

# Plan Estratégico Institucional 2023-2026

Aprobado por Junta Directiva mediante acuerdo 1, sesión 01-2023 del 09/01/2023



**Banco Hipotecario de la Vivienda**  
*Viviendas que construyen esperanzas*

# Índice

I.	PRESENTACIÓN.....	1
II.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
III.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
A.	Entorno Legal: .....	3
b.	Entorno Político:.....	4
c.	Entorno económico: .....	5
d.	Entorno Tecnológico:.....	11
IV.	<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>12</b>
V.	<b>MARCO FILOSÓFICO</b> .....	<b>15</b>
A.	MISIÓN .....	15
B.	VISIÓN .....	16
C.	VALORES INSTITUCIONALES .....	16
D.	PROPUESTA DE VALOR .....	16
VI.	<b>MARCO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>17</b>
A.	DESAFÍOS.....	17
B.	EJES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	17
C.	DESARROLLO ESTRATÉGICO .....	18



## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026

### I. PRESENTACIÓN

La elaboración del Plan Estratégico BANHVI 2023-2026 es un esfuerzo institucional que trasciende todos los niveles de la organización, desde la administración superior, responsable de la formulación de planes y estrategias hasta los niveles operativos encargados de la ejecución de dichos planes, lo cual permite la consecución de los objetivos y acciones estratégicas, que respondan a los retos institucionales.

En el año 2021 el Banco inicia un proceso de planificación estratégica trabajando de manera participativa con el Órgano de Dirección, Alta Gerencia, Jefaturas de Dirección y de Departamento y Encargados de Áreas.

Dicho proceso se llevó a cabo con el propósito de establecer el marco orientador de la actividad del Banco para el próximo cuatrienio del periodo 2023-2026, así como para fortalecer la institucionalidad, optimizar la gobernanza en los procesos de gestión, decisión y seguimiento, crear y consolidar una adecuada medición del impacto en el desarrollo económico y social, aumentar las capacidades institucionales, la eficiencia y el ambiente de control por medio de la mejora permanente de los procesos y la innovación. Además, se pretende con este plan estratégico, propiciar de manera efectiva la integración y desarrollo del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y su articulación con las políticas públicas.

### II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El proceso de planeamiento estratégico ha sido realizado mediante un trabajo participativo con las dependencias del Banco, para lo cual se conformó un equipo interno coordinador y se realizaron sesiones de trabajo con la Junta Directiva, Jefaturas y Encargados.

#### 1. Comisión Interna

En cuanto a la organización, se definió una Comisión de Trabajo Interna que estuvo conformada por:

Gerencia General:	Dagoberto Hidalgo Cortés
Asesor de Gerencia:	Cristian Solano Sánchez
Asistente de Gerencia:	Carlos Castro Miranda
Jefe de Unidad de Planificación:	Magaly Longan Moya



## **2. Diagnostico Institucional y Análisis FODA**

En esta etapa correspondió el análisis y evaluación de la situación actual del Banco con respecto a su entorno legal, político, económico y tecnológico, con el fin de establecer el Plan Estratégico de su accionar con respecto a sus objetivos.

Posteriormente se incorporan a estos Diagnósticos, los Análisis FODA, que fueron elaborados en sesiones de trabajo por equipos internos de trabajo conformados por Jefaturas y Encargados de Dirección, Departamentos y otros puestos claves de la Organización. Asimismo, los aportados por los miembros de la Junta Directiva.

## **3. Marco Filosófico**

Mediante un trabajo participativo con las dependencias del Banco por medio de sesiones de trabajo con la Junta Directiva, Jefaturas y Encargados, se actualizó del marco filosófico y el análisis PESTEL- FODA, para posteriormente establecer las acciones y prioridades estratégicas aprobadas.

De acuerdo con el diagnóstico institucional ejecutado en la etapa anterior, se procedió a la formulación de la Misión, Visión, Valores, Ejes Estratégicos y las Acciones Estratégicas.

La Junta Directiva del BANHVI, mediante acuerdo No. 2 de la sesión 96-2021 del 27/12/2021, aprueba el Marco Estratégico Institucional (que contempló 6 ejes estratégicos y 36 acciones) con base en el cual se definirían los objetivos y los indicadores estratégicos de la organización.

A partir del Marco Estratégico Institucional aprobado por la Junta Directiva, se realizó una fase de alineamiento institucional igualmente participativo con las diferentes dependencias del Banco y dirigido por el equipo coordinador. Esta fase incluyó la presentación del Marco Estratégico aprobado a las Jefaturas, como espacio introductorio y de marco de trabajo a realizar para el alineamiento estratégico mediante un abordaje en forma directa y participativa, considerando y complementando el trabajo que se venía realizando, en el que se establecieron líderes responsables y equipos coadyuvantes que trabajaron en la construcción de propuestas para alinear los ejes estratégicos y acciones definidas por la Junta Directiva, con los objetivos estratégicos, indicadores y metas.

## **4. Alineamiento Estratégico**

El 07 de mayo en la sesión 36-2022 de la Junta Directiva, la Gerencia General presenta el Mapa Estratégico y mediante acuerdo No. 3 se aprueban los objetivos estratégicos generales y específicos del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023-2026

A partir de esa fecha se procedió con la definición de las estrategias, los indicadores, metas, etapas, recursos y riesgos estimados que a nivel operativo debe enfocarse la organización en el próximo cuatrienio.



### III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### a. Entorno Legal:

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).

Las funciones principales de este Banco se orientan a:

- La administración del Fondo de Subsidio para la Vivienda (FOSUVI), mediante el cual se canalizan, a través de donaciones, recursos financieros dirigidos a dotar de vivienda digna al sector de la población con menores ingresos familiares.
- La canalización de recursos financieros del Fondo Nacional para la Vivienda (FONAVI) a las entidades autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, dirigidos principalmente al financiamiento de soluciones habitacionales de las familias de ingresos medios.

De esta forma y como entidad de derecho público, el BANHVI está sujeto al amplio marco normativo aplicable al sector público, dentro del que se incluyen leyes, reglamentos, decretos y directrices presidenciales y otras normas. A nivel interno se han definido reglamentos, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, metodologías, políticas y procedimientos.

El marco normativo total incluye reglas de operación como entidad que administra recursos públicos, pero también como intermediario financiero. Esto hace del Banco una entidad fiscalizada por la Contraloría General de la República y supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

La función social que desempeña el BANHVI es objeto de escrutinio público y revisión permanente, lo cual se refleja en las modificaciones recurrentes a las que se ha visto sometida su ley de creación a lo largo de su historia.

La dinámica legislativa del país no puede ignorarse en la operación de este Banco, en el tanto la diversidad de temas y alcances de las normas que se promulgan, modifican o derogan son tan amplios, que la vinculación directa o indirecta puede presentarse de cualquier forma con los procesos que se ejecutan en esta entidad. Sobre esto, el Banco ha venido implementado un proceso formal de control y seguimiento, que permita mantener un monitoreo e inventario del marco normativo total que le es aplicable o que le afecta de alguna forma, así como la dimensión de la afectación y el estado de cumplimiento individual y total.



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 que tiene el sistema.

En cumplimiento con el proceso de seguimiento al Plan Estratégico Institucional 2016-2021 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 del Plan Nacional de Desarrollo (PND), los factores del entorno externo e interno de la Institución y del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, la regulación y supervisión prudencial y en general la actualización de los lineamientos estratégicos que considere replantear y adoptar el Órgano Director.

