

INFORME DE CUMPLIMIENTO PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026

Unidad de Planificación Institucional
septiembre de 2025

Aprobado por Junta Directiva mediante acuerdo 6 de la sesión 75-2025 del 02/12/2025



Banco Hipotecario de la Vivienda

Viviendas que construyen esperanzas



Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	ALCANCE	3
3.	ANÁLISIS.....	3
4.	RESULTADOS	5
5.	CONCLUSIONES	15
6.	Recomendaciones	16

**INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
AL 30 DE JUNIO 2025**

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos e indicadores definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 y Matriz de Gestión Integral del PEI, aprobados por la Junta Directiva en las sesiones 01-2023 y 53-2023 del periodo 2023.

A partir de la misión y visión institucional definidas, se estableció un conjunto de acciones orientadas al logro de dichos objetivos estratégicos, las cuales son gestionadas y controladas de forma sistemática mediante un marco de gestión que permite una toma de decisiones más oportuna y acertada, facilita la adopción de medidas correctivas, permite comprender las tendencias y da seguimiento a la evolución, en el tiempo, de las principales variables y procesos del PEI 2023-2026.

El presente informe detalla los resultados del seguimiento a los indicadores y metas establecidos para dichos objetivos estratégicos.

2. ALCANCE

Este informe presenta el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, indicadores y metas del PEI 2023-2026, con fecha de corte al 30 de junio de 2025.

La información evaluada corresponde a 7 objetivos estratégicos, 20 indicadores y sus respectivas metas, conforme a los cronogramas establecidos en el Marco de Gestión Integrado del PEI, aprobado por la Junta Directiva en la sesión 53-2023 del 2 de noviembre de 2023, y las modificaciones a algunos cronogramas de las iniciativas estratégicas aprobadas mediante el acuerdo 2 de la sesión 50-2024 del 27 de junio de 2024.

3. ANÁLISIS

a) Aspectos metodológicos del análisis

Como punto de partida, se realizó la verificación, mediante la plataforma Delphos, de que todas las actividades ejecutadas para el cumplimiento de los indicadores e iniciativas estratégicas durante el primer semestre de 2025 estuvieran correctamente vinculadas al Plan Operativo Institucional (POI) 2025. Se constató una vinculación del 100%, por lo que el seguimiento al POI constituye la base para la determinación de los resultados de cumplimiento que se presentan en este informe.

Posteriormente, desde el módulo de Planeamiento Estratégico del sistema Delphos, se generaron los cubos de información necesarios para el análisis específico de los resultados al primer semestre. Asimismo, se incluyó la valoración cualitativa de logros, desviaciones y medidas correctivas en los casos que correspondía.

Para todos los indicadores y sus respectivas metas, se revisó la evidencia documental aportada por cada dependencia responsable, a fin de realizar una validación adicional del avance reportado en el sistema Delphos. Este procedimiento responde a lo establecido en los *Lineamientos para la Planificación Institucional* (documento PE-GE-PEI-PR01-LI01). No obstante, en algunos casos fue necesario llevar a cabo reuniones para solicitar mayor claridad en la información reportada y respaldo documental.

b) Levantado del informe y rangos de medición

Con base en la información validada, se calcularon los valores reales alcanzados por cada indicador y meta, asociados a los respectivos objetivos estratégicos y agrupados por perspectiva estratégica. A partir de estos datos, se determinaron los resultados ponderados de cumplimiento, utilizando los rangos de calificación establecidos institucionalmente, así como un código de colores para facilitar la interpretación visual del nivel de desempeño, conforme al siguiente esquema:

Cuadro N.º 1

Rango de medición		
Excelente	Aceptable	Necesidad de Mejora
>90%	89-75%	< 74%

Fuente: Lineamientos para la Planificación Institucional (cód. PE-GE-PEI-PR01-LI01)

4. RESULTADOS

a) Resultado ponderado global

Con base en la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 al 30 de junio de 2025, el resultado global ponderado alcanzado fue del **73,98%**. Este resultado se compone de los niveles de cumplimiento obtenidos en las distintas perspectivas estratégicas, según se detalla a continuación:

- Perspectiva financiera: 100% (nivel de desempeño excelente).
- Perspectiva de procesos internos: 65,95% (necesita mejora).
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 56% (necesita mejora).

