

Plan Operativo Institucional 2023

Unidad de Planificación Institucional

Setiembre 2022

Aprobado mediante acuerdo 4, sesión 52-2022 del 29/09/2022



Banco Hipotecario de la Vivienda

Viviendas que construyen esperanzas



ÍNDICE

I.	PRESENTACIÓN	1
II.	ALCANCE	1
1.	MARCO GENERAL	2
1.1.	MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL.....	2
1.2.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	3
1.3.	Estructura Organizativa.....	8
1.3.1.	MAPA PROCESOS.....	8
1.3.2.	PROCESOS	9
1.3.3.	FUNCIONES	9
1.3.4.	RECURSO HUMANO.....	10
1.3.5.	ORGANIGRAMA	11
1.3.6.	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PLAN PRESUPUESTO	12
2.	MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	13
2.1.	MISIÓN	13
2.2.	VISIÓN	13
2.3.	VALORES INSTITUCIONALES.....	13
2.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
2.5.	PRIORIDADES INSTITUCIONALES	14
2.6.	INDICADORES DE GESTIÓN	14
2.7.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (DESAFÍOS).....	15
2.8.	PERSONAS USUARIAS	16
3.	PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	16
3.1.	PND 2023-2026 – POI 2023	16
A.	VINCULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO – PRESUPUESTO	17
	ANEXO NO. 1.....	18



FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL PERIODO 2023

I. PRESENTACIÓN

La Ley 8131 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos busca propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia, desarrollar sistemas que faciliten información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del sector público nacional, como apoyo a los procesos de toma de decisiones y evaluación de la gestión y definir el marco de responsabilidad de los participantes en el sistema.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo que se constituye en el marco global que orientará los Planes Operativos Institucionales (POI) según el nivel de autonomía de cada institución; sin obviarse que todo presupuesto público debe responder en principio a los planes operativos y que los recursos públicos deben ser presupuestados según la programación macroeconómica, reflejando las prioridades y actividades estratégicas del Gobierno.

II. ALCANCE

De conformidad con los lineamientos técnicos y metodológicos para la programación estratégica sectorial e institucional y seguimiento y evaluación sectorial establecidos en el Banco Hipotecario de la Vivienda, se presenta en este informe el Plan Operativo Institucional (POI) para el periodo presupuestario ordinario 2023, a saber:

- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuesto Público No. 8131
- Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos N-1-2012-DC-DFOE
- Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la programación, seguimiento, cumplimiento de Metas del Plan Nacional de Desarrollo y Evaluación Estratégica de sectores e instituciones del sector público en Costa Rica MIDEPLAN
- Formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026
- Lineamientos para la Planeación Institucional (código PE-PE-PRO1-LI01)
- Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635

En este proceso convergen diferentes actores:

- Junta Directiva como Jerarca Institucional responsable de la valoración, análisis y aprobación de la Propuesta Institucional de POI-Presupuesto Ordinario 2023 y coadyuvante del proceso de definición de prioridades institucionales y acompañamiento del proceso.
- Gerencia General como coordinadora del Comité POI – Presupuesto, a cargo del proceso.



- Unidad de Planificación Institucional, responsable de la planificación y ejecución del proceso de formulación del POI de conformidad con los lineamientos y procedimientos establecidos.
- Departamento Financiero - Contable, responsable de la planificación y ejecución del proceso de formulación del Presupuesto de conformidad con los lineamientos y procedimientos establecidos.
- Unidades Ejecutoras, responsables del proceso de formulación con base en los lineamientos y disposiciones establecidas.

1. MARCO GENERAL

1.1. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

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).

Este Banco integra, junto con las siguientes Entidades Autorizadas, el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda:

- Del sector Mutualista:
 - Grupo Mutual Alajuela – La Vivienda
 - Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo
- Del sector Bancario:
 - Banco Nacional de Costa Rica
 - Banco de Costa Rica
 - Banco Popular y Desarrollo Comunal
 - Banco BAC San José S.A.
 - Banco CATHAY de Costa Rica S.A.
 - Scotiabank de Costa Rica S.A.
- Otras Entidades
 - Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
 - Fundación Costa Rica – Canadá
- Del sector cooperativo:
 - COOPENAE R.L.
 - COOPEALIANZA R.L.
 - COOPESERVIDORES R.L.
 - COOPE SAN MARCOS R.L.
 - COOPEANDE No.1
 - COOPECAJA R.L.
 - COOPEMEP R.L.
 - CREDECOOP R.L.
 - COOPEJUDICIAL R.L.



