

INFORME DE CUMPLIMIENTO PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026

Unidad de Planificación Institucional
febrero de 2026

Aprobado por Junta Directiva mediante acuerdo 8 de la sesión 26-2026 del 16/04/2026



Banco Hipotecario de la Vivienda

Viviendas que construyen esperanzas

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	ALCANCE	3
3.	ANÁLISIS.....	3
4.	RESULTADOS	4
A)	RESULTADO PONDERADO GLOBAL.....	4
B)	NIVEL DE DESEMPEÑO INDICADORES.....	6
C)	RESULTADOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
D)	RESULTADOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
5.	CONCLUSIONES	19
6.	RECOMENDACIONES.....	20
	ANEXO 1 Detalle de Resultados de Objetivos específicos PEI 2023-2026	22

INFORME CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AL 31 DE DICIEMBRE 2025

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026 del BANHVI, aprobado por la Junta Directiva en las sesiones 01-2023 y 53-2023, establece una hoja de ruta centrada en el crecimiento, la productividad, la eficiencia y la creación de valor. Bajo este marco de direccionamiento organizacional, el presente informe detalla el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos e indicadores institucionales con corte al 31 de diciembre de 2025.

2. ALCANCE

Este informe abarca el análisis y seguimiento de los 7 objetivos estratégicos y los 20 indicadores con sus respectivas metas, definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026. La evaluación se realiza con fecha de corte al 31 de diciembre de 2025, tomando como referencia los cronogramas del Marco de Gestión Integrado aprobado por la Junta Directiva en la sesión 53-2023 del 02 de noviembre de 2023 y ajustes aprobados mediante el acuerdo N.º 5, sesión 75-2025 del 02/12/2025.

3. ANÁLISIS

a) ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ANÁLISIS

El análisis de cumplimiento parte de la vinculación del 100% de la planificación estratégica con el Plan Operativo Institucional (POI) 2025, gestionada a través de la plataforma Delphos. En consecuencia, el proceso de seguimiento de dicho plan operativo constituye la base fundamental para determinar los resultados presentados en este informe. La información analizada proviene de la rendición de cuentas suministrada por la Dirección FONAVI, Dirección Administrativa, Dirección FOSUVI (incluyendo las dependencias DAC y DT), la Unidad de Comunicaciones, la Unidad de Riesgos, Proyecto Optimus, Departamento de Tecnología de Información y la Gerencia General (a través de la SGO y SGF).

El procesamiento de datos se realizó mediante cubos de información en la plataforma Delphos, analizando metas, logros y desviaciones. Conforme al lineamiento PE-GE-PEI-PR01-LI01, se validó la evidencia documental de cada responsable para asegurar la consistencia entre el sistema y el respaldo físico o digital. Finalmente, el análisis integró la revisión de fórmulas, variables y la ejecución de iniciativas según el Marco de Gestión del PEI, gestionando aclaraciones adicionales y valorando las justificaciones de desviaciones para garantizar un diagnóstico objetivo.

b) LEVANTADO DEL INFORME Y RANGOS DE MEDICIÓN

Tras subsanar los hallazgos de la fase previa, se procesaron nuevamente los datos para consolidar el documento de seguimiento al **PEI (SI-UPI-02)** y sus anexos. Con los valores reales de cada indicador y meta definidos por perspectiva, se presentan los resultados ponderados del PEI mediante los rangos de calificación vigentes. Para facilitar la interpretación del nivel de desempeño se utiliza una codificación de colores basada en los siguientes rangos de medición:

Cuadro N.º 1
Rangos de medición Objetivos, Indicadores del PEI

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

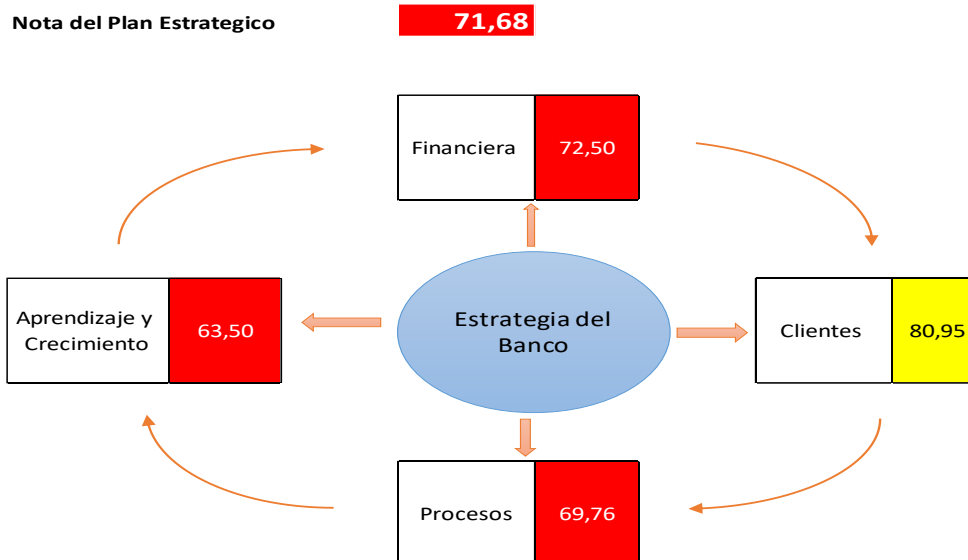
Fuente: Lineamientos para la Planificación Institucional (cód. PE-GE-PEI-PR01-LI01)

4. RESULTADOS

a) RESULTADO PONDERADO GLOBAL

De conformidad con la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2023-2026 al 31 de diciembre 2025 el resultado fue de un 71.68%, compuesto por la calificación obtenida en cada una de sus perspectivas; tal y como se muestra en la siguiente imagen:

IMAGEN 1



El desempeño institucional al corte del periodo muestra una calificación global de **71,68**, lo cual sitúa el cumplimiento estratégico en un rango de necesidad de mejora. A pesar de los esfuerzos de gestión, la ponderación general se ve afectada por un rendimiento dispar entre las cuatro perspectivas evaluadas:

- **Perspectiva de Clientes:** Es el área con mejor desempeño, alcanzando una nota de 80,95. Esto indica que las acciones orientadas al valor percibido por el usuario o beneficiario están más próximas a la meta, situándose en un nivel de cumplimiento aceptable, pero con margen de mejora.
- **Perspectiva Financiera:** Presenta un cumplimiento del 72,50. Aunque es el segundo puntaje más alto, se mantiene en necesidad de mejora, sugiriendo que la eficiencia en el uso de recursos o la generación de valor financiero aún no alcanza los umbrales mínimos esperados para el periodo.
- **Perspectiva de Procesos:** Registra una calificación de 69,76. Este resultado evidencia cuellos de botella o debilidades en la operativa interna que limitan la capacidad de la Institución para ejecutar su estrategia de manera fluida y eficiente.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Con la nota más baja del cuadro (63,50), esta perspectiva representa el desafío más significativo. Dado que es la base que sustenta a las

demás, el bajo desempeño en el desarrollo del talento humano, sistemas de información o clima organizacional puede impactar directamente en el estancamiento de los procesos y los resultados financieros.

b) NIVEL DE DESEMPEÑO INDICADORES

A continuación, se detallan los resultados individuales de cada indicador, evaluados conforme a los rangos de calificación y la codificación de colores institucional. Esta representación permite visualizar el nivel de desempeño alcanzado frente a las metas establecidas para el periodo 2025:

Cuadro N.º 2
Metas Por periodo
Según Perspectiva del PEI 2023-2026

Perspectiva	Metas del Periodo			
	2023	2024	2025	2026
Financiera	Mayor a Inflación anual	Mayor a Inflación anual	Mayor a Inflación anual	Mayor a Inflación anual
	8%	8%	8%	8%
Clientes	80%	85%	90%	95%
	NA	1	2	2
Procesos 01	3	5	NA	NA
	100% (60 días)	100% (60 días)	100% (60 días)	100% (60 días)
	100% (30 días)	100% (30 días)	100% (30 días)	100% (30 días)
	NA	7%	7%	7%
	NA	2	NA	NA
Procesos 02	100% Administración Optimus	16 módulos	9 módulos	Cierre proyecto
	25%	50%	75%	100%
Procesos 03	90%	90%	90%	95%
	NA	84%	90%	90%
Procesos 04	8.194	7.116	8.238	8.277
	3.613	3.107	3.678	3.697
	7.202	6.257	7.344	7.415
	682	688	741	773
	1.100	1.100	1.100	1.100
Aprendizaje y Crecimiento	100% (36 días)	100% (36 días)	100% (60 días)	100% (25 días)
	>=85%	>=85%	>=85%	>=85%

A continuación, se presentan los resultados individuales de cada indicador, evaluados bajo los parámetros de calificación y la codificación de colores institucional. Esta matriz permite contrastar el nivel de desempeño obtenido frente a las metas programadas para el ejercicio 2025.

c) RESULTADOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en los criterios de desempeño definidos en las fichas técnicas de cada indicador, se evaluaron los resultados al cierre de diciembre 2025. A continuación, se presenta el desglose por Objetivo estratégico, valorado mediante los rangos de calificación institucional.