Cabe señalar que los indicadores correspondientes a la perspectiva de clientes son de medición anual; por tanto, no se incluyen en el cálculo del cumplimiento global del PEI al primer semestre, ya que su evaluación está programada para el segundo semestre del año.

b) Resultados por perspectiva

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva posee dos indicadores estratégicos, que se evalúan anualmente. No obstante, al cierre del primer semestre 2025 se presenta información disponible para ambos, destacando un cumplimiento del 100% en esta perspectiva, según se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N.º 2

Objetivo estratégico	Indicadores	Valor Meta	Valor Real
F-01 Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad que permita seguir cumpliendo el fin para el cual fue creada.	F-01.06.01 Porcentaje de crecimiento anual del patrimonio	3%	6,11%
	F-01.06.02 Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito	8%	17,90%

- **Indicador F-01.06.01 – Porcentaje de crecimiento anual del patrimonio:**
El resultado muestra un crecimiento real del patrimonio del 6,11%, más del doble de la meta establecida (3%) y en un contexto en que el índice de precios al consumidor (IPC) fue negativo. Este desempeño refleja un fortalecimiento financiero sostenido de la institución.
- **Indicador F-01.06.02 – Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito:**
Aunque este indicador se evalúa oficialmente al cierre del año, el avance a junio ya alcanza un 17,90%, más del doble de la meta anual del 8%. Este comportamiento evidencia una tendencia muy favorable en la colocación de créditos, con implicaciones positivas sobre la sostenibilidad financiera institucional.

Perspectiva Procesos

La Perspectiva de Procesos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023–2026 está conformada por cuatro objetivos estratégicos, los cuales se operacionalizan a través de un total de 14 indicadores de desempeño.

Al cierre del primer semestre de 2025, el cumplimiento ponderado global de esta perspectiva fue del 66%, lo cual ubica su nivel de desempeño en la categoría de “necesidad de mejora”, de acuerdo con los rangos establecidos en el marco de gestión del PEI.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos estratégicos que integran esta perspectiva de procesos, el número de indicadores asociados, la referencia de cuadro en el presente informe y su nivel de cumplimiento al corte semestral:

Cuadro N.º 3

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos	Ref. cuadro	Nivel de desempeño I semestre 2025
P-01	5	4	50.45%
P-02	2	5	64,44%
P-03	4	6	94,44 %
P-04	5	7	87,97%

Cuadro N.º 4

Objetivo estratégico	Indicadores	Valor Meta	Valor Real
P-01 Mejorar los Procesos de Gestión y Calidad Institucional, para aumentar la eficiencia y efectividad organizacional.	P-01.02.01 Número de procesos críticos de negocio revisados y optimizados	3	3
	P-01.02.02 Cantidad de solicitudes de financiamiento de proyectos artículo 59 que se resuelven en 60 días o menos.	100%	0%
	P-01.02.03 Cantidad de solicitudes individuales de bono artículo 59 que se resuelven en 30 días o menos.	100%	1.8%
	P-01.02.04 Disminución del superávit específico	-	-
	P-01.03.01 Número de procesos de apoyo revisados y optimizados	2	2