#### **b. Entorno Político:**

El Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), que en los últimos tres presupuestos nacionales ha reducido en \$58.000 millones los recursos para la atención de programas habitacionales<sup>1</sup>. Esta situación ha llevado al cierre de ventanillas de las entidades autorizadas que colocan los fondos del SFNV desde 2021, limitando las posibilidades de las familias de estratos socioeconómicos más bajos de acceder a una vivienda adecuada.

Adicionalmente, en los últimos años ha seguido incrementando el número de asentamientos informales, así como las vulnerabilidades y problemáticas sociales asociadas a estos. Ante esta realidad, resulta de vital importancia incrementar los esfuerzos para reivindicar el derecho de la población a la vivienda y hábitats adecuados, con mayor seguridad, habitabilidad, accesibilidad, conectividad, ubicación y adecuación cultural, en línea con las políticas públicas vigentes para el Sector Vivienda, Hábitat y Territorio (SVHT) del cual junto con otras instituciones el BANHVI forma parte.

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 2023-2026. En cuanto al sector vivienda, se han definido cinco retos principales para el sector:

- Promover una coordinación intersectorial y gobernanza multinivel más claras para la implementación efectiva de los marcos normativos e instrumentales vigentes en materia de ordenamiento territorial, planificación urbana y atención de asentamientos humanos (por ejemplo, mediante procesos de mejoramiento barrial).
- Reducir el déficit habitacional (cuantitativo y cualitativo), desde un enfoque de diversificación de programas y sostenibilidad del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV).
- Avanzar significativamente en la atención de asentamientos humanos que se encuentran en condición de informalidad, irregularidad, problemáticas sociales vulnerabilidad ambiental o una mezcla de esas condiciones.

---

<sup>1</sup> Fuente: Dirección FOSUVI



- Desarrollar una visión ecosistémica asociada al manejo de cuencas, gestión del riesgo y adaptación al cambio climático, que mejore la interconectividad y aumente la biodiversidad de los territorios.
- Promover ciudades más incluyentes, compactas, repobladas, sostenibles y conectadas mediante la planificación y el diseño urbano, la buena gobernanza, legislación y economías urbanas dinámicas, que, a la vez, conecten de manera más orgánica con el desarrollo rural y las comunidades que se encuentran actualmente excluidas de las oportunidades económicas y de bienestar social.

En estos 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.

### **c. Entorno Económico<sup>2</sup>:**

#### **Principales resultados económicos de Costa Rica en 2022**

El periodo 2022 estuvo caracterizado por una elevada inflación mundial, impulsada por las políticas monetaria y fiscal expansivas aplicadas desde el 2020 en la mayor parte de las economías con el fin contener los impactos negativos generados por la pandemia del COVID-19, así como por las restricciones impuestas a Rusia por algunos países en el marco del conflicto bélico con Ucrania y las medidas de confinamiento impuestas por China para controlar la propagación de nuevas variantes del coronavirus. En los últimos meses del año 2022 las presiones inflacionarias empezaron a disminuir a partir del endurecimiento de la política monetaria por parte de los bancos centrales, caracterizada por aumentos significativos en tasas de interés de referencia, además de la reducción de los estímulos fiscales, la moderación en los precios de algunas materias primas y la disminución en las presiones sobre las cadenas globales de suministro; no obstante, la inflación aún se encuentra por encima del objetivo de los bancos centrales, especialmente en las economías avanzadas.

Por su parte, el aumento en las tasas de interés, la incertidumbre y el deterioro de la confianza de los agentes económicos llevaron a una desaceleración de la economía mundial. Según el “Informe de Perspectivas de la Economía Mundial” del Fondo Monetario Internacional (FMI) de enero de 2023 el crecimiento de la economía mundial pasó de un 6.0% en 2021 a 3.4% en 2022. Por su parte, el Banco Mundial (BM) estima en el Informe de “Perspectivas económicas mundiales” publicado en enero del 2023, que la economía mundial registró un crecimiento en el año 2022 del 2.9%, con una reducción de 3 puntos porcentuales (p.p.), respecto del valor alcanzado en el periodo 2021 (5.9%).

En el caso de Costa Rica, luego del significativo crecimiento económico del 7.8% registrado en 2021, influido por un efecto de base dada la severa contracción de la producción observada el año previo ante el impacto de la pandemia, se estima que en 2022 el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó un incremento real del 4.3% que, aunque menor a lo observado en 2021, supera

---

<sup>2</sup> Abordaje del análisis, por la Dirección FONAVI



la variación media del periodo 2010-2019 (3.6%). El año 2022 se caracterizó por un elevado dinamismo de la actividad económica en el primer semestre y desaceleración en el segundo semestre, producto de un entorno externo menos favorable, tanto por los choques de precios internacionales como por los efectos del conflicto entre Rusia y Ucrania sobre el crecimiento de los socios comerciales y los volúmenes de comercio de mercancías.

A nivel de componentes, en el año 2022 se registró una desaceleración del consumo privado producto de los efectos de las presiones inflacionarias sobre el ingreso real de los hogares y del incremento en las tasas de interés; por su parte, la formación de capital prácticamente se estancó, debido a la menor inversión privada y a la caída en la ejecución de proyectos públicos, mientras que la demanda externa continuó mostrando un buen dinamismo. En términos de actividades económicas, se registraron contracciones en la agricultura (-4.1%) y la construcción, (-5.9%), respectivamente; el resto de las actividades presentaron variaciones positivas, aunque inferiores a las del año 2021, con excepción de la actividad de información y comunicaciones.

El mercado laboral del país mostró resultados positivos en el año 2022; en particular, la tasa de desempleo se ubicó en 11.6% en noviembre de 2022, lo que implica una reducción de 2.1 p.p. respecto de lo observado en diciembre de 2021 (13.7%); no obstante, aún se mantiene por encima de los niveles históricos (9.9% entre el 2010 y el 2019). En este periodo se crearon más de 80 mil puestos de trabajo y disminuyó la informalidad; por su parte la participación laboral no mostró variaciones significativas durante el año.

En cuanto a las finanzas públicas, los resultados del periodo 2022 reflejan una mejora significativa en comparación con el año 2021, año en el que también se habían logrado avances relevantes en materia fiscal. A diciembre del 2022, el Gobierno Central acumuló un superávit primario (excluye el pago de intereses) equivalente a 2.1% del PIB, mientras que el año previo había experimentado un déficit de 0.3%, en tanto que el déficit financiero disminuyó en 2022 a 2.5% del PIB desde el valor de 5.0% registrado un año antes.

Esta mejora se relaciona con el buen desempeño de los ingresos totales, con un crecimiento anual del 16.0% impulsado por los rubros de renta, valor agregado y aduanas, así como por el esfuerzo realizado en la contención del gasto total, con incremento del 1.4% favorecido por la reducción en los gastos de capital y la desaceleración de las remuneraciones. Los resultados fiscales positivos y el cumplimiento de las metas pactadas con el FMI han contribuido a mejorar la perspectiva de riesgo de Costa Rica en los mercados financieros internacionales, reduciendo desde el segundo trimestre del 2022, la prima que los compradores internacionales de deuda exigen por el riesgo soberano de Costa Rica.

El crecimiento del crédito al sector privado en el 2022 fue de 5.9%, impulsado por el incremento en los componentes en moneda nacional (8.0%) y en moneda extranjera (2.3%), este último asociado al encarecimiento del crédito en colones ante el aumento de las tasas de interés y la menor expectativa de variación del tipo de cambio.





