

CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL AL 2025

Unidad de Planificación Institucional

Enero 2026

APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA MEDIANTE ACUERDO 2, SESIÓN N.º 7-2026 DEL 29/01/2026



Banco Hipotecario de la Vivienda

Viviendas que construyen esperanzas



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	ALCANCE.....	2
3.	ANÁLISIS	3
4.	RESULTADOS	4
4.1.	Desempeño Programático (cumplimiento de metas POI)	4
4.2.	Desempeño en la Ejecución Presupuestaria.....	6
4.3.	Realizaciones de las principales metas del POI 2025	6
4.4.	Desviaciones de mayor relevancia.....	12
4.5.	Cumplimiento de los Indicadores de Desempeño.....	20
5.	CONCLUSIONES	20
6.	RECOMENDACIONES	22
	Matriz de Resultados del POI al I semestre - Anexo 1	23

**INFORME CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
AL 31 DICIEMBRE 2025**

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación consiste en el análisis sistemático y objetivo del diseño, ejecución y resultados de los programas. Su propósito es verificar el cumplimiento de metas, así como medir la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las intervenciones.

Como herramienta estratégica, facilita la toma de decisiones fundamentada en datos confiables para asegurar el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, fortalece la capacidad evaluativa, no solo mejora la calidad de la información, sino que promueve la rendición de cuentas y aumenta la transparencia en la gestión.

2. ALCANCE

En virtud de lo anterior, se procedió a realizar un análisis sobre el cumplimiento del Plan Anual Operativo (POI) del BANHVI, del periodo 2025.

El POI está conformado por cuatro programas presupuestarios, a saber:

- Programa Estrategia: Gerencia General (y las dos Subgerencias), Secretaría de Junta Directiva, Unidad de Planificación Institucional, Unidad de Comunicaciones, Proyecto Optimus.
- Programa Negocio: Dirección Fosuvi (y el Depto. Análisis y Control y Depto. Técnico) y Dirección Fonavi (el Depto. Fideicomisos).
- Programa Apoyo: Depto. Tecnología de Información, Dirección Administrativa, Depto. Financiero Contable, Asesoría Legal y Unidad de Tesorería.
- Programa Control y Mejora: Unidad de Riesgos, Oficialía de Cumplimiento, Oficialía de Cumplimiento Normativo, Auditoría Interna y Dirección Supervisión Entidades Autorizadas.

De conformidad con los lineamientos establecidos en la circular BANHVI-UPI-CI-018-2025, las unidades ejecutoras reportan la realización de sus metas y presupuestos mediante dos enfoques complementarios: un análisis cuantitativo (estadístico) y un análisis cualitativo (logros, desviaciones y medidas correctivas).

Para la ejecución presupuestaria, cada unidad coteja sus gastos mediante el reporte IN29 que genera el Departamento Financiero Contable, analizando posibles variaciones (sub o sobre ejecución). Esta revisión busca conocer el uso adecuado en términos de eficiencia y eficacia de los presupuestos asignados y que su subejecución no afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, la calificación global del POI se obtiene del sistema Delphos (cuyos resultados son registrados por las Unidad Ejecutoras), consolidando los resultados de las metas programadas para el cierre del 2025.

3. ANÁLISIS

- **Alcance de la Evaluación:** Se analizó el 100% de las 71 metas contenidas en el POI 2025 programadas para el periodo evaluado.
- **Procesamiento de Datos:** La calificación por subprograma y el resultado global se calcularon mediante cubos de información generados desde el sistema Delphos, vinculando la cantidad de metas con su grado de avance.
- **Calidad del análisis y gestión de insumos:** Durante la revisión de los insumos que respaldan el cumplimiento de metas y la ejecución presupuestaria, se identificó que la información aportada para algunos indicadores resultó poco clara, incompleta o de alcance limitado, lo cual obligó a la devolución de los resultados hasta en dos o tres ocasiones, generando reprocesos significativos en la fase de validación de la rendición de cuentas.

Esta situación se presentó, entre otros, en los siguientes indicadores:

- Dirección Administrativa: 03.02.01.01, 03.02.01.02 y 03.02.01.03.
- Dirección FOSUVI: 02.01.01.01, 02.01.07.01 y 02.01.04.05
- Departamento de Tecnologías: 03.01.03.01 y 03.01.04.01

Asimismo, fue necesario reiterar solicitudes de información a la Gerencia General debido al incumplimiento en los plazos establecidos, lo cual afectó el flujo normal de trabajo, provocó retrasos en la atención del documento (SI-UPI-01) e incidió directamente en el resultado del análisis final, dado que no fue posible constatar con evidencia suficiente la información reportada en el POI de dicha dependencia.

Cabe señalar que el proceso de evaluación del POI se desarrolla bajo plazos institucionales altamente acotados, considerando que:

- Las dependencias disponen de aproximadamente una semana para consignar los resultados en la plataforma Delphos y notificar a UPI de la finalización del proceso.
- La UPI cuenta con una semana adicional para revisar y analizar la rendición de cuentas de los POIs de 17 subprogramas presupuestarios (71 metas), incorporar aclaraciones técnicas y levantar observaciones.
- Otra semana para gestionar las observaciones y atender las aclaraciones.
- Posteriormente, se dispone de una última semana para consolidar resultados y emitir el informe final.

En este contexto, la revisión reiterada de indicadores y el intercambio sucesivo de correos para aclaraciones genera un reproceso relevante, que limita la oportunidad y profundidad del análisis.

- **Rangos de medición:** Todos los elementos descritos en párrafos precedentes, conocido el valor real de los indicadores y de las metas al periodo 2025 son valorados mediante los siguientes rangos de calificación:

CUADRO N.º 1
RANGO DE MEDICIÓN

EXCELENTE	ACEPTABLE	NECESIDAD DE MEJORA
>90%	89 – 75%	< 74%

4. RESULTADOS

4.1. Desempeño Programático (cumplimiento de metas POI)

En el siguiente cuadro se muestra los porcentajes de cumplimiento alcanzado por cada subprograma presupuestario en el cumplimiento de metas programadas al 2025.

CUADRO N.º 2
PLAN ANUAL OPERATIVO 2025
CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS

Subprograma	Indicadores	Cumplimiento del POI	Ejecución Presupuestaria
01. Programa Estrategia	17	93,55%	
01.01 Gerencia General	11	90,38%	50%
01.02 Secretaría de Junta Directiva	1	100,00%	63%
01.03 Unidad de Planificación	1	83,00%	23%
01.04 Unidad de Comunicaciones	2	97,36%	81%
01.05 Proyecto Optimus	2	97,00%	46%
02. Programa Negocio	23	80,70%	
02.01 Dirección FOSUVI	14	75,14%	52%
02.02 Dirección FONAVI	9	86,26%	76%
03. Programa apoyo	18	86,48%	
03.01 Depto. Tecnologías de Información	7	70,11%	55%
03.02 Dirección Administrativa	6	62,28%	61%
03.03 Depto. Financiero Contable	1	100,00%	86%
03.04 Asesoría Legal	3	100,00%	19%
03.05 Unidad de Tesorería	1	100,00%	96%
04. Programa control y mejora	13	99.95%	

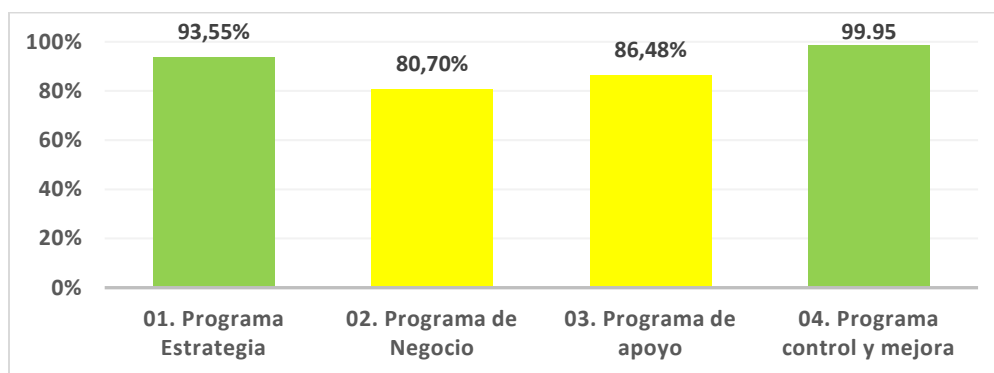
Subprograma	Indicadores	Cumplimiento del POI	Ejecución Presupuestaria
04.01 Unidad de Riesgos	2	100,00%	80%
04.02 Oficialía de Cumplimiento	1	100,00%	98%
04.03 Oficialía de Cumplimiento Normativo	1	100,00%	97%
04.04 Auditoría Interna	8	99.76%	84%
04.05 D. Supervisión de Entidades	1	100,00%	49%
Total	71	90.17%	52%

Fuente de datos: Sistema Delphos

De los 17 subprogramas presupuestarios analizados, 12 alcanzaron un desempeño excelente al cierre del período, registrando niveles de cumplimiento superiores al 90%, lo cual refleja una elevada eficacia en el logro de sus metas institucionales. Asimismo, 3 subprogramas presentaron un desempeño aceptable, ubicándose en el rango de 75% a 89%, mientras que 2 subprogramas se clasifican en necesidad de mejora, al mostrar niveles de cumplimiento inferiores al 74%.

Estos resultados se ilustran en el Gráfico 1.

GRÁFICO N.º 1
PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS
PORCENTAJE EJECUCIÓN DEL POI 2025



Fuente de datos: Sistema Delphos

En el siguiente cuadro, el comportamiento del porcentaje global alcanzado por el Plan Operativo del BANHVI en los últimos 5 periodos; a saber:

CUADRO N.º 3
COMPARACIÓN