- Indicador P-01.02.01: Procesos críticos de negocio revisados y optimizados:**
 Se alcanzó la meta programada con la optimización de 3 procesos críticos, lo cual evidencia un avance en la mejora interna de la gestión institucional.
- Indicador P-01.02.02: Solicitudes de financiamiento de proyectos artículo 59 resueltas en 60 días o menos:**
 - El cumplimiento fue del 0% respecto de la meta del 100%. No obstante en la sesión del Comité, se expuso que los incumplimientos reportados no siempre reflejan retrasos atribuibles al BANHVI, sino a factores externos bajo responsabilidad de las entidades autorizadas o de los desarrolladores (ejemplo: vencimiento de disponibilidad hídrica, inconsistencias en expedientes, trámites ante entes externos).
 - Se señaló que, aunque los plazos oficiales contabilizan de forma continua, en la práctica existen tiempos muertos fuera del control institucional (por ejemplo, devoluciones de expedientes a entidades autorizadas o a desarrolladores). Se propuso que indicador mida únicamente el tiempo efectivo consumido dentro de FOSUVI y el Departamento Técnico, lo que permitiría reflejar de manera más real el desempeño institucional.
 - Se respalda la propuesta de diferenciar tiempos internos y externos, pero se enfatizó la necesidad de sustentarlo con datos concretos.
- Indicador P-01.02.03: Solicitudes individuales de bono artículo 59 resueltas en 30 días o menos:**

Respecto al análisis que se detalla en el informe, se evidenció incumplimientos atribuibles a rezagos en la ejecución de las iniciativas estratégicas vinculadas a este indicador (se reportó un avance del 1.8%,). Se explicó que varias solicitudes permanecen en proceso y que será necesario concluir las etapas previstas antes de diciembre 2025 conforme al ajuste del PEI (BANHVI-UPI-IN-009-2025).

En la sesión del Comité, se enfatizó la importancia de documentar de manera exhaustiva las acciones correctivas adoptadas y los resultados obtenidos, en particular lo referente a la lista de espera. Señaló que:

- Se sostuvo reunión con el 100% del equipo de análisis la semana previa, y se fijó como meta institucional para el cierre de 2025 reducir la lista de espera a un máximo de dos a tres meses, considerando todas las operaciones revisadas y aprobadas por la Administración, independientemente de su contenido presupuestario o posibilidad de ser elevadas a Junta Directiva.
 - El objetivo es iniciar 2026 con un proceso ágil de emisión, aprovechando que el presupuesto del próximo año será superior al del ejercicio 2025.
 - Se destacó que en dos meses y una semana se han presentado más de 500 operaciones a Junta Directiva, que sí contaban con contenido presupuestario, lo que representa un avance significativo.
 - Paralelamente, existe un grupo importante de solicitudes que ya fueron analizadas y cuentan con informe de la Administración, pero que no han podido ser remitidas a Junta por limitaciones presupuestarias. Estos casos también deben contabilizarse como parte de los resultados del indicador.
 - Todos los jueves en la noche o viernes en la mañana, la ejecutiva Jessy Brenes genera un reporte consolidado con los resultados y lo remite a la Alta Gerencia. Dichos informes semanales reflejan con claridad las acciones implementadas y el cumplimiento de metas.
 - Como hecho subsecuente, se indica que al corte de agosto 2025, se reportó un cumplimiento del 122% de la meta anual de colocación en Artículo 59 Individual, alcanzando los €17.000 millones proyectados desde inicios del año.
-
- **Indicador P-01.02.04: Disminución del superávit específico:**

No se establecieron metas ni resultados reportados para el primer semestre, por lo que no forma parte del análisis de cumplimiento.

• **Indicador P-01.03.01: Procesos de apoyo revisados y optimizados:**

Se logró la meta prevista con la revisión de 2 procesos de apoyo, lo que contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa interna.