Al igual que en la economía global, en Costa Rica el año 2022 estuvo caracterizado por un incremento significativo en los niveles de precios, lo que ubicó la inflación en un 7.8% al cierre del año, la más alta registrada desde el 2008. Este comportamiento estuvo influido fundamentalmente por las presiones externas asociadas con los altos precios de las materias primas, así como los elevados costos de transporte internacional marítimo, la guerra en Ucrania y los fenómenos climáticos extremos.

Para enfrentar las presiones sobre la inflación, a partir de diciembre del 2021 el Banco Central de Costa Rica (BCCR) inició un proceso de aumento gradual de la Tasa de Política Monetaria (TPM); así, luego de año y medio de mantener la TPM en el mínimo histórico de 0.75%, el 15 de diciembre de 2021 el BCCR aumentó la TPM en 50 puntos base (p.b.), mientras que en el 2022 el ajuste fue de 775 p.b., para ubicar su nivel en 9.0% a partir de octubre de ese año.

Aunque en los últimos meses de 2022 la inflación tendió a desacelerarse, aún se ubica por encima de la meta establecida por el BCCR de 3.0%  $\pm$  1 p.p. La reciente desaceleración de la inflación responde a menores presiones derivadas de choques externos, a lo que se suman factores internos como los aumentos en la TPM, así como la reducción de los excesos de demanda agregada y la apreciación del colón durante el segundo semestre del año.

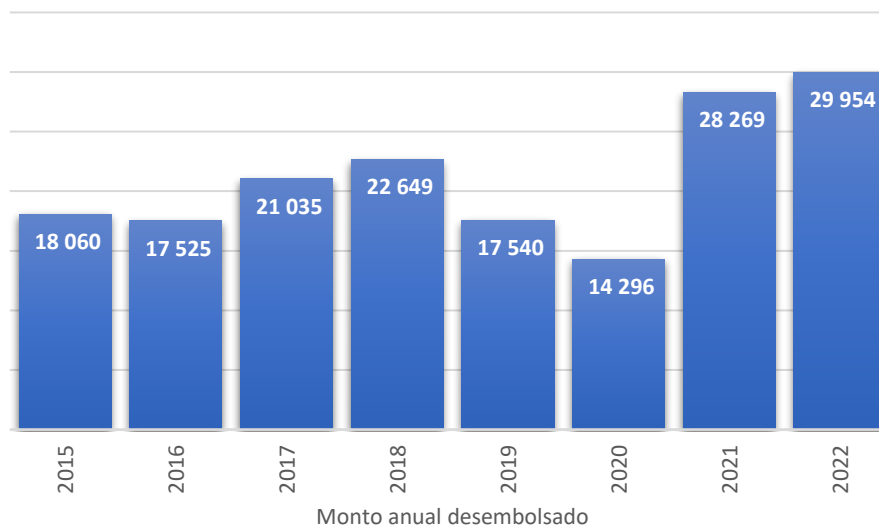
### **Resultados Intermediación Financiera – BANHVI a diciembre 2022**

Los resultados obtenidos por el BANHVI en el periodo 2022 a partir del proceso de intermediación financiera se consideran satisfactorios y se detallan a continuación:

**Cartera de rédito:** Al 31 de diciembre de 2022 el saldo de la Cartera de créditos vigentes del BANHVI alcanzó ₡170,717 millones, reflejando un crecimiento interanual del 9.05%, producto de la reactivación en la demanda de crédito de las Entidades Autorizadas. Un 57.2% del saldo total de la Cartera de crédito se concentra en Cooperativas, un 24.2% en Mutuales, un 18.0% en Bancos y el restante 0.6% está representado por la Fundación Costa Rica Canadá.

Durante el periodo 2022 el BANHVI desembolsó nuevos créditos a las Entidades Autorizadas por ₡29,954 millones, lo que constituye la mayor suma de financiamiento otorgado históricamente e implicó un cumplimiento del 115.2% de la meta de colocación establecida para el año 2022 por ₡26,000 millones.

**Monto Anual de Desembolsos de Cartera de Crédito  
2015 - 2022  
- Montos en millones de colones -**



El rendimiento de la Cartera de crédito al cierre del periodo 2022 se ubicó en un 8,12%, con un aumento de 3.56 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2021; lo que se relaciona fundamentalmente con el comportamiento de las tasas de interés de mercado, en particular con el incremento que experimentó la Tasa Básica Pasiva (TBP) en el II semestre de 2022. Debe indicarse que, en los meses de julio a setiembre de 2022, la tasa de interés promedio de la Cartera de crédito mostró aumentos mensuales por encima de los 70 puntos base, mientras que en el último trimestre del año los incrementos no superaron los 35 puntos base.

A diciembre de 2022 la morosidad de la Cartera crediticia se mantiene en 0% y las operaciones de crédito cuentan con garantías que superan en €46,100 millones el saldo global de las obligaciones. Además, todas las Entidades deudoras se ubican dentro del límite máximo de operaciones activas y se encuentran calificadas en categoría de riesgo A1 con excepción del Banco Cathay que obtiene una calificación en el componente de capacidad de pago de Nivel 2, con lo que se ubica en categoría de riesgo B1, y la Fundación Costa Rica Canadá, que desde el mes de diciembre de 2019 debió ser reclasificada a categoría de riesgo a C1, según el requerimiento de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

En el periodo 2022 se generaron 808 nuevas soluciones de vivienda a partir de los créditos concedidos por el BANHVI; el monto promedio de los créditos otorgados por las Entidades Autorizadas asciende a €27.2 millones, de lo que se desprende que en general estos financiamientos se encuentran dirigidos a los segmentos de ingresos medios y bajos.



- 1. Captaciones:** Al cierre de diciembre de 2022 el saldo total de los recursos de fondeo del BANHVI alcanzó la suma de €62,515 millones. Las captaciones realizadas durante el periodo 2022 por un total de €43,875 millones fueron negociadas en forma directa con inversionistas institucionales y también a través de la ventanilla electrónica de la Bolsa Nacional de Valores. Las operaciones se pactaron fundamentalmente al plazo de un año, con tasa de interés fija y en la mayoría de los casos las tasas de interés se ubicaron por debajo de los rendimientos ofrecidos por otros participantes del mercado, lo que evidencia condiciones favorables para el Banco en función de los instrumentos de captación disponibles.

En el periodo 2022 el BANHVI atendió oportunamente vencimientos de principal e intereses de captaciones por €35,250 millones y €2,171 millones, respectivamente.

- 2. Resultados de la Intermediación:** Hasta mayo de 2022 el rendimiento promedio de los activos involucrados en el proceso de intermediación financiera y el costo de los recursos asociados se mantuvieron relativamente estables; no obstante, a partir del mes de junio de 2022 ambas variables registraron incrementos relevantes asociados al comportamiento de las tasas de interés de mercado, impulsado por los aumentos en la TPM aplicados por el BCCR. A pesar de lo indicado, durante la totalidad del periodo el BANHVI logró obtener un margen de intermediación positivo a partir de sus actividades de intermediación y se mantuvo atendiendo la normativa prudencial aplicable.

En este sentido, al cierre de diciembre de 2022 el rendimiento promedio de los activos asociados al proceso de intermediación financiera del Banco se ubicó en un 8.12%, mientras que el costo de los recursos asociados alcanzó 6.69%, para un margen de intermediación positivo de 1.43 puntos porcentuales.

- 3. Apetito al Riesgo:** Con corte al 31 de diciembre los resultados del seguimiento a los indicadores de riesgos de crédito y riesgos de liquidez vinculados con el proceso de intermediación financiera se ubicaron dentro de los límites de Apetito de riesgo, con excepción de los indicadores KRI2 Concentración de operaciones por sector económico y KRI11 Margen de intermediación financiera individual (fuente FONAVI).