Objetivo Estratégico:

F-01: Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad que permita seguir cumpliendo el fin para el cual fue creada.

Los dos indicadores vinculados al objetivo estratégico alcanzaron, al cierre de diciembre 2025, una calificación ponderada del 72,50%. El detalle de este desempeño se desglosa a continuación:

Cuadro N.º 3

Indicadores	Resultados 2025	Nivel de desempeño
F-01.06.01 Porcentaje de crecimiento anual del patrimonio	6.20%	
F-01.06.02 Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito	3.6%	

Análisis de resultados:

- **Indicador F-01.06.01 – Porcentaje de crecimiento anual del patrimonio:** Al 31/12/2025 la variación interanual del IPC fue de -1.23%, resultado que se obtiene del nivel de IPC a diciembre 2025 de 109.04 entre el nivel de IPC a diciembre 2024 de €110.39. Mientras que, por su parte, el Patrimonio BANHVI a diciembre 2025 asciende a €149.316 millones logrando un crecimiento del 6,20% comparado con el resultado del Patrimonio BANHVI a diciembre 2024 de €140.598 millones.

No se presentaron desviaciones en este indicador.

- **Indicador F-01.06.02 – Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito:** La cartera institucional registró un crecimiento anual del 3,6% al finalizar el año 2025. Este resultado

responde a la evolución del saldo, el cual pasó de ¢203.958 millones en diciembre de 2024 a ¢211.363 millones al corte de diciembre de 2025.

Las principales desviaciones obedecen principalmente a tres factores:

- *La imposibilidad de cumplir la meta de colocación, un 13% por debajo de la meta original lo que representa en valores absolutos ¢4.304 millones.*
- *Al pago anticipado no considerado en los supuestos de la proyección, realizado por el BAC San José en mayo 2025 por la suma de ¢875 millones como abono extraordinario.*
- *Reembolso recibido en agosto 2025 por parte del Banco Cathay, por la suma de ¢1,397.2 millones, aplicado como amortización al saldo de la Línea de Crédito Revolutiva 94-2022, de conformidad con lo solicitado mediante oficio BANHVI-DFNV-OF-0181-2025, después de verificar que la entidad no había completado la colocación de los recursos otorgados por el BANHVI en agosto de 2023.*

Medidas correctivas: *Estas acciones se centraron en fortalecer el seguimiento de las colocaciones aprobadas, ajustar los supuestos de proyección tras incorporar el impacto de las amortizaciones en el flujo y priorizar la captación de nuevos clientes, anteponiendo siempre la calidad de los activos sobre el crecimiento nominal. Tanto las desviaciones como las medidas ejecutadas fueron informadas oportunamente a la Administración Superior y al Órgano director, asegurando una toma de decisiones alineada con el gobierno corporativo, la gestión integral del riesgo y la sostenibilidad financiera institucional.*

Objetivo Estratégico:

CI-01 Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.

El objetivo estratégico cuenta con dos indicadores. Al cierre de diciembre de 2025 se alcanzó un cumplimiento del 80.95%, lo que representa un nivel de desempeño aceptable. Por lo tanto, no se requiere la implementación de medidas correctivas, los resultados a continuación:

Cuadro N.º 4

Indicadores	Resultados 2025	Nivel de desempeño
CL-01.03.01 Índice de calidad de servicio al cliente en los diferentes grupos de interés	78%	
CL-01.05.01 Número de iniciativas (productos y/o servicios financieros) valoradas y/o implementadas	1.5	

Análisis de resultados:

- Indicador CL-01.03.01 Índice de calidad de servicio al cliente en los diferentes grupos de interés:** el resultado del Índice de calidad es de 78.21% que arrojó el Estudio aplicado para el año 2025, su promedio está determinado en los cuatro estudios aplicados a 220 personas de diferentes grupos de interés:
 - Estudio 1: encuesta a 91 personas, 52 funcionarios de entidades autorizadas, 34 personas de empresas constructoras y 5 funcionarios de instituciones. La nota obtenida en esta medición fue del 83,52%, subiendo 9 puntos porcentuales con respecto al estudio del año anterior y constituyendo la mejor nota obtenida en este grupo de interés.
 - Estudio 2: tres grupos focales con 21 personas beneficiarias del proyecto Cerro Verde en Paraíso, 12 personas del proyecto Jacarandas en Sagrada Familia y 14 personas del proyecto La Bendición en Puntarenas. La nota obtenida fue del 84,45%.
 - Estudio 3: sondeo de percepción y calidad del servicio dirigido a usuarios de las redes sociales. Se obtuvieron 63 respuestas y la nota obtenida fue del 64,02%, manteniéndose la misma puntuación del estudio anterior.
 - Estudio 4: estudio de cliente incógnito que abarcó 20 gestiones a funcionarios seleccionados con un resultado del 80,37%, bajando unos 6 puntos porcentuales con respecto al estudio anterior.
- Indicador CL-01.05.01 Número de iniciativas (productos y/o servicios financieros) valoradas y/o implementadas:** Las dos iniciativas valoradas e implementadas son Fondo de Avals y Modelo VUIS, a saber:
 - Fondo de Avals: Estudio 3: Se formuló la propuesta técnica del Subprograma de Avals 2025-2026, que define el marco operativo y una reserva de €7.000 millones del FONAVI para

contingencias (Acuerdo 2, Sesión 44-2025). Con la acreditación de las entidades participantes, ratificada mediante el Acuerdo 4 de la Sesión 68-2025 el 03 de noviembre, se concluyó la fase preparatoria y se inició la etapa de ejecución.

- **Modelo VUIS:** Para la implementación del Programa de Financiamiento de Corto Plazo para Vivienda Urbana, Inclusiva y Sostenible, se elaboró una propuesta técnica que fue sometida a consulta de la Asesoría Legal y las unidades de Riesgos y Cumplimiento Normativo. Actualmente, los criterios emitidos por dichas instancias se encuentran en proceso de análisis para su integración final.

Objetivo Estratégico:

P-01 Mejorar los Procesos de Gestión y Calidad Institucional, para aumentar la eficiencia y efectividad organizacional.

La estructura de este objetivo estratégico consta de cinco indicadores, cuyo cumplimiento ponderado arroja un resultado global del 56.60%. Este porcentaje se sitúa en el rango de necesidad de mejora; el detalle se presenta a continuación:

Cuadro N.º 5

Indicadores	Resultados 2025	Nivel de desempeño
P-01.02.01 Número de procesos críticos de negocio revisados y optimizados	Meta cumplida desde 2024	
P-01.02.02 Cantidad de solicitudes de financiamiento de proyectos artículo 59 que se resuelven en 60 días o menos.	43%	
P-01.02.03 Cantidad de solicitudes individuales de bono artículo 59 que se resuelven en 30 días o menos.	40%	
P-01.02.04 Disminución del superávit específico	0%	
P-01.03.01 Número de procesos de apoyo revisados y optimizados	Meta cumplida desde 2024	

Análisis de resultados:

- **Indicador P-01.02.02 Cantidad de solicitudes de financiamiento de proyectos artículo 59 que se resuelven en 60 días o menos:** De 21 expedientes revisados únicamente 9 cumplen con el plazo establecido para su análisis.

En cuanto a las desviaciones, el Departamento Técnico indicó: *El incumplimiento del indicador se atribuye, principalmente, a una capacidad operativa limitada frente al volumen de demanda. Actualmente, el equipo -integrado por dos analistas a tiempo completo y uno a medio tiempo- resulta insuficiente, debido a que el personal debe dividir sus funciones entre el análisis de nuevos expedientes y la inspección de proyectos en ejecución. Esta dualidad de funciones, sumada a la carga administrativa propia de la operatividad diaria del Departamento Técnico, compromete la agilidad del proceso de resolución. Aunado a lo anterior, la calidad de los insumos externos representa un obstáculo significativo; la falta de claridad en los requisitos de varios expedientes obliga a los analistas a gestionar subsanaciones y aclaraciones adicionales. Este proceso de revisión exhaustiva, no previsto en el flujo estándar, extiende los tiempos de análisis por encima de lo proyectado, impactando directamente en la oportunidad de la respuesta.*