Cuadro N° 5

estratégico	Indicadores	Valor Meta Objetivo	Valor Real
P-02 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.	P-02.02.01 Cantidad de procesos modulares del proyecto Optimus implementados.	9	5
	P-02.02.02 Cantidad de etapas desarrolladas para la integración de los módulos del expediente electrónico a la funcionalidad integral del proyecto OPTIMUS.	3	1

• **Indicador P-02.02.01 – Cantidad de procesos modulares del proyecto Optimus implementados**

De conformidad con el abordaje de este indicador en el Comité de Planeamiento Estratégico;

- Se liberaron cinco entregables correspondientes a los módulos FONAVI:
 - Administración de Cartera de Créditos.
 - Administración de Garantías.
 - Fondo de Garantías.
 - Integración con regulación SUGEF.
 - Pólizas de Garantía.
- Según el área responsable, la fase de estabilización de estos módulos finalizó en marzo 2025.
- Posteriormente, y como parte de la replanificación aprobada, se logró la salida a producción del módulo de Proveeduría (Fase 3) el 6 de septiembre de 2025,

prácticamente en la fecha prevista en el nuevo cronograma (3 de septiembre), con integración exitosa entre CICOP y SAP.

- Permanecen pendientes los módulos de:
 - FOSUVI.
 - Recursos Humanos.
 - Contabilidad de Costos (Costeo).

Medidas correctivas:

- Se implementó una nueva metodología de trabajo, con seguimiento diario a entregables, coordinación estrecha con las áreas usuarias (Dirección Administrativa y FOSUVI) y depuración de cronogramas.
 - El cronograma actualizado (versión 9) fue aprobado por la Junta Directiva en la sesión 40-2025 (acuerdo n.º 1 del 07/07/2025), dando respaldo institucional y contractual a los cambios.
 - Sobre el módulo de costeo, la Dirección del Proyecto considera necesario reabrir la negociación, con insumos claros desde el Departamento Financiero-Contable, antes de asumir una decisión definitiva.
-
- **Indicador P-02.02.02– Cantidad de etapas desarrolladas para integrar las plataformas integradas a SAP**
 - Durante el primer semestre de 2025 se logró completar satisfactoriamente la primera etapa del proceso de integración FOSUVI
 - Se mantuvo el seguimiento técnico y operativo al cronograma de actividades, permitiendo identificar tempranamente los ajustes necesarios y evitar retrasos mayores en las siguientes fases del proyecto.
 - Se consolidó un nuevo cronograma técnico realista y ajustado a las capacidades operativas de las áreas responsables, el cual fue debidamente validado y aprobado por la Junta Directiva, permitiendo asegurar la viabilidad de las etapas pendientes para el segundo semestre del año.
 - De las tres etapas planificadas para el período, únicamente se logró completar una. Las dos etapas restantes, correspondientes a los componentes del sistema FOSUVI – Realización y Despliegue–, fueron replanteadas técnicamente para ser ejecutadas

durante el segundo semestre de 2025, conforme a los ajustes realizados por el equipo técnico del proyecto.

- Se procedió con la aprobación de un nuevo cronograma de trabajo, el cual fue avalado por la Junta Directiva mediante el acuerdo n° 1 de la sesión 40-2025, celebrada el 7 de julio de 2025. Este cronograma actualizado permite formalizar la reprogramación de actividades pendientes y asegurar su ejecución dentro del segundo semestre.

Cuadro N.º 6

estratégico	Indicadores	Valor Meta Objetivo	Valor Real
P-03 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.	P-03.01.01 Porcentaje de disposiciones de entes de control, supervisión y fiscalización; internos y externas cumplidas y en proceso	90,00	91,11
	P-03.02.01 Nivel de madurez de la cultura de riesgos institucional	Na	-

- Indicador P-03.01.01 Porcentaje de disposiciones de entes de control, supervisión y fiscalización; internos y externas cumplidas y en proceso**

Al cierre del primer semestre de 2025, el indicador alcanzó un 91,3%, superando la meta programada del 90%. Este resultado refleja una gestión institucional activa y sistemática en la atención de las disposiciones emitidas por los distintos órganos de control y fiscalización, tanto internos como externos.

El seguimiento oportuno, la articulación con las dependencias responsables y el fortalecimiento del control interno han contribuido significativamente al cumplimiento sostenido de los requerimientos de entes como la Auditoría Interna, la Contraloría General de la República y la SUGEF, entre otros.