En relación con el indicador KRI2 Concentración de operaciones por sector económico durante el mes de octubre 2022 superó levemente el nivel de apetito y se ubicó en el rango de tolerancia. Por su parte, el indicador KRI10 Margen de intermediación financiera global se ubicó hasta mayo 2022 en el rango de tolerancia y a desde junio de 2022 se encuentra por debajo del nivel de capacidad, afectado por el fuerte incremento en el costo tanto de los recursos de captación como de los recursos propios.

## **Expectativas Económicas y Financieras de Costa Rica 2023 – 2024**

Los organismos financieros internacionales coinciden en que la economía mundial se desacelerará en el periodo 2023, producto del impacto económico de la guerra entre Rusia y Ucrania, el endurecimiento de la política monetaria para contener la inflación, el aumento en



las tasas de interés reales, el débil crecimiento de los ingresos reales de los hogares y el descenso de la confianza. Además, consideran que la inflación seguirá en el 2023 una trayectoria a la baja, pero continuará en niveles elevados. Para el año 2024, se espera que la economía mundial registre un mejor desempeño en el comportamiento de ambas variables.

En este sentido, en el informe de Actualización de Perspectivas de la Economía Mundial publicado en enero 2023 por el FMI se proyecta un descenso estimado en el crecimiento mundial de 3.4% en 2022, a 2.9% en 2023, para luego repuntar a 3.1% en 2024. El FMI prevé que la inflación mundial disminuya de 8.8% en 2022 a 6.6% en 2023 y a 4.3% en 2024, niveles aún superiores a los observados en los años previos a la pandemia de alrededor del 3.5%.

Por su parte, en el informe más reciente de “Perspectivas económicas mundiales” el Banco Mundial estima que el crecimiento mundial se desaceleraría a 1.7 % en 2023, este es el tercer ritmo más débil en casi tres décadas, superado únicamente por las recesiones de 2009 y 2020; adicionalmente, se señala que choques adversos, como una mayor inflación, políticas más restrictivas o tensión financiera, podrían empujar a la economía mundial a una recesión. Para el año 2024 el Banco Mundial estima un crecimiento mundial del 2.7%

Con base en estos pronósticos del contexto internacional y la evolución supuesta para los distintos indicadores económicos internos, el BCCR estima un crecimiento del 2.7% en el PIB del país para el 2023, en tanto que para el año 2024 el valor correspondiente alcanza un 3.5%. Por componentes del gasto, el crecimiento previsto de la producción nacional se asocia con el comportamiento de la demanda interna y de las exportaciones netas, así como la recuperación de la inversión pública en el 2024. Por su parte, las actividades que, debido a su importancia relativa, más aportarían al aumento del PIB serían los servicios empresariales, de información, de comunicaciones, hotelería y restaurantes.

En relación con las finanzas públicas, se espera que en los periodos 2023 y 2024 se continúe avanzando hacia la sostenibilidad, aunque para el 2023 se prevé un resultado financiero menos favorable en comparación con el año previo, dada la mayor erogación por intereses y la ausencia del ingreso extraordinario asociado a los órganos desconcentrados presente en el 2022. El Ministerio de Hacienda estima que en el 2023 el superávit primario y el déficit financiero del Gobierno Central como proporción del PIB ascenderían a 1.6% y 3.5%, respectivamente; mientras que para el 2024 los valores correspondientes serán 1.9% y 3.0%, en igual orden.

Los modelos de pronóstico del BCCR señalan que el comportamiento a la baja de la inflación continuaría en el 2023 y permitiría su retorno al rango de tolerancia de la meta definida por la Junta Directiva del BCCR ( $3\% \pm 1$  p.p.) en el último trimestre del 2023 para el caso de la inflación general y, en el primer semestre del 2024 para la inflación subyacente; se espera que la inflación general se ubicará en promedio alrededor de 5.0% en el 2023 y en 3.7% en el 2024.

Finalmente, según los supuestos de crecimiento de la actividad económica y la meta de inflación para los periodos 2023 y 2024, la disponibilidad prevista de fondos prestables por parte de los



intermediarios financieros permitiría una expansión anual del crédito al sector privado de 5.0% en el 2023 y 5.6% en el 2024. Este aumento sería impulsado por las colocaciones en moneda nacional, con incrementos del 6.3% y 7.2% en 2023 y 2024, respectivamente, toda vez que se supone que continúa la desdolarización relativa observada en los últimos años en el crédito total.

#### **d. Entorno Tecnológico:**

Como descripción general la situación del ambiente de Tecnologías de Información en el BANHVI, podemos acotar que la pandemia y las restricciones en materia de movilidad han traído consigo una aceleración tanto en la aceptación de los servicios y productos vía los canales digitales, como en una necesidad por realizar sus actividades de manera remota, en la medida de lo posible. Aunque el Banco es una entidad de segundo piso, cada vez se hace más necesario digitalizar los servicios, así como ofrecer más canales virtuales y de autogestión. Lo anterior, como una respuesta al contexto actual en el que ha evolucionado la Banca Digital, y que propone puntos clave para el desarrollo de ésta en el futuro.

Por lo que, indiferentemente de la naturaleza de la organización, en general la banca a todos los niveles está bajo presión para reinventarse y acelerar su transformación digital, no solo para mejorar eficiencia y optimizar costos, sino para aumentar la experiencia de todos los segmentos de clientes. Por la naturaleza del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, el BANHVI no escapa a esa realidad en los siguientes años; máxime si consideramos que el Banco se encuentra por debajo del promedio en funcionalidades para la experiencia del cliente, estando lejos de un servicio digitalizado mejor evaluado.

Los principales retos de la organización giran en torno a la modernización de la plataforma tecnológica que permita integrar todos los sistemas operativos y de gestión, así como la digitalización de los principales modelos de negocio; por medio de los proyectos de Optimización tecnológica y expediente digital; todos, en proceso a la fecha.

Por otra parte, es un reto de la organización automatizar sus procesos internos, el sistema de información gerencial y brindar a los beneficiarios finales, herramientas para la autogestión.

Las debilidades en materia de la plataforma tecnológica están claramente contenidas en el proyecto de modernización tecnológica (Optimus) que la institución mantiene en marcha y que fue aprobado por la Junta Directiva del BANHVI en la Administración anterior, que arrastra un proyecto institucional de más de una década y que fue retomado en la presente administración del Banco.

Al respecto, la actual Junta Directiva designó<sup>3</sup> una comisión para estudiar el alcance y la gestión del Proyecto Optimus, informe que evidencia el rezago tecnológico que enfrenta el BANHVI,

---

<sup>3</sup> Designación de comisión de la Junta Directiva, para estudiar el alcance y la gestión del Proyecto Optimus Acuerdo No.3 de la sesión 52-2022



como un aspecto altamente preocupante, considerando que se administran fondos anuales cercanos a los 100.000 millones de colones provenientes del FODESAF y administrados por el Fondo de Subsidios para la Vivienda (FOSUVI), adicionalmente el FONAVI presenta un saldo de cartera cercano a los 160.000 millones, que también es administrado con sistema tecnológicos inadecuados. Esta realidad hace que la modernización tecnológica del banco sea una tarea necesaria. Asimismo, la situación del FOSUVI, cuya importancia en la colocación de subsidios es innegable y que ha carecido de la capacidad de modernizar su gestión, utilizando para ello sistema de información que exponen al BANHVI a importantes riesgos en la administración de los recursos públicos.

#### IV. 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 cuatro talleres de trabajo con las Jefaturas y Encargados de Áreas, Alta Gerencia y la Junta Directiva.