- COOPEUNA R.L.
- COOPESAN RAMON R.L.
- COOPEGRECIA R.L.
- COOPESPARTA R.L.
- COOCIQUE R.L.

Entidades Inactivas: no se excluyen hasta tanto se formalice el trámite para que se les revoque la condición de Entidad Autorizada, a saber:

- Banco Improsa S.A.
- Asociación Solidarista de Empleados de DEMASA
- Asociación Solidarista de Empleados de Boston Scientific
- Asociación Solidarista de Empleados de la Caja Costarricense del Seguro Social
- Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Nacional de Aprendizaje
- Asociación Solidarista de Empleados de Panduit de Costa Rica Ltda y afines.

1.2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

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

Dicho proceso tiene como propósito establecer para el próximo cuatrienio del periodo 2022-2025 un marco orientador de la actividad del Banco, para 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 y adecuación tecnológica constantes, propiciar de manera efectiva la integración y desarrollo del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, con todos sus componentes e integrantes y consolidar y fortalecer su capacidad financiera, a efectos de trasladar los beneficios a la mayor cantidad posible de familias que requieren una vivienda y mejorar sus condiciones de hábitat.

1.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1.1 Entorno Legal

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 (CGR) 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 reflejan 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 implementando 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.

1.2.1.2 Entorno Político:

En el 2019, año en el que inició formalmente el proceso de creación de la Política del Hábitat, el país contaba con tres políticas públicas en materia de ordenamiento territorial, desarrollo urbano y vivienda, a saber: (a) Política Nacional de Ordenamiento Territorial 2012-2040, (b) Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos 2013-2030, y (c) Política Nacional de Desarrollo Urbano 2018-2030.

Luego de un diagnóstico del cumplimiento de dichas políticas, el Sector de Ordenamiento Territorial y Asentamientos Humanos (en adelante, SOTAH), conformado en el periodo 2018-2022 por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), el Instituto Nacional de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), y, la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), acordó la integración y actualización de las políticas públicas mencionadas.

La Política del Hábitat tiene como fundamento los desafíos y acciones estratégicas, identificados en las políticas predecesoras y como reto mejorar la habitabilidad, la seguridad, la salud y el bienestar de la población y los ecosistemas.

Ante el cambio de Gobierno en mayo 2022 la Administración Chaves Robles nos plantea nuevos retos como Sector; un nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 y el proyecto para la creación del Ministerio de Vivienda, Hábitat y Territorio, que se conforma por la fusión del Ministerio de Vivienda, el Banco Hipotecario de la Vivienda y el Instituto de Vivienda y Urbanismo.

1.2.1.3 Entorno económico:

A partir de los efectos que estaría generando la pandemia COVID-19 en la situación económica del país y sobre el sistema financiero nacional, es posible identificar una serie de situaciones a las que podría estar expuesto el BANHVI durante los próximos periodos y que afectarían en forma directa su operativa, condición financiera y el logro de los objetivos y metas propuestas; a saber:



- Reducción en los ingresos o transferencias del FOSUVI producto de la disminución en la recaudación de planillas ante la contracción de la actividad económica del país o por políticas de Gobierno, tal y como ocurrió en los Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios de la República para los años 2020, 2021 y 2022.
- Disminución en las tasas de interés de mercado ante la aplicación de medidas monetarias y financieras para la contención de los efectos de la crisis.
- Restricción en la colocación de nuevos créditos por afectación de la demanda de crédito para vivienda en las Entidades Autorizadas o bien por limitaciones operativas en el BANHVI, Entidades Autorizadas u otros actores del Sistema.
- Aplicación voluntaria u obligatoria de moratoria en el pago de principal e intereses de la Cartera de crédito por un periodo determinado.
- Aplicación voluntaria u obligatoria de suspensión en la generación de intereses sobre Cartera de crédito por un periodo determinado.
- Limitaciones financieras u operativas en el BANHVI para la continuidad de proyectos institucionales en proceso.
- Imposibilidad de Entidades deudoras para la atención de obligaciones con el BANHVI.

1.2.1.4 Entorno Tecnológico:

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.

Es por ello 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.

Dado lo anterior, 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.



1.2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno del Banco se llevó a cabo utilizando la metodología del FODA, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales. Para ello se realizó cuatro talleres de trabajo con las Jefaturas y Encargados de Áreas, Alta Gerencia y la Junta Directiva, y refieren como insumo para determinar objetivos del nuevo plan estratégico institucional

Dado que la base técnica de este proceso refiere al Cuadro de Mando Integral, el análisis FODA se enfocó en cada una de estas perspectivas, a saber:

- **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 detallan a continuación:

**CUADRO NO. 1
FORTALEZAS**

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



CUADRO NO. 2
OPORTUNIDADES

<p><u>Perspectiva Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de Fondos Externos para financiar programadas. • Recuperar recursos mediante la devolución total o parcial del Fondo (repago de Bono). 	<p><u>Perspectiva Cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la disminución del déficit habitación por medio del programa RAMT • Integrar programas de RSE de otras empresas que son afines al Banco.
<p><u>Perspectiva Interna - Procesos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernización del Banco. • Alianza estratégica con empresas para el desarrollo de actividades. 	<p><u>Perspectiva Capacidades y Aprendizaje</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernización de sistemas informáticos (análisis de nuevas tecnologías). • Poner en marcha el sistema SINIRUBE para la elección de población objetivo. • Analizar nuevas tecnologías para construcción de Vivienda.

CUADRO NO. 3
DEBILIDADES

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



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

**CUADRO NO. 4
AMENAZAS**

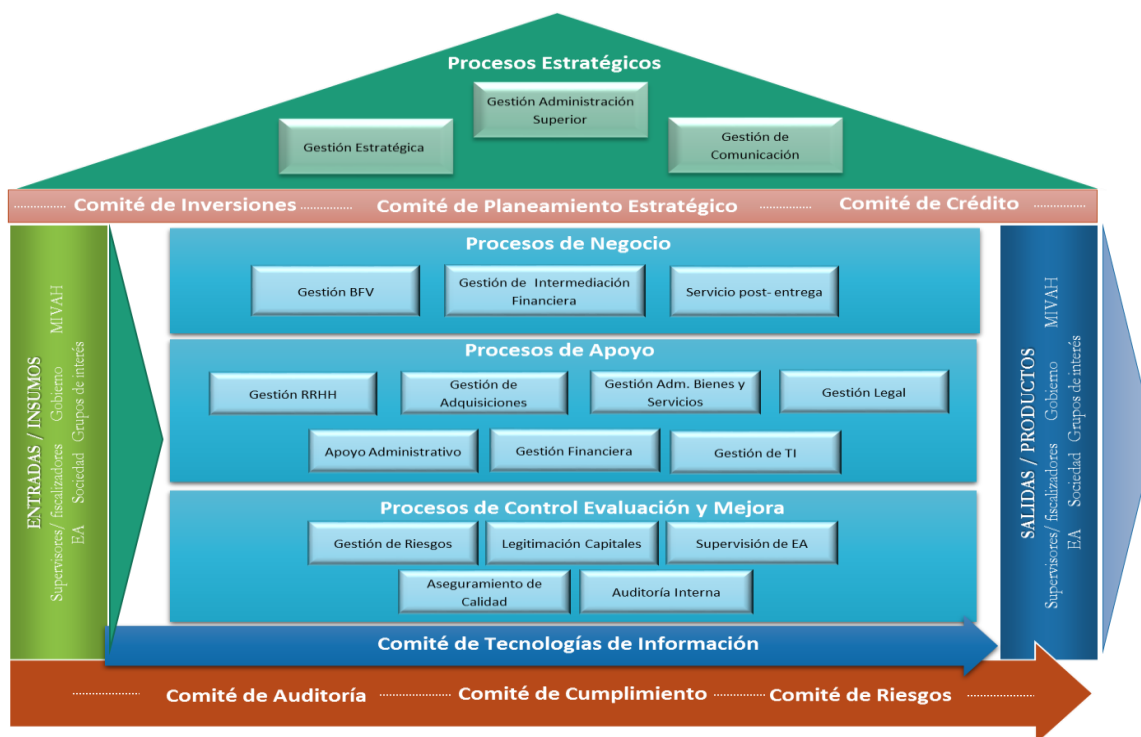
<p><u>Perspectiva Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recortes del Presupuestos limitan los recursos financieros del BANHVI. • Giros retrasados de los recursos. • Déficit financiero del país. • Competencia de Entidades Financieras que participen en segundo piso. 	<p><u>Perspectiva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

1.3. Estructura Organizativa

1.3.1. MAPA PROCESOS

El mapa de procesos se define como la representación gráfica de los procesos y la operación de la entidad.

Imagen No. 1



1.3.2. PROCESOS

- **Procesos gerenciales:** Incluyen los procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos, definición de la estrategia, asegurar la disponibilidad de los recursos.
- **Procesos operativos, misionales o del negocio:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado para cumplir con los objetivos de la institución.
- **Procesos de control, evaluación y mejora:** Son aquellos que se utilizan para medir y hacer un análisis del desempeño de los demás procesos, para la mejora de la eficiencia y eficacia de los mismo, o bien son necesarios para el cumplimiento normativo vinculante a la institución.

1.3.3. FUNCIONES

Las funciones generales institucionales del Banco Hipotecario de la Vivienda se encuentran enmarcadas principalmente en sus **Procesos operativos, misionales o del negocio**;

- Dirección Fondo de Subsidio para la Vivienda: gestión del bono familiar de vivienda y servicios post entrega.
- Dirección Fondo Nacional para la Vivienda: gestión de intermediación financiera

El resto de las funciones que propician una eficiente gestión institucional para la ejecución y cumplimiento de los objetivos institucionales, enmarcados en los *Procesos gerenciales*, *Procesos de apoyo* y *Procesos de control, evaluación y mejora*.

1.3.4. RECURSO HUMANO

Número de plazas asignadas a la Institución por grupo ocupacional:

Cuadro No. 5

Grupo Ocupacional - Nivel -	N.º de Puestos Asignados	Descripción por Género		
		Femenino	Masculino	Vacantes
Superior Ejecutivo	20	9	7	4
Profesional	82	50	26	6
Técnico	25	9	16	0
Administrativo y Servicio	9	3	4	2
Servicios Especiales	17	1	0	16
Total	153	72	53	28

Fuente: Sistema de Recursos Humanos

Recursos Humanos clasificados de acuerdo con la ubicación en los procesos sustantivos y de apoyo de este Banco:

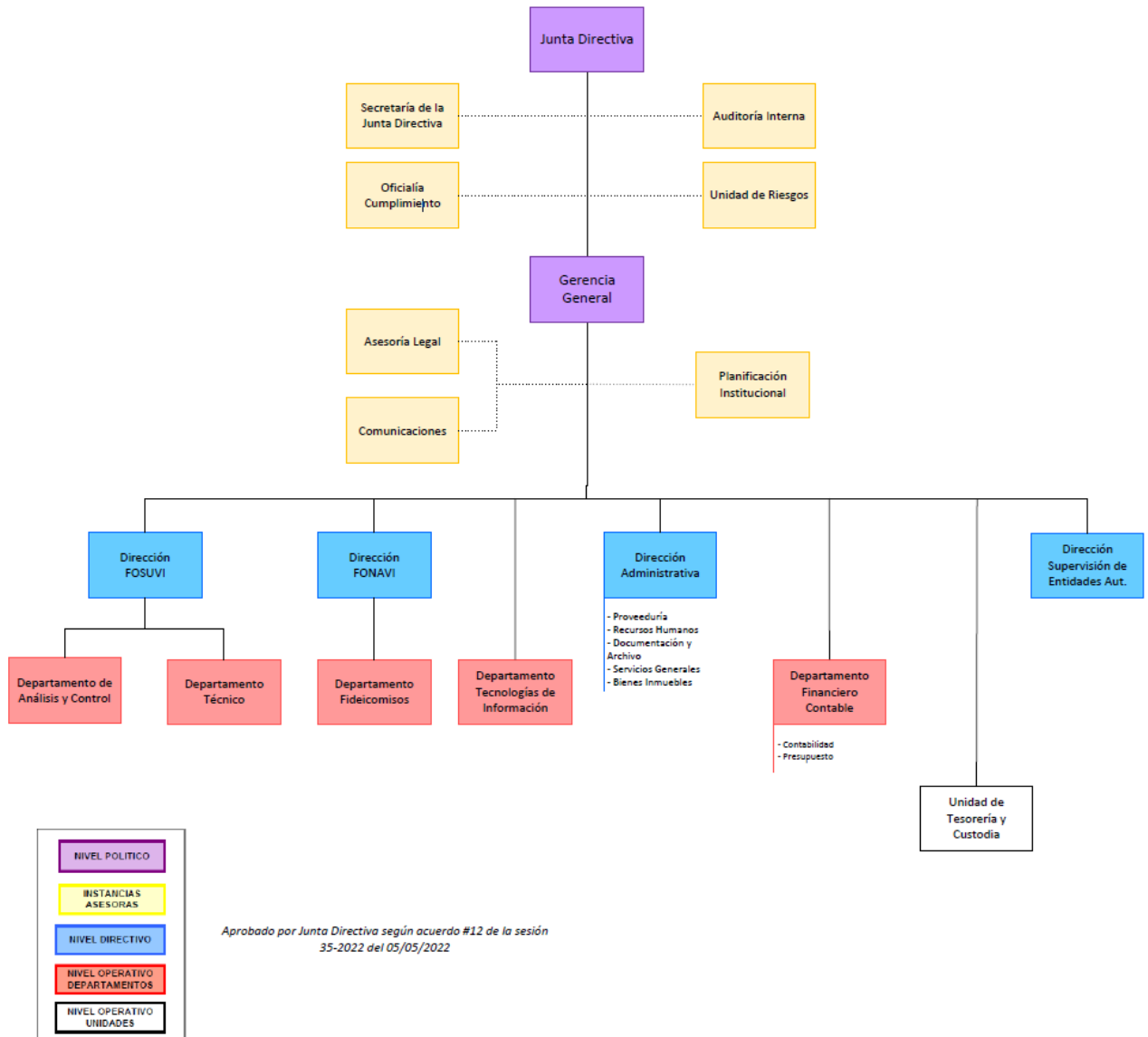
Cuadro No. 6

Recursos Humanos según procesos	N.º de Puestos Asignados	Descripción por Género		
		Femenino	Masculino	Vacantes
FOSUVI	32	15	16	1
FONAVI	10	8	1	1
APOYO	94	48	36	10
Servicios Especiales	17	1	0	16
Total	153	72	53	28

Fuente: Sistema de Recursos Humanos

1.3.5. ORGANIGRAMA

Imagen No.2



1.3.6. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PLAN PRESUPUESTO

De acuerdo con la estructura programática del Plan Presupuesto estimado para el periodo 2023 se conforma en cuatro programas presupuestarios con un total de 114 indicadores con sus respectivas metas, se presenta en el siguiente cuadro No. 7 de manera resumida dicha estructura programática.

En el anexo No. 1 se presenta la matriz con el detalle de metas y presupuesto según programa y subprograma presupuestario.

Cuadro No. 7
Estructura Programática Plan Presupuesto 2023

Programas presupuestarios	Metas	% por metas totales	Monto Presupuestado	% con respecto al presupuesto total
01. Estrategia				
01.01 Gerencia General	6	5%	613 131 495,94	0,27%
01.02 Secretaría Junta Directiva	3	3%	242 448 934,04	0,11%
01.03 Unidad de Planificación	5	4%	469 894 276,11	0,21%
01.04 Unidad de Comunicaciones	5	4%	184 021 819,03	0,08%
01.05 Proyecto Optimus	2	2%	2 672 982 672,35	1,18%
Subtotal Programa 01	21		4 182 479 197,47	
02. Negocio				
02.01 Dirección FOSUVI	22	19%	209 502 273 988,32	92,79%
02.02 Dirección FONAVI	13	11%	6 516 504 074,63	2,89%
Subtotal Programa 02	35		216 018 778 062,95	
03. Apoyo				
03.01 Depto. Tecnologías de información	12	11%	2 157 372 181,36	0,96%
03.02 Dirección Administrativa	12	11%	1 455 667 419,04	0,64%
03.03 Depto. Financiero Contable	2	2%	334 423 304,79	0,15%
03.04 Asesoría Legal	4	4%	741 786 861,40	0,33%
03.05 Unidad de Tesorería	2	2%	79 378 278,96	0,04%
Subtotal Programa 03	32		4 768 628 045,54	
04. Control y Mejora				
04.01 Unidad de Riesgos	3	3%	148 607 600,13	0,07%
04.02 Oficialía de Cumplimiento	2	2%	48 440 007,32	0,02%
04.03 Unidad Cumplimiento Normativo	5	4%	27 333 249,96	0,01%
04.04 Auditoría Interna	8	7%	442 795 668,63	0,20%
04.05 D. Supervisión Entidades	8	7%	153 721 282,32	0,07%
Subtotal programa 04	26		820 897 808,36	
Total, presupuestado ordinario	114		225 790 783 114,33	



2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2.1. 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 ambientes comunales sostenibles.

2.2. 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 publico privada del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, ejerciendo el rol definido en su Ley de creación.

2.3. VALORES INSTITUCIONALES

- *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.
- *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.
- *Calidad:* Impulsamos la eficiencia y eficacia profesional e institucional en nuestros productos, procesos, sistemas, funciones y resultados, así como en nuestras conductas y conocimientos.
- *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.
- *Conciencia ambiental:* Promovemos acciones positivas que estimulen el uso racional de los recursos naturales para un equilibrio ecológico.
- *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.



2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Objetivo Estratégico No. 1:** Lograr un crecimiento económico y financiero de la entidad que permita seguir cumpliendo el fin para el cual fue creada.
- **Objetivo Estratégico No. 2:** Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los productos y servicios financieros.
- **Objetivo Estratégico No. 3:** Mejorar los Procesos de Gestión Institucional para aumentar la eficiencia y efectividad en la gestión organizacional.
- **Objetivo Estratégico No. 4:** 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.
- **Objetivo Estratégico No. 5:** Mejorar cultura organizacional y fortalecer las competencias del personal.
- **Objetivo Estratégico No. 6:** 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.
- **Objetivo Estratégico No. 7:** Promover la mejora continua de los procesos de gestión, seguimiento y control para asegurar la calidad de la inversión de los recursos gestionados.

2.5. PRIORIDADES INSTITUCIONALES

Ayudamos a lograr que las familias más necesitadas (ingresos bajos y medios) tengan acceso prioritario a la solución de vivienda de calidad por medio de una distribución equilibrada y eficientes de los recursos financieros escasos.

2.6. INDICADORES DE GESTIÓN

Cuadro No. 8
Principales Indicadores de Gestión del POI 2023

Indicador	Desempeño Proyectado 2023	Fuente de Datos
02.01.01.01 Número de Bonos Familiares de Vivienda pagados estratos 0 a 1.5	6762	

Indicador	Desempeño Proyectado 2023	Fuente de Datos
02.01.01.02 Número de operaciones de bono-crédito clase media y media baja, estratos mayores a 1.5 al 6	2981	Estimaciones FOSUVI a partir a partir del monto que presupuesta FODESAF para el 2023 (¢628,000.0 millones), de los cuales al BANHVI le corresponde el 18.07% - ¢113,478.86 millones
02.01.01.06 Porcentaje de montos comprometidos sobre la base emisión de los recursos asignados al Bono Familiar de Vivienda ingresados en el período.	100%	
02.02.03.02 Porcentaje de crecimiento de la Cartera de crédito	8% al término del año	Estimaciones FONAVI a partir de la ejecución de rol de visitas de presentación de opciones de financiamiento a clientes potenciales de crédito y elaboración y remisión de propuesta a SUGEF para solicitar el incremento en el límite de operaciones activas del BANHVI
02.02.03.03 Monto desembolsado de crédito a Entidades Autorizadas	¢24.500 millones	
02.02.03.04 Soluciones de vivienda generadas	600	

2.7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO (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.



2.8. PERSONAS USUARIAS

Las acciones finales del BANHVI están dirigidas a las familias de ingresos medios, bajos y en condición de pobreza, emergencia, adulto mayor y personas con discapacidad, por medio del otorgamiento del subsidio habitacional (Bono Familiar de Vivienda) para las familias de ingresos bajos, en condición de pobreza, adulto mayor, discapacitados y la atención de financiamiento habitacional a la clase media.

Son usuarios de nuestros servicios los beneficiarios del Bono Familiar de Vivienda, las Entidades Autorizadas del SFNV, los constructores y desarrolladores, deudores de créditos de las Entidades Autorizadas proveedores.

3. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

3.1. PND 2023-2026 – POI 2023

En el Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 que se encuentra en proceso de formulación desde el mes de julio pasado, articula 5 indicadores para el BANHVI; dos indicadores en la matriz de intervenciones públicas del Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social (No. 1 y 3) y tres para la del Sector Vivienda, Hábitat y Territorio (No. 2, 4 y 5). El detalle de estos indicadores se presenta en el cuadro No. 9.

La estimación de los valores meta para los indicadores propuestos en el PND 2023-2026 se estableció con base en los siguientes supuestos:

1. El ingreso de recursos FODESAF estimados para el 2023 de conformidad la asignación que por Ley se establecen para BANHVI.
2. La materialización de la estratégica financiera institucional y sectorial para habilitar de mayores recursos los presupuestos BANHVI para destinar a Bonos Familiares de Vivienda. Este último en virtud de que a finales del mes de agosto se nos solicitó ajustar los valores metas propuestos para los indicadores de bonos a montos superiores a los valores meta a diciembre 2021.

Por lo anterior, estas proyecciones podrían variar en función de los presupuestos que se aprueben oficialmente para el periodo 2023-2026 y la materialización de la citada estrategia financiera para obtener en el 2023, la suma adicional de €12.000 mil millones de otras fuentes de recursos para bonos.

Cuadro No. 9
Indicadores BANHVI propuestos en el PND 2023-2026

Indicador	Línea base 2021	Meta periodo	Presupuesto
1. Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos hasta 1.5) con recursos del FOSUVI a nivel nacional y regional	8.185	2023: 8.194 2024: 8.216 2025: 8.238 2026: 8.277	2023-2023: 389.143.770.439
2. Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de ingresos medios (estratos del 1.5 al 6)	3.243	2023: 3.613 2024: 3.646 2025: 3.678 2026: 3.697	2023-2026: 96.838.385.167
3. Número de operaciones formalizadas a familias de mujeres jefas de hogar con recursos del FOSUVI a nivel nacional y regional	6.933	2023: 7.202 2024: 7.274 2025: 7.344 2026: 7.415	2023-2026: 326.498.892.667
4. Cantidad de operaciones formalizadas por medio del Bono RAMT	656	2023: 682 2024: 712 2025: 741 2026: 773	2023-2026: 20.736.414.000
5. Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el Bono Colectivo en el periodo	1048	2023: 500 2024: 500 2025: 500 2026: 500	2023-2026: 6.000.000.000

A pesar de lo anterior, los valores metas de estos indicadores incorporados en la planificación operativa del 2023 para el programa presupuestario 02- Negocio 02.01 Dirección FOSUVI, corresponden a valores metas menores, no solo porque el supuesto No. 2 corresponde a una estimación que se debió considerar como parte del proceso que nos fue solicitado por MIDEPLAN, sino que en este momento no se cuenta con la comunicación oficial del presupuesto asignado para el 2023 por parte de FODESAF, conforme a lo planteado se estima el presupuesto a partir de la información de que FODESAF presupuesta ingresos por €628,000.0 millones, de los cuales al BANHVI le corresponde el 18.07% conforme a lo establecido en las leyes de ambas instituciones. Por lo tanto, se parte de un presupuesto de recursos FODESAF para el 2023 de €113,478.86 millones.

3.2. POI 2023 – PRESUPUESTO ORDINARIO 2023

En la matriz que se adjunta al anexo No. 1 del presente informe se detalla para todos los programas y subprogramas presupuestarios, las propuestas POI de todas las Unidades ejecutoras del BANHVI y su vinculación con el presupuesto ordinario 2023.



ANEXO No. 1

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL VINCULADO CON PRESUPUESTO ORDINARIO