- P-03.02.01 Nivel de madurez de la cultura de riesgos institucional**

No se establecieron metas ni resultados reportados para el primer semestre, por lo que no forma parte del análisis de cumplimiento.

- **Metas Banhvi en el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 vinculadas al PEI a los indicadores;** P-04.01.01 – Número de soluciones de vivienda otorgadas a población de escasos recursos (estratos hasta 1.5), P-04.01.02 – Número de soluciones de vivienda otorgadas a población de ingresos medios (estratos del 1.5 al 6), P-04.01.03 – Número de operaciones formalizadas a mujeres jefas de hogar, P-04.01.04 – Bono RAMT, P-04.01.05 – Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el Bono Colectivo

Respecto a las metas Banhvi registradas en el PNDIP 2023-2026 para el periodo 2025, los resultados de cinco indicadores que de conformidad con el Lineamiento Metodológico-*Insumos para elaborar el seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026*, establecido por Mideplan para el proceso de rendición de cuentas de las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026, se emitió al 30 de junio de 2025 ante las rectorías del Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social y Sector Vivienda, Hábitat y Territorio y se registró en el sistema Delphos. Net del Mideplan.

Los valores meta 2025 y sus respectivos presupuestos para los indicadores Banhvi en el PNDIP 2023-2026 al cierre del semestre difieren de las metas del POI Banhvi, en virtud de que la solicitud de ajuste que se tramitó en el periodo 2024 ante las secretarías técnicas del Sector Bienestar Trabajo e Inclusión Social (oficios BANHVI-GG-OF-0559-2024 y BANHVI-GG-OF-0594-2024) y Sector Vivienda, Hábitat y Territorio (oficios BANHVI-GG-OF-0558-2024 y BANHVI-GG-OF-0599-2024), no fue avalada.

Los resultados de estos indicadores se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N.º 7

Indicador	Linea Base	PNDIP - 2025			Plan Anual Operativo 2025		
	2021	Valor meta	Valor Real	% Ejecución	Valor meta	Valor Real	% Ejecución
1. Número de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos hasta 1.5).	8.185	8 238	3 773	46%	8 636	3 773	44%
2. Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de ingresos medios (extractos del 1,5 al 6)	3.243	3 678	1 309	36%	2 456	1 309	53%
3. Número de operaciones formalizadas a familias de mujeres jefas de hogar con recursos del FOSUVI	6.933	7 344	3 257	44%	6 934	3 257	47%
4. Cantidad de operaciones formalizadas por medio del Bono RAMT	656	741	327	44%	632	327	52%
5. Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el bono colectivo	1.048	1 100	3 292	100%	1 100	3 292	100%
SBTIS					SVHT		

Resultados al I semestre 2025:

- Los cinco indicadores asociados al PNDIP, gestionados principalmente por FOSUVI, presentan resultados mayoritariamente en verde y amarillo.
- La desviación observada en uno de los indicadores se atribuye a la diferencia entre los montos presupuestados en el Plan Nacional de Desarrollo y la realidad de los recursos efectivamente asignados al BANHVI.
- Desde la perspectiva institucional, los indicadores ajustados a la disponibilidad presupuestaria real se encuentran cumplidos al corte del primer semestre.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El objetivo estratégico de esta perspectiva posee dos indicadores, de acuerdo los resultados de ambos, se obtiene un cumplimiento promedio del 60%, en necesidad de mejora.

Cuadro N.º 8

estratégico	Indicadores	Valor Meta Objetivo	Valor Real Isem25
	AC-01.01.01 Tiempos de respuesta del proceso de selección 36 dh	100%	21%

AC-01 Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.	AC-01.03.01	Porcentaje de funcionarios evaluados con resultados de 85% o más	100	99%
--	-------------	--	-----	-----

• **Indicador AC-01.01.01: Tiempos de respuesta del proceso de selección.**

Situación al I semestre 2025:

- Cumplimiento parcial del indicador: de 13 concursos de personal realizados, únicamente 2 cumplieron con el plazo institucional de 36 días hábiles.
- Persisten importantes retrasos tanto en el área de Recursos Humanos como en las respuestas de las jefaturas a los requerimientos de concursos.
- Se han mantenido abiertos 11 concursos sin fecha de nombramiento definida, lo que dificulta la trazabilidad y afecta la meta institucional.