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.

La base técnica de este proceso refiere al Cuadro de Mando Integral, de manera que la realización del análisis FODA se hiciera enfocado a cada una de estas perspectivas:

- **Financiera:** prioridades en materia de desempeño financiero del BANHVI, desde la óptica de rentabilidad, liquidez y solvencia financiera.
- **Clientes:** prioridades en materia de posicionamiento del BANHVI en servicio, imagen, relaciones comerciales.
- **Procesos:** prioridades en materia de logros internos, mejoras de procesos, gestión de innovación, control y desarrollo normativo.
- **Capacidades y Aprendizaje:** prioridades en materia de fortalecimiento de competencias personal, cultura organizacional y competencias, cultura organizacional y componentes de tecnologías de información.

Las ideas centrales de este proceso, se presenta en los siguientes cuadros:



**CUADRO NO. 1**  
**FORTALEZAS**

<p><b><u>Perspectiva Financiera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto asignado por ley.</li> <li>• Solidez financiera y patrimonial del Banco.</li> <li>• Cartera de crédito (respaldo, no morosidad).</li> <li>• Banco con garantía del Estado.</li> <li>• Calificación de Riesgos buena.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Cliente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza Público – Privado.</li> <li>• Ofrece vivienda en todo el país.</li> <li>• Brindar fondos a las entidades autorizadas para créditos para vivienda.</li> <li>• Programas especiales para las familias (RAMT, PIM).</li> <li>• Ofrece productos a diferentes segmentos o necesidades familiares.</li> </ul>
<p><b><u>Perspectiva Interna - Procesos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el manejo subsidio habitacional.</li> <li>• Continuidad servicio y continuidad del Banco, aún en la crisis Sanitaria.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Capacidades y Aprendizaje</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado en área de gestión.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Acceso a capacitación.</li> <li>• Capacidad de adaptarse al teletrabajo.</li> <li>• Órgano Dirección comprometido.</li> </ul>

**CUADRO NO. 2**  
**OPORTUNIDADES**

<p><b><u>Perspectiva Financiera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de Fondos Externos para financiar programadas.</li> <li>• Recuperar recursos mediante la devolución total o parcial del Fondo (repago de Bono).</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Cliente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover por medio de los distintos programas de financiamiento de vivienda, un mejor hábitat y espacios urbanos con servicios que mejoren la calidad de vida del segmento de la población atendido.</li> <li>• Contribuir a la disminución del déficit habitación por medio de los programas RAMT, clase media, segunda planta – bono patio y de Vivienda Urbana Inclusiva y Sostenible.</li> </ul>
--	--



<p><b><u>Perspectiva Interna - Procesos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del Banco.</li> <li>• Alianza estratégica con empresas para el desarrollo de actividades.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Capacidades y Aprendizaje</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de sistemas informáticos (análisis de nuevas tecnologías).</li> <li>• Poner en marcha el sistema SINIRUBE para la elección de población objetivo.</li> <li>• Analizar nuevas tecnologías para construcción de Vivienda.</li> </ul>
---	--

**CUADRO NO. 3**  
**DEBILIDADES**

<p><b><u>Perspectiva Financiera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de diversificación en las fuentes de financiamiento</li> <li>• La prioridad de pre-inversión la determina el sector privado.</li> <li>• No existe control con el tope de algunos programas (debilita la creación de más soluciones de vivienda).</li> <li>• Costos de mantenimiento de propiedades BANHVI, no desarrolladas).</li> <li>• Poca diversificación de ingresos.</li> <li>• BANHVI no asume rectoría de sector.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Cliente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites y procesos lentos en la tramitación del bono familiar de vivienda, principalmente en proyectos colectivos.</li> <li>• En cuanto al rol que le corresponde a cada actor del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</li> <li>• No existe un régimen sancionatorio a las entidades autorizadas y Desarrolladores.</li> <li>• La gestión integral de la imagen no ha sido concebida como un proceso integral y preventivo.</li> <li>• Desconfianza en las Entidades Autorizadas.</li> </ul>
<p><b><u>Perspectiva Interna - Procesos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión financiera del FOSUVI separada del Banco.</li> <li>• Procesos deben mejorarse (lentos engorrosos, reprocesos).</li> <li>• Exceso de regulación interna, gran cantidad de reglamento y directrices internas.</li> <li>• Falta de cultura de seguimiento y control para cumplir recomendaciones de Órganos de Fiscalización, supervisión y control.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Capacidades y Aprendizaje</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos financieros no automatizados.</li> <li>• Personal comprometido, pero desmotivado.</li> <li>• Limitada cultura de riesgo.</li> <li>• Obsolescencia de sistemas genera necesidad de más trabajo operativo y posibles errores y reprocesos.</li> <li>• Falta cultura de trabajo en equipo.</li> <li>• Cultura de resistencia al cambio y temor de innovación.</li> </ul>





<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión integral de la imagen no ha sido concebida como un proceso integral y preventivo.</li> <li>• Falta de sistematización de los procesos de seguimiento, control, inspección y fiscalización en proyectos de vivienda.</li> </ul>	
--	--

**CUADRO NO. 4  
AMENAZAS**

<p><b><u>Perspectiva Financiera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recortes del Presupuestos limitan los recursos financieros del BANHVI.</li> <li>• Giros retrasados de los recursos.</li> <li>• Déficit financiero del país.</li> <li>• Competencia de Entidades Financieras que participen en segundo piso.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Cliente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades deudoras con situaciones financieras comprometida (morosidad).</li> <li>• Quejas o denuncias en las construcciones, que afectan la reputación del Banco.</li> <li>• Imagen débil de la opinión pública.</li> </ul>
<p><b><u>Perspectiva Interna - Procesos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos lentos y engorrosos con entidades externas (Municipalidades, A y A, ICE, CNFL, etc.) que atrasan los proyectos.</li> <li>• Exceso de poder por parte de las empresas Desarrolladoras.</li> <li>• Disminución de la tierra disponible para vivienda de interés social, lo que genera mayores costos en soluciones habitacionales.</li> <li>• Errores en procesos constructivos.</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva Capacidades y Aprendizaje</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delitos cibernéticos.</li> </ul>

**V. MARCO FILOSÓFICO**

**a. MISIÓN**

Somos el Ente Rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda que, por medio de una alianza pública – privada, contribuye significativamente a la atención del déficit habitacional para familias de ingresos bajos y medios, aportando al desarrollo económico y social del país, fomentando el hábitat y ambientes comunales sostenibles.



## **b. VISIÓN**

Ser reconocida como la Entidad que más contribuye a la solución del problema habitacional del país, por medio de los esfuerzos articulados de los integrantes de la alianza público-privada del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, ejerciendo el rol definido en su Ley de creación.