Medidas correctivas: *Con la aprobación de la nueva estructura de la Dirección FOSUVI, se prevé una optimización significativa en los tiempos de respuesta. La creación de un departamento especializado en el seguimiento de proyectos y otro dedicado exclusivamente al análisis, reforzado con la contratación de nuevos profesionales, permitirá una gestión más ágil de las propuestas presentadas por las Entidades Autorizadas ante el BANHVI. Complementariamente, se implementará un programa de capacitación constante dirigido a dichas entidades. El objetivo es estandarizar la presentación de los expedientes bajo criterios de claridad y precisión, reduciendo así la necesidad de subsanaciones o consultas adicionales y garantizando un flujo de revisión más eficiente desde su ingreso.*

- **Indicador P-01.02.03 Cantidad de solicitudes individuales de bono artículo 59 que se resuelven en 30 días o menos.** Se alcanzó el 40.4 % de la meta establecida: de un total de 3,028 casos, únicamente 1,224 cumplieron con el plazo de análisis de 30 días o menos definido para este indicador.

En cuanto a desviaciones, señala el Departamento de Análisis y Control que: *La priorización de Casos Especiales: Según el Acuerdo 3 de la sesión 71-2024, se priorizó la atención de grupos vulnerables (violencia doméstica, adultos mayores y emergencias). Esto incrementó la complejidad y los tiempos de respuesta, considerando que el 65 % de la carga de trabajo (1,969 casos) correspondió al programa de Extrema Necesidad, el cual ocupa el quinto puesto en la*

escala de prelación. Limitaciones de Capital Humano: A pesar de la aprobación de cuatro nuevas plazas de analistas, el proceso de contratación no se ejecutó durante el 2025, manteniendo la capacidad operativa por debajo de lo requerido. Interinidad en el Liderazgo Estratégico: La jefatura del Departamento de Análisis y Control se formalizó hasta el mes de noviembre. Aunque la gestión fue asumida mediante recargo por jefaturas de otras áreas, la falta de una dirección exclusiva afectó la continuidad y el control operativo esperado.

Medidas correctivas: *Con la incorporación de cuatro nuevas analistas al Departamento de Análisis y Control, se ejecutará una reestructuración operativa basada en cuatro ejes estratégicos fundamentales. En primer lugar, se establecerá una priorización de casos estricta según su fecha de ingreso para garantizar la atención oportuna. Asimismo, se optimizará el proceso de solicitud de correcciones a las Entidades Autorizadas (EA) y se agilizará tanto la elaboración como la revisión técnica de los informes, asegurando un flujo de trabajo más eficiente y orientado al cumplimiento de los plazos establecidos.*

- **Indicador P-01.02.04 Disminución del superávit específico:** Al cierre del periodo 2025 se cuenta con un superávit específico de ¢136.143 Millones; es decir, muestra un crecimiento de este superávit de un 4%.

En cuanto a desviaciones, señala la Dirección FOSUVI que: *Los programas de vivienda por su naturaleza se requieren que, al momento de la aprobación, sea de un caso individual o de un proyecto colectivo el BANHVI debe contar con el 100% de los recursos ya ingresados; además, la ejecución de obras se realiza por avance y se planifica de manera plurianual. Considerando el proceso de desembolso de los recursos, que en el caso de Proyectos de Vivienda contempla ordinariamente periodos medios de desembolso de entre 18 y 24 meses, periodo en el cual los recursos están comprometidos a la espera de ser desembolsados. Por lo cual es normal que nuestra Institución mantengan cifras importantes en superávit específico.*

Otro punto importante son los cierres de proyectos con algunos años de antigüedad y con montos mucho más baratos de lo que son hoy en día. Y por último la mayoría de los proyectos han sido aprobados en las últimas semanas del año.

Medidas correctivas: *Revisar y agilizar, en la medida de lo posible, los procesos internos de aprobación, manteniendo el cumplimiento del requisito de contar con el 100% de los recursos disponibles, pero reduciendo tiempos administrativos que puedan incidir en la acumulación del superávit específico. Establecer criterios de priorización y calendarización que permitan escalar la aprobación y ejecución de proyectos, de modo que se reduzca la concentración de recursos comprometidos en periodos prolongados sin afectar la sostenibilidad financiera de la Institución. Realizar evaluaciones periódicas que distingan el superávit estructural del superávit transitorio derivado de la naturaleza de los proyectos de vivienda, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones*

Objetivo Estratégico:

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.

La estructura de este objetivo estratégico consta de dos indicadores, cuyo cumplimiento ponderado arroja un resultado global del 75%. Este porcentaje se sitúa en el rango aceptable; por lo tanto, no se requiere la implementación de medidas correctivas, el detalle se presenta a continuación:

Cuadro N.º 6

Indicadores	Resultados 2025	Nivel de desempeño
P-02.02.01 Cantidad de procesos modulares del proyecto Optimus implementados.	9	
P-02.02.02 Porcentaje de etapas desarrolladas para la integración de los módulos del expediente electrónico a la funcionalidad integral del proyecto OPTIMUS.	50%	

Análisis de resultados:

- **Indicador P-02.02.01 Cantidad de procesos modulares del proyecto Optimus implementados:**
Los logros alcanzados durante este ciclo destacan por el cumplimiento de las metas tecnológicas programadas. Durante el I semestre se entregaron los módulos de Cartera de Crédito, Garantías,

Regulación SUGEF y Pólizas (completando un total de 5). Por su parte, en el II semestre se finalizó la entrega de los 4 módulos del área de Proveeduría: Inventarios, Compras, Activos Fijos y Bienes Inmuebles.

- **Indicador P-02.02.02 Porcentaje de etapas desarrolladas para la integración de los módulos del expediente electrónico a la funcionalidad integral del proyecto OPTIMUS.**: Las etapas para el cierre de la puesta en producción de la Fase I FOSUVI se han reprogramado para el 2026. Respecto a la Fase III de Recursos Humanos, el avance de las pruebas se vio afectado por diversos factores críticos, tales como: inconsistencias en la migración de datos, fallos en la integración entre módulos, errores de configuración y la liberación de productos en ambientes no requeridos, sea de un 50%.

Objetivo Estratégico:

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.

La estructura de este objetivo estratégico consta de dos indicadores, cuyo cumplimiento ponderado arroja un resultado global del 90%. Este porcentaje se sitúa en el rango excelente; por lo tanto, no se requiere la implementación de medidas correctivas, el detalle se presenta a continuación:

Cuadro N.º 7

Indicadores	Resultados 2025	Nivel de desempeño
P-03.01.01 Porcentaje de disposiciones de entes de control, supervisión y fiscalización; internos y externas cumplidas y en proceso	75%	
P-03.02.01 Nivel de madurez de la cultura de riesgos institucional	88%	

Análisis de resultados:

- **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 periodo 2025 el índice de cumplimiento de disposiciones de entes de control, supervisión y fiscalización fue de un 75%, respecto al 90% establecido como meta, persiste un porcentaje de recomendaciones pendientes;

no obstante, esto se debe a solicitudes rechazadas por la Auditoría Interna que actualmente se encuentran en etapa para su revaloración, o bien, en proceso de documentación para el cambio de estado oficial

- **Indicador P-03.02.01 Nivel de madurez de la cultura de riesgos institucional:** durante el periodo 2025 se elaboró el informe anual de Cultura de Riesgo Institucional, el cual arrojó un resultado del 88%. Esta cifra representa un cumplimiento del 97.78% respecto al límite establecido (90%). Asimismo, se registró un avance en el plan de actividades de la '*Estrategia para la gestión de riesgos y alineamiento de la cultura de riesgos*', enfocada en fortalecer la cultura organizacional mediante capacitaciones y otras acciones de refuerzo.

Objetivo Estratégico: P-04 Promover la mejora continua de los procesos de gestión, seguimiento y control para asegurar la calidad de la inversión de los recursos gestionados

La estructura de este objetivo estratégico consta de dos indicadores, cuyo cumplimiento ponderado arroja un resultado global del 89%. Este porcentaje se sitúa en el rango aceptable; por lo tanto, no se requiere la implementación de medidas correctivas, el detalle se presenta a continuación:

Cuadro N.º 8

Indicadores	Resultado 2025	Nivel de desempeño
P-04.01.01 Número de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos hasta 1.5)	7.930	
P-04.01.02 Número de soluciones de vivienda otorgadas a la población de ingresos medios (estratos del 1.5 al 6)	2.666	
P-04.01.03 Número de operaciones formalizadas a familias de mujeres jefas de hogar a nivel nacional y regional	6.743	
P-04.01.04 Número de operaciones formalizadas por medio del Bono RAMT	628	
P-04.01.05 Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el Bono Colectivo	3.070	

Análisis de resultados:

Los valores meta de los indicadores estratégicos de la perspectiva procesos 04 se encontraban vinculados de manera lineal a los valores meta del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas

2023-2026. De acuerdo con los resultados de las metas al 31/12/2025 el cumplimiento de estas fue mayor al 75% en todos los casos, lo que incide un nivel de desempeño aceptable.

Las principales situaciones que incidieron en el cumplimiento fueron:

- Número de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos hasta 1.5) a nivel nacional y regional fue del 96,27%; este cumplimiento se compone de 7.930 bonos ordinarios y Art. 59
- El porcentaje de ejecución de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos 1.5 a 6) a nivel nacional y regional fue del 100%. Este cumplimiento se compone de 2.666 bonos ordinarios y Art. 59.
- El número de soluciones de vivienda otorgadas a familias cuya jefatura es una mujer fue de un 97.24%. Este cumplimiento se compone de 6.743 de bonos ordinarios y art. 59.
- El número de soluciones por medio del bono RAMT fue del 99%, lo que representa 628 operaciones formalizadas.
- Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el Bono Colectivo: benefició a 3.070 familias, lo que representa un 279,1 % de cumplimiento de la meta anual establecida. Este resultado refleja el impacto del financiamiento de proyectos orientados al mejoramiento de infraestructura urbana, la reducción de condiciones de riesgo y el fortalecimiento del entorno habitacional en barrios y asentamientos en precario previamente seleccionados por el Ministerio de Vivienda y financiados por el BANHVI.

Objetivo Estratégico:

AC-01 Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.

La estructura de este objetivo estratégico consta de dos indicadores, cuyo cumplimiento ponderado arroja un resultado global del 63%. Este porcentaje se sitúa en el rango de necesidad de mejora; el detalle se presenta a continuación:

Cuadro N.º 9

Indicadores	Resultados 2025	Nivel de desempeño
AC-01.01.01 Tiempos de respuesta del proceso de selección 60 dh	30%	
AC-01.03.01 Porcentaje de funcionarios evaluados con resultados de 85% o más	97%	

Análisis de resultados:

- **Indicador AC-01.01.01 Tiempos de respuesta del proceso de selección 60 dh:** se realizaron 20 concursos de los cuales solo 6 se resolvieron en el tiempo establecido de 60 días hábiles.

En cuanto a las desviaciones la Dirección Administrativa señaló lo siguiente: *retrasos en los tiempos de respuesta del proceso de selección, asociados a la complejidad del procedimiento vigente, la concurrencia de múltiples procesos de contratación en forma simultánea y la necesidad de coordinación con las jefaturas para la definición de perfiles y etapas del concurso, cuando, en forma paralela, se está llevando a cabo la implementación de la tercera etapa del Proyecto OPTIMUS, proyecto que impacta en forma significativa la mayoría de las unidades del Banco. Esto incidió en el incumplimiento de los plazos establecidos, aun contando con una plaza adicional y apoyo externo, pues el personal de RRHH se encuentra dedicado al desarrollo del proyecto, ya sea en forma directa o indirecta.*

Medida correctiva: *mantener un registro actualizado y revisado semanalmente de las contrataciones en curso para identificar oportunamente desviaciones, así como revisar y simplificar el procedimiento de dotación de personal con el fin de eficientizar el proceso y reducir los tiempos de respuesta.*

- **El indicador AC-01.03.01 Porcentaje de funcionarios evaluados con resultados de 85% o más.** La evaluación del desempeño que se aplicó en el periodo 2025 (mes de marzo) correspondió al periodo 2024. Se evaluaron 117 funcionarios de los cuales 113 funcionarios obtuvieron una nota mayor del 85% evaluado.

d) RESULTADOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De conformidad con el Marco de Gestión Integrado del PEI 2023–2026, la medición del avance estratégico institucional se realiza mediante los indicadores estratégicos asociados a los objetivos estratégicos. No obstante, el mismo marco incorpora objetivos específicos e indicadores complementarios, los cuales permiten dar seguimiento a iniciativas, productos o acciones habilitadoras que inciden en el logro de los resultados estratégicos. En este apartado se presentan los resultados obtenidos al cierre de diciembre 2025.

Al 31 de diciembre de 2025, los resultados de los indicadores específicos muestran un comportamiento diferenciado. Un grupo de indicadores alcanzó niveles de cumplimiento satisfactorios, evidenciando avances en procesos sustantivos y administrativos que respaldan la operación institucional. No obstante, otros indicadores presentan rezagos relevantes, incluyendo algunos con bajo nivel de ejecución o sin avance durante el período evaluado.

Los principales rezagos se concentran en iniciativas asociadas a transformación digital, modernización de procesos y fortalecimiento organizacional, cuya implementación requiere coordinación entre áreas, definición clara de liderazgo funcional y disponibilidad oportuna de recursos técnicos y humanos. Estas brechas no solo impactan el desempeño anual, sino que representan riesgos para el cumplimiento integral del PEI en su horizonte 2023–2026.

En términos generales, los resultados de los objetivos específicos permiten identificar áreas de mejora estructural que deben ser abordadas de manera prioritaria, particularmente en las perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, a fin de asegurar la sostenibilidad de los resultados estratégicos alcanzados.

Para efectos de análisis detallado, el Anexo 1 incorpora el desglose de los objetivos específicos cuyos indicadores registran un desempeño inferior al 75% al cierre del período 2025, incluyendo sus respectivas desviaciones y medidas correctivas.

5. CONCLUSIONES

a. Desempeño Estratégico Global

Al 31 de diciembre 2025, la ejecución ponderada del PEI 2023-2026 alcanzó un 71.68%, ubicándose en el rango de Necesidad de Mejora. Este resultado refleja avances importantes en áreas sustantivas del negocio, pero también evidencia brechas que requieren atención prioritaria para asegurar el cumplimiento integral del plan en el periodo restante.

b. Resultado por Perspectivas

El desempeño institucional muestra un comportamiento desigual entre perspectivas. Mientras la perspectiva Clientes presenta un resultado aceptable, la perspectiva Financiera, Procesos Internos y especialmente Aprendizaje y Crecimiento requieren fortalecimiento, dado su impacto directo en la sostenibilidad y en la capacidad institucional para generar resultados en el mediano plazo.

c. Resultados sustantivos del Negocio

Los indicadores estratégicos vinculados a soluciones habitacionales, bono RMAT, mujeres jefas de hogar y bono colectivo muestran niveles de cumplimiento mayoritariamente aceptables, lo que confirma que el BANHVI logró mantener capacidad operativa y generar resultados concretos para la población beneficiaria incluso en un contexto presupuestario restrictivo.

d. Brechas estructurales en procesos y gestión financiera

Persisten desafíos en materia de tiempos de respuesta, disminución del superávit específico u ejecución presupuestaria, asociados a limitaciones de capacidad operativa, dependencia de factores externos y características propias de la ejecución plurianual de proyectos

e. Rezagos en capacidades habilitadoras

La perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y Procesos evidencia rezagos en gestión del talento humano y en la implementación de iniciativas de modernización, lo cual limita la capacidad institucional para sostener mejoras estructurales y avanzar en procesos de transformación digital y fortalecimiento organizacional.

f. Indicadores específicos como señal de alerta

Los resultados de los objetivos específicos muestran que varias iniciativas habilitadoras presentan bajo nivel de avance, incluyendo indicadores con ejecución mínima o nula, lo cual representa un riesgo para el logro integral del PEI 2023-2026 y demanda decisiones estratégicas oportunas.

6. RECOMENDACIONES

A la Administración

1. Priorizar la atención de los indicadores estratégicos y específicos con cumplimiento inferior al 75%, definiendo acciones correctivas concretas, responsables y plazos verificables para el periodo 2026.
2. Fortalecer la coordinación entre dependencias en proyectos de transformación digital y modernización institucional, asegurando esquemas claros de corresponsabilidad entre las áreas de negocio y las áreas técnicas
3. Reforzar la gestión del talento humano en áreas críticas, mediante la asignación oportuna de los recursos y la revisión de cargas de trabajo, con el fin de mejorar tiempos de respuesta y capacidad de ejecución
4. Dar seguimiento periódico a los indicadores de bajo desempeño, incorporando su revisión en monitoreo trimestral del PEI.

A Junta Directiva

1. Conocer y aprobar el informe de ejecución del PEI 2023-2026 al 31 diciembre 2025. Valorando los avances alcanzados y las brechas identificadas



2. Instruir a la Administración para que priorice la atención de los indicadores estratégicos y específicos con rezago crítico, particularmente aquellos vinculados a modernización institucional, transformación digital y fortalecimiento de capacidades internas.



**ANEXO 1 Detalle de Resultados de Objetivos específicos PEI 2023-2026
cuyos indicadores a diciembre 2025 registran un desempeño inferior
al 75% al cierre del período 2025**