Medidas en curso y cambios planteados:

- Se autorizó un recurso adicional para reforzar el área de Reclutamiento y Selección, cuya incorporación estaba pendiente; la funcionaria se integra el 17 de setiembre de 2025.
- La Dirección Administrativa ha revisado y ajustado el procedimiento vigente de dotación de personal.
- De cara al nuevo sistema de Recursos Humanos (Fase 3 Proyecto OPTIMUS), se prevén cambios sustantivos que permitirán:
 - Registrar y controlar todo el ciclo de concursos en el sistema.
 - Generar trazabilidad automática de plazos.
 - Eliminar el uso de oficios y estandarizar etapas.

En la sesión del Comité PEI

- La Dirección Administrativa propuso formalmente ajustar la meta del indicador de 36 a 60 días hábiles, basándose en estándares internacionales (90 días calendario) y en las condiciones operativas actuales.
- La Gerencia General avaló la propuesta, autorizando que la meta se ajuste a 60 días hábiles para 2025, con el compromiso de seguir acelerando procesos.
- Se enfatizó la necesidad de afinar el control de tiempos, diferenciando las etapas que dependen de Recursos Humanos de aquellas que corresponden a las jefaturas (ej. definición final de candidatos).

- Se instó a explorar medidas adicionales como:
 - Tercerización parcial de etapas del proceso.
 - Ampliación de proveedores de servicios externos de reclutamiento.
 - Automatización de tareas específicas.
 - Establecer como requisito que las bases del concurso estén listas al momento de solicitar el pedimento de personal, para evitar atrasos.
- **Indicador AC-01.03.01 – Porcentaje de funcionarios evaluados con resultados de 85% o más**

El 97% del personal evaluado durante el primer semestre alcanzó o superó la calificación establecida como umbral de alto desempeño ($\geq 85\%$), lo que refleja un elevado nivel de cumplimiento institucional en materia de evaluación del desempeño.

5. CONCLUSIONES GENERALES

- El cumplimiento global del PEI al I semestre 2025 es de 73,67%, con desempeños de las perspectivas: financiera (100%), procesos (65%), aprendizaje y crecimiento (56%).
 - Se destacan logros relevantes como:
 - Sobrecumplimiento del bono colectivo.
 - Consolidación de entregables claves en el Proyecto Optimus.
 - Crecimiento patrimonial sostenido y cumplimiento anticipado en indicadores financieros.
 - Las principales áreas críticas corresponden a:
 - Procesos vinculados al Artículo 59 (individual y proyectos), con rezagos en plazos de resolución.
 - Selección de personal, con un cumplimiento de solo 21% frente a la meta original de 36 días.
- a. Se identifican logros significativos como el sobrecumplimiento del Bono Colectivo (299%) y la consolidación de entregables claves en el proyecto OPTIMUS. Sin embargo, también se registran limitaciones operativas persistentes, especialmente en la gestión del recurso



humano, ejecución presupuestaria, y sostenibilidad de la carga operativa en algunas unidades.

- b. El uso del sistema Delphos, la revisión de evidencias y el vínculo con el POI 2025 permitieron garantizar una trazabilidad objetiva de los avances, así como identificar áreas críticas que requieren medidas correctivas en el corto plazo.

6. Recomendación a la Junta Directiva

Avalar el informe de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional al I semestre 2025, según los términos del presente informe, el cual, incorpora observaciones discutidas en la sesión n°03-2025 del Comité de Planeamiento Estratégico celebrada el 09 de setiembre 2025 y remitir dicho reporte a la Junta Directiva para su conocimiento.