## **c. VALORES INSTITUCIONALES**

1. *Solidaridad:* Empatizamos con las familias que anhelan una vivienda propia y digna, en igualdad de condiciones, haciendo nuestras las inquietudes y preocupaciones de nuestros usuarios finales con el fin de brindar una solución integral.
2. *Compromiso:* Trabajamos con la convicción real de brindar un buen servicio hacia los funcionarios, beneficiarios y los integrantes del sistema financiero, enfocados en cumplir las gestiones internas y externas de la mejor forma, con los factores humanos, institucionales, entes públicos y privados que coordinan esfuerzos para llevar a cabo la misión y visión de la institución.
3. *Calidad:* Impulsamos la eficiencia y eficacia profesional e institucional en nuestros productos, procesos, sistemas, funciones y resultados, así como en nuestras conductas y conocimientos.
4. *Integridad:* Ejecutamos nuestro trabajo con integridad, ética, actuamos siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo nuestros deberes con transparencia y rectitud, creando confianza y relaciones interpersonales efectivas con nuestros compañeros de trabajo, clientes y partes interesadas.
5. *Conciencia ambiental:* Promovemos acciones positivas que estimulen el uso racional de los recursos naturales para un equilibrio ecológico.
6. *Trabajo en equipo:* Es el esquema organizado de trabajo entre todos los integrantes de la organización, con el fin de alcanzar metas comunes, mediante el mayor aprovechamiento de las habilidades de los integrantes, que son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. Con este valor, buscamos generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de todos, para alcanzar mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

## **d. PROPUESTA DE VALOR**

Contribuimos a que las familias, de ingresos bajos y medios, tengan acceso prioritario al hábitat y el territorio, para la obtención de una solución de vivienda de calidad, por medio de una distribución equilibrada y eficiente de los recursos financieros escasos.



## VI. MARCO ESTRATÉGICO

### a. DESAFÍOS

En el marco de la visión estratégica, el Banco se plantea para el siguiente cuatrienio seis grandes desafíos;

- Fortalecer la institucionalidad, optimizando la gobernanza en los procesos de gestión, decisión y seguimiento; asumiendo la transparencia, la austeridad y la rendición de cuentas como elementos esenciales.
- Crear y consolidar una cultura de adecuada medición del impacto en el desarrollo económico y social.
- Aumentar las capacidades institucionales, la eficiencia y el ambiente de control por medio de la mejora permanente de los procesos y la innovación y adecuación tecnológica constantes.
- Lograr mayor incidencia económica y social con nuestras acciones priorizando las áreas de acción del Banco en cuanto a financiamiento, para lograr una mayor eficacia en la formulación, la gestión y el impacto de los proyectos.
- Propiciar de manera efectiva la integración y desarrollo del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, con todo sus componentes e integrantes.
- Consolidar y fortalecer su capacidad financiera y trasladar los beneficios a la mayor cantidad posible de familias que requieren una vivienda y mejorar sus condiciones de hábitat. Aprovechando situaciones coyunturales de los mercados para lograr fondos con mejores condiciones de costo y plazo.

### b. EJES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Como parte de la visión global que persigue la organización, el plan estratégico reúne la definición de los ejes estratégicos delineados para llegar a los objetivos establecidos, así como las estrategias generales y específicas para su consecución.

En esa línea, a efectos de organizar y sistematizar las acciones estratégicas que orientarán la organización en todas sus dependencias, se han definido **Ejes Estratégicos** institucionales, que representan; por tanto, las líneas o rutas básicas de desarrollo de los planes de trabajo para alcanzar el propósito fundamental y ordenar el desarrollo en grandes líneas de actuación.

- Eje 1 Estabilidad y solvencia financiera: Consolidar la posición financiera y su crecimiento paulatino y sostenible.



- Eje 2 Digitalización y modernización tecnológica: Desarrollar una estrategia de modernización tecnológica y de digitalización de procesos, que permitan la continuidad de operaciones, la suficiencia de la infraestructura, la seguridad y el control de la información, así como el soporte a la estrategia organizacional según las prioridades establecidas en el plan estratégico institucional.
- Eje 3 Capital Humano y Desarrollo organizacional: Desarrollar e implementar una estrategia de recursos humanos que integre la planificación de los recursos, el reclutamiento y selección, la formación-capacitación y la gestión del clima y satisfacción laboral, así como la evaluación del desempeño con orientación a resultados.
- Eje 4 Eficiencia y fortalecimiento institucional: Fortalecer el alineamiento institucional para adaptar y armonizar la capacidad de respuesta de la organización hacia el cumplimiento eficiente y efectivo de la política pública en materia de hábitat y territorio, así como de los objetivos estratégicos y la misión del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y del Banco.
- Eje 5 Calidad en la inversión de los recursos: Asegurar la calidad de la inversión de los recursos, por medio de la mejora permanente de los procesos de gestión, seguimiento y control.
- Eje 6 Cumplimiento, ambiente de control y cultura de riesgos: Desarrollar e implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del ambiente de control y la cultura de cumplimiento, así como el alineamiento organizacional hacia un marco de gestión de riesgos, que proporcione garantía razonable de la consecución de los objetivos estratégicos.

### **C. DESARROLLO ESTRATÉGICO**

Los objetivos estratégicos del Banco han sido organizados según las perspectivas del Balance Scorecard:

- Financiera: relacionada con el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas económicamente con el Banco, aporta sustentabilidad y continuidad en el negocio.
- Clientes: Para alcanzar las metas de la perspectiva financiera, es necesario contar con ingresos, con clientes y una propuesta de valor. La perspectiva de clientes aporta a las metas el modo en que se va a satisfacer la necesidad de los clientes y se les motivará a generar ingresos para el Banco.
- Procesos Internos: En esta categoría identificamos aquellos objetivos que aportan a la cadena de valor para conseguir las metas institucionales.

- Aprendizaje y crecimiento: Para cumplir con los indicadores operativos de la perspectiva de procesos, los indicadores de la perspectiva de cliente y los de la financiera, lo normal es que se necesite formación, capital humano, sistemas e infraestructura, mejoras en la cultura organizacional.

Para cada objetivo estratégico se establecieron las acciones estratégicas organizadas a partir de cada una de las perspectivas previamente indicadas.

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

El objetivo de la perspectiva financiera es el de:

- Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad que permita seguir cumpliendo el fin para el cual fue creada.

**Metas:**

- Crecimiento del saldo de la cartera de crédito de al menos un 8% anual
- Crecimiento anual del patrimonio al menos igual a la inflación

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<b>1.1</b> Fortalecer el portafolio de productos y servicios ofrecidos, para el cumplimiento de la misión social y de fomento de la entidad.	<b>1.1.1</b> Revisión, investigación, análisis y mejora de productos y servicios vigentes del BANHVI	100% de los productos BANHVI revisados y/o renovados para el año 2023
<b>1.2</b> Incrementar las colocaciones de crédito del Fondo Nacional de Vivienda y lograr un crecimiento de la cartera total de crédito.	<b>1.2.1</b> Promover e implementar nuevos productos y servicios que permitan ofrecer mayores opciones para la atención de la vivienda con un sentido de sostenibilidad y calidad.	Al menos cinco iniciativas valoradas y/o implementadas
<b>1.3</b> Ampliar la oferta de productos y servicios del portafolio ofrecido por el Banco.	<b>1.3.1</b> Mejorar el portafolio de productos y servicios del Banco	
<b>1.4</b> Mejorar continuamente la gestión de los recursos para el cumplimiento de las proyecciones financieras y el fin institucional encomendado por ley	<b>1.4.1</b> Diseñar una estrategia financiera que considere la gestión de la liquidez, calce de plazos, liquidación de proyectos, superávit específico y gestión presupuestaria.	Estrategia financiera y de gestión de recursos diseñada e implementada

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p><b>1.5</b> Fortalecer las fuentes de financiamiento para el Fondo Nacional para la Vivienda y el Fondo de Subsidios para la Vivienda.</p>	<p><b>1.5.1</b> Fortalecer las fuentes de financiamiento a partir de la diversificación de estas para la colocación de los productos y servicios brindados.</p>	<p>-Propuesta de Proyecto de Ley para recuperación total o parcial del Bono (2023) elaborada</p> <p>-Al menos dos fuentes de financiamiento adicional por medio de créditos externos, internos u otra forma para impulsar el financiamiento de viviendas, analizadas y propuestas</p>
<p><b>1.6</b> Mantener y fortalecer las condiciones necesarias para preservar la estabilidad y solvencia financiera del Banco, garantizando su adecuada posición patrimonial y calidad de activos.</p>	<p><b>1.6.1</b> Desarrollar una estrategia financiera para preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia financiera.</p>	<p>Crecimiento patrimonial</p>

