de interés



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
		objeción)/ Monto total de proyecto recibidos para financiamiento * 40%			
8	Mejorar el índice de eficiencia de las Entidades Autorizadas	Número de entidades autorizadas con índice de eficiencia superior al 75% / Total de entidades autorizadas	Que los funcionarios del BANHVI aduzcan que el índice de eficiencia es responsabilidad de las Entidades Autorizadas	Imagen	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos
9	Atender oportunamente las recomendaciones de los órganos de control	Número recomendaciones atendidas / Número recomendaciones recibidas	Que los funcionarios del BANHVI argumenten que las recomendaciones de los órganos de control no son válidas o son superfluas	Imagen	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos
10	Lograr un mayor aprovechamiento	(Número bienes aprovechables desarrollados + Número de bienes	Que el personal del BANHVI argumente que algunos de los bienes no son desarrollables o realizables	Imagen	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
	de bienes propiedad BANHVI	realizados) / Número bienes inventariados	Que algún grupo de interés considere que la realización de esos bienes no fue legal	Imagen	Que el departamento legal verifique previamente la conformidad de leyes de todos los desarrollos y realizaciones de bienes
			Que la Unidad de Bienes no controle la totalidad de los bienes inmuebles propiedad del BANHVI	Imagen	Ejecutar planes de acción No. 167, 168 y 169
			Que las gestiones de atención a obligaciones y mantenimiento sobre bienes inmuebles no están documentadas en procedimientos	Imagen	Ejecutar planes de acción No. 167, 168 y 169
			Que haya dificultad y retraso en la recepción del estado de cuenta que debe emitir la municipalidad correspondiente	Imagen	Ejecutar planes de acción No. 167, 168 y 169
11	Lograr un mayor aprovechamiento de bienes en fideicomiso	Número de bienes desarrollados / Número de bienes en fideicomiso	Que el personal del BANHVI argumente que algunos de los bienes no son desarrollables o realizables	Imagen	Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos
			Que algún grupo de interés considere que la realización de esos bienes no fue legal	Imagen	Que el departamento legal verifique previamente la conformidad de leyes de todos los desarrollos y realizaciones de bienes
			Que haya ausencia de herramientas automatizadas para el control y procesamiento de la información	Imagen	Ejecutar Plan No. 375. Realizar la recuperación de los proyectos El Portillo, La Hoja Dorada y Los Ángeles



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
			Que se tenga falta de documentación e información debido a la complejidad de los casos	Imagen	Ejecutar Plan No. 375. Realizar la recuperación de los proyectos El Portillo, La Hoja Dorada y Los Ángeles
			Que hayan consultas telefónicas mal canalizadas a nivel interno	Imagen	Ejecutar Plan No. 375. Realizar la recuperación de los proyectos El Portillo, La Hoja Dorada y Los Ángeles
			Que hayan consultas telefónicas mal formuladas por las Entidades Fiduciarias	Imagen	Ejecutar Plan No. 375. Realizar la recuperación de los proyectos El Portillo, La Hoja Dorada y Los Ángeles
12	Mejorar el ordenamiento administrativo	Número de procesos ordenados / Total de procesos a ordenar	Que el ordenamiento de procesos no mejore la eficiencia y los costos de operación	Operativo	Hacer un análisis de costeo por actividades con escenarios de costos y eficiencia de los ordenamientos propuestos
			Que haya resistencia al cambio de parte de los funcionarios cuyos procesos se ordenen	Operativo	Contratar un proceso de administración del cambio que minimice este riesgo
13	Simplificar los trámites en el BANHVI y Entidades Autorizadas en lo relacionado al proceso de	Número de trámites simplificados / Total de trámites	Que las simplificaciones de trámites en BANHVI y Entidades Autorizadas no resulten en menores tiempos y satisfacción del usuario	Imagen	Contratar una empresa con conocimiento de los procesos bancarios y de costos por actividades



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
	aprobación de bonos familiares de vivienda y bonos comunales				
14	Aumentar el saldo de la cartera de crédito	Saldo de cartera	Que los procedimientos de colocación de recursos no consideren todas las variables del cálculo del límite de operaciones activas según SUGEF 5-04.	Operativo	Ejecutar planes Cód. No. 1 al No.5; No.7 y No.8 (7 acciones)
			Inoportunidad de registro y desintegración de sistemas no permiten cálculo periódico y actualizado del indicador.	Operativo	Ejecutar planes cód. No. 1 al No.5; No.7 y No.8 (7 acciones)
			Que en el sistema de préstamos no se incluye la funcionalidad para el cálculo de límite de crédito	Operativo	Ejecutar planes cód. No. 1 al No.5; No.7 y No.8 (7 acciones)



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
			Que no se realice una adecuada inducción al puesto de manejo de inversiones; desconocimiento de normativa para definición adecuada de requerimientos de cálculo en sistemas de inversiones.	Operativo	Ejecutar planes cód. No. 1 al No.5; No.7 y No.8 (7 acciones)
15	Mejorar la ejecución del presupuesto FOSUVI	% de ejecución de bonos ordinarios * 55% + % de ejecución de bonos art.59 * 35% + % de ejecución de bonos comunales * 10%	Que exista una falta de automatización de los procesos de control presupuestario que se ejecutan en hojas de cálculo Excel y de manera aislada de otros sistemas institucionales.	Operativo	Ejecutar plan cód. No. 18
16	Comprometer los montos de proyectos Art. 59 de los recursos disponibles	Monto aprobado / Monto disponible	No se han identificado factores de riesgo para este objetivo estratégico		



N°	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de contingencia
17	Mejorar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales	Resultado de encuesta de satisfacción de los beneficiarios finales	Que el personal del BANHVI descalifique las opiniones de los beneficiarios	Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta sea aprobada por los Directores 2. Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos
18	Mejorar la percepción del BANHVI ante las entidades autorizadas	(Número de entidades que califican al BANHVI con 75% de satisfacción / Total de Entidades)	Que el personal del BANHVI descalifique las opiniones de las Entidades Autorizadas	Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta sea aprobada por los Directores 2. Realizar semestralmente un análisis de resultados de indicadores con el acompañamiento de consultores externos



IV Bibliografía

- Agencia EFE. **La Reserva Federal decide no subir aún los tipos de interés en EE.UU.** El Financiero, 2015.
- Banco Central de Costa Rica. **Revisión del programa Macroeconómico 2015-2016.** San José, 2015.
- Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI). **Plan estratégico institucional 2012-2015.** Abril, 2012.
- Fernanda Cisneros. **Tasa Básica Pasiva rompe tendencia a la baja y sube al 6,55%.** El Financiero, 2015.
- Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI). **III Balance 2015 “Entorno del sector vivienda y urbanismo”.** Unidad de Investigación, Agosto 2015.
- Gobierno de Costa Rica. **Plan nacional de desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”.** Noviembre, 2014.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. **Principales características de los hogares y de las personas por nivel de pobreza, según zona.** San José, Encuesta Nacional de Hogares Julio 2014.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. **Total de viviendas ocupadas y total de ocupantes según zona y región de planificación.** San José, Encuesta Nacional de Hogares Julio 2014.
- Kaplan, R., & Norton, D. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.** Boston: Harvard Business School Press. 2008.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Hacienda. **Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración del plan operativo institucional: planificación y programación presupuestaria orientada a resultados para instituciones públicas.** San José, Costa Rica. 2007.
- Niven Paul R. **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results.** U.S.A. 2002.
- República de Costa Rica. **Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI, N° 7052.**
- Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery. **The Institute Way.** North Carolina: The Institute Press. 2013.