**PERSPECTIVA CLIENTES**

El objetivo de la perspectiva clientes es el de:

- Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros

**Metas:**

- Al menos 5 productos y/o servicios financieros valorados e implementados
- Índice de calidad de servicio al cliente superior al 90%

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p><b>2.1</b> Ampliar la infraestructura y-o canales alternativos para la atención a nuestros clientes</p>	<p><b>2.1.1</b> Automatizar el proceso de autogestión, trámite y control del bono familiar de vivienda</p>	<p>Prototipo del proceso de autogestión, trámite y control del bono familiar de vivienda, diseñado en el 2023 incluyendo el análisis de posibles</p>
<p><b>2.2</b> Ampliar la provisión de los servicios y asistencia al usuario</p>	<p><b>2.2.1</b> Ampliar la provisión de los servicios y asistencia al usuario por</p>	



Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
por medio del uso de nuevos canales y tecnologías.	medio del uso de nuevos canales y tecnologías	herramientas tecnológicas para tales efectos
<b>2.3</b> Fortalecer la relación y comunicación con los sectores y partes interesadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, para la implementación de modelos de gestión y desarrollo conjunto.	<b>2.3.1</b> Fortalecer, mediante un plan integral de comunicación, la relación con partes interesadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, con el objetivo de mejorar el desempeño, el posicionamiento y la “renovación” de la imagen institucional	Plan integral de comunicación con partes interesadas, diseñado e implementado.  Encuesta anual para medir la calidad del servicio que presta el Banco a sus clientes externos ejecutada
<b>2.4</b> Fortalecer en la gestión institucional las acciones de desarrollo sustentable, que impacten de manera positiva en los objetivos país de protección del medio ambiente.	<b>2.4.1</b> Desarrollar e implementar lineamientos generales de tipologías constructivas y sus especificaciones técnicas.	Términos de referencia y bases y resultados del concurso elaborados en el 2023.  Lineamientos generales de tipologías constructivas implementados (2024)

**PERSPECTIVA PROCESOS**

Los objetivos de la perspectiva procesos internos son los siguientes:

- Mejorar los Procesos de Gestión y Calidad Institucional, para aumentar la eficiencia y efectividad organizacional.
- Desarrollar una estrategia de modernización tecnológica y de digitalización de procesos, que permitan la continuidad de operaciones, la suficiencia de la infraestructura, la seguridad y el control de la información, así como el soporte a la estrategia organizacional según las prioridades establecidas en el plan estratégico institucional.
- Mejorar y fortalecer, de manera sistemática, el ambiente de control y la cultura de cumplimiento, así como el alineamiento organizacional para la gestión de riesgos.



- Promover la mejora continua de los procesos de gestión, seguimiento y control para asegurar la calidad de la inversión de los recursos gestionados

**Metas:**

- 100% de los procesos institucionales revisados y optimizados, dando prioridad a los procesos críticos de negocio (FOSUVI y FONAVI) y a dos procesos de apoyo (Contratación de Bienes y Servicios y Recursos Humanos)
  - Identificación y selección de proyectos de vivienda
  - Proceso de aprobación de proyectos de vivienda,
  - Inspección y control de inversión,
  - Desembolsos,
  - Liquidación de proyectos,
  - Identificación y selección de población objetivo Proceso de aprobación de créditos,
  - Incorporación y evaluación de entidades autorizadas del SFNV,
  - Distribución, control, seguimiento y redistribución presupuestaria del FOSUVI.
  - Gestión de Adquisiciones
  - Gestión RR-HH
- Plan Estratégico de Tecnologías de Información articulado al 100% con este PEI
- Procesos Medulares del Proyecto OPTIMUS implementados, según cronograma del proyecto
- Integración de los módulos del expediente electrónico a la funcionalidad integral del proyecto OPTIMUS, según cronograma del proyecto.
- Ejecución de metas BANHVI en PND 2026-2026 del 90% o mas
- Nivel de Eficiencia en la Gestión de las disposiciones de los entes de control, supervisión y fiscalización; internos y externos del 90% o más
- Nivel de madurez de la cultura de riesgos institucional del 90% o más

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p><b>3.1</b> Modernizar la estructura organizacional, en respuesta a las necesidades actuales de gestión, cambios en el mercado basados en la experiencia del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</p>	<p><b>3.1.1</b> Modernizar y optimizar la estructura organizacional</p>	<p>Nueva estructura organizacional de la institución implementada</p>



Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p><b>3.2</b> Rediseñar los procesos críticos para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la gestión institucional.</p>	<p><b>3.2.1</b> Mejorar la eficiencia institucional a partir de la mejora y simplificación de procesos para reducir las barreras de acceso al Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</p> <p><b>3.2.2</b> Diseñar e implementar, un protocolo para el control, seguimiento y supervisión en proyectos de vivienda</p>	<p>100% procesos críticos de negocio indicados en las metas, revisados y optimizados.</p> <p>100% protocolo implementado para el control, seguimiento y supervisión en proyectos de vivienda</p>
<p><b>3.3</b> Optimizar los procesos internos para la contratación de bienes, servicios y recurso humano.</p>	<p><b>3.3.1</b> Optimizar los procesos internos de contratación de bienes, servicios y dotación de personal, en alineamiento con la estrategia institucional y la gestión del riesgo</p>	<p>100% procesos críticos de apoyo contratación de bienes, servicios y dotación de personal mejorados e implementados.</p>
<p><b>3.4</b> Optimizar la gestión del sistema de información a través del uso de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de toma de decisión y el ambiente de control.</p>	<p><b>3.4.1</b> Aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión a través del uso de nuevas tecnologías para la automatización de procesos críticos de negocio</p>	<p>Módulos de Seguimiento y Control Institucional puestos en Producción</p> <p>Módulos de BI para el Soporte de la Toma de Decisiones Estratégicas del Banco, puestos en producción</p> <p>4 RPA de procesos (trámites) repetitivos de gran tráfico y de Impacto Institucional puestos en producción</p>
<p><b>3.5</b> Actualizar e integrar la plataforma tecnológica institucional.</p>	<p><b>3.5.1</b> Actualizar e integrar la plataforma tecnológica institucional</p>	<p>Procesos Medulares del Proyecto OPTIMUS implementados</p> <p>Integración de los módulos del expediente electrónico a la funcionalidad integral del proyecto OPTIMUS.</p>
<p><b>3.6</b> Garantizar la continuidad de operaciones y la seguridad de la información.</p>	<p><b>3.6.1</b> Garantizar la continuidad de las operaciones y de los servicios de TI de la Organización, que permitan el cumplimiento de los ejes y</p>	<p>100% Finalizado el apartado del Marco de Continuidad de los Servicios de TI (MCSTI) y el Plan de Pruebas; asociados a un ataque cibernético tipo Ransomware y ejecutado el Plan</p>

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
	<p>objetivos estratégicos establecidos.</p> <p><b>3.6.2</b> Garantizar la seguridad de la plataforma tecnológica que controla y soporta los servicios, sistemas e información de la Institución.</p>	<p>de Pruebas de recuperación incluido en el MCSTI</p> <p>100% Implementado el Visualizador de Vulnerabilidades del tráfico de la Red Corporativa del Banco</p>
<p><b>3.7</b> Mejorar la efectividad del ambiente de control, el seguimiento y la cultura de cumplimiento organizacional, con énfasis en la atención de disposiciones de los entes de control, supervisión y fiscalización; internos y externos.</p>	<p><b>3.7.1</b> Medir la efectividad en la gestión de todas las disposiciones de los Órganos de Fiscalización y Control (interno y externos) para mejorar el ambiente de control, el seguimiento y la cultura de cumplimiento organizacional</p>	<p>Efectividad de la gestión debe ser al menos del 90%</p>
<p><b>3.8</b> Fortalecer la cultura de gestión de riesgos institucional.</p>	<p><b>3.8.1</b> Ejecutar y medir la estrategia de gestión de riesgos, enfocada en el mejoramiento de la estructura documental y el fortalecimiento del gobierno corporativo, la capacitación y gestión del cambio institucional y el desarrollo de técnicas de gestión de riesgos adaptadas a los procesos de la organización.</p>	<p>100% de cumplimiento de la estrategia de gestión de riesgos</p>
<p><b>3.9</b> Fortalecer la gestión institucional mediante la implementación de mecanismos de evaluación, seguimiento y retroalimentación con partes interesadas.</p>	<p><b>3.9.1</b> Rediseñar el proceso de control y supervisión de la gestión de recursos dados en administración por el BANHVI a sujetos autorizados dentro del SFNV con base en la relevancia y perfil de riesgo para cada sujeto involucrado.</p> <p><b>3.9.2</b> Diseñar e implementar un modelo de evaluación y calificación de Entidades Autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</p>	<p>Modelo de evaluación y calificación de EAs elaborado e implementado</p>

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p><b>3.10</b> Integrar la gestión institucional a las estrategias de política pública en vivienda.</p>	<p><b>3.10.1</b> Alinear la estrategia de la organización a las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026</p>	<p>Metas PND 2023-2026</p>
<p><b>3.11</b> Fortalecer en la gestión institucional las acciones de desarrollo sustentable, que impacten de manera positiva en los objetivos país de protección del medio ambiente.</p>	<p><b>3.11.1</b> Diseñar, implementar y controlar, en coordinación con la rectoría del sector de vivienda y ordenamiento territorial, un protocolo de construcción sostenible para vivienda de interés social.</p> <p><b>3.11.2</b> Analizar y mejorar la normativa interna relacionada con las especificaciones técnicas y tipologías (terrenos y constructivas) de los distintos programas de vivienda: tipologías constructivas para casos individuales, tipologías de terrenos, vivienda indígena, adulto mayor, entre otros.</p>	<p>Protocolo de construcción sostenible para vivienda de interés social diseñado, implementado.</p> <p>Normativa interna para el diseño y puesta en marcha de modelo de especificaciones técnicas y tipologías de los distintos programas de vivienda implementado</p>
<p><b>3.12</b> Fortalecer los procesos de control, seguimiento y supervisión de la inversión en proyectos de vivienda</p>	<p><b>3.12.1</b> Diseñar e implementar, un protocolo para el control, seguimiento y supervisión en proyectos de vivienda</p> <p><b>3.12.2</b> Diseñar, implementar y controlar esquemas de seguimiento y aplicación de las disposiciones establecidas en el artículo art. 175 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</p> <p><b>3.12.3</b> Desarrollar un plan o programa de capacitación, interno y con partes interesadas, para la implementación gradual de mejores prácticas alineadas a la revolución industrial 4.0</p>	<p>Protocolo de control, seguimiento y supervisión en proyectos de vivienda implementado.</p> <p>Esquemas de seguimiento y aplicación de las disposiciones establecidas en el artículo art. 175 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, implementado.</p> <p>Al menos dos capacitaciones para el 2023 y un plan piloto para el 2024</p>
<p><b>3.13</b> Mejorar los procesos de identificación y selección de la</p>	<p><b>3.13.1</b> Diseñar, implementar y controlar, metodología o</p>	<p>Metodología o protocolo de selección de la población objetivo</p>

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p>población objetivo y de proyectos de vivienda financiados con recursos del Art. 59 de la Ley del SFNV.</p>	<p>protocolo de selección de la población objetivo para proyectos de vivienda financiados con recursos del art. 59 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</p> <p><b>3.13.2</b> Diseñar, implementar y controlar un registro y modelo de calificación de empresas desarrolladoras y constructoras de proyectos de interés social en el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</p>	<p>para proyectos de vivienda financiados con recursos del art. 59 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, implementada</p> <p>Modelo de calificación de empresas desarrolladoras y constructoras de proyectos de interés social en el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, implementado</p>
<p><b>3.14</b> Analizar, diseñar e implementar herramientas de gestión social para el acompañamiento a los beneficiarios de proyectos de vivienda de interés social financiados con recursos del Art. 59 de la Ley del SFNV.</p>	<p><b>3.14.1</b> Diseñar, implementar y controlar una guía para el establecimiento de criterios para la definición de prioridades en la inversión de recursos públicos en proyectos habitacionales de interés social.</p> <p><b>3.14.2</b> Analizar, diseñar e implementar un protocolo de gestión social para el acompañamiento a los beneficiarios de proyectos de vivienda de interés social financiados con recursos al amparo del artículo 59 de la ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (variable social).</p>	<p>Guía para el establecimiento de criterios para la definición de prioridades en la inversión de recursos públicos en proyectos habitacionales de interés social e implementada</p> <p>Protocolo de gestión social para el acompañamiento a los beneficiarios de proyectos de vivienda de interés social financiados con recursos al amparo del artículo 59 de la ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, diseñado e implementado</p>

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

El objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el de:

- Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.

**Metas:**

- Tiempos de respuesta del proceso de selección de personal menor a 36 días
- Funcionarios evaluados con resultados de 85% o más

Objetivo Especifico	Acciones Estratégicas	Metas
<p><b>4.1</b> Desarrollar el recurso humano actual y seleccionar personal con habilidades y experiencia adecuadas, así como con las competencias técnicas, profesionales y personales requeridas.</p>	<p><b>4.1.1</b> Implementar y controlar el procedimiento de Dotación de Personal para mejorar los tiempos de respuesta en los procesos de reclutamiento y selección de personal</p> <p><b>4.1.2</b> Fortalecer los procesos de desarrollo de capacidades y habilidades del personal a partir de la actualización del Manual de Puestos del Banco y las competencias definidas para cada puesto.</p> <p><b>4.1.3</b> Desarrollar, implementar y controlar un plan de sucesión acorde con el manual de puestos por competencias</p>	<p>El proceso de reclutamiento y selección de personal deber ser menor a 36 días</p> <p>-Estudio integral de puestos elaborado - Nuevo Manual de Puestos actualizado y estandarizado. - Plan de capacitación basado en las competencias</p> <p>- 100% del Plan de sucesión desarrollado e implementado</p>
<p><b>4.2</b> Promover y fortalecer la identidad, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el clima organizacional.</p>	<p><b>4.2.1</b> Desarrollar e implementar una estrategia de alineamiento y clima organizacional.</p> <p><b>4.2.2</b> Diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna en alineamiento con el plan Estratégico.</p>	<p>Evaluación de clima organizacional igual o superior a 82.</p>
<p><b>4.3</b> Implementar el modelo de evaluación de desempeño basado en resultados.</p>	<p><b>4.3.1</b> Implementar el modelo de seguimiento y evaluación del desempeño con orientación a resultados.</p>	<p>- Planes de objetivos y metas estandarizados para el 100% del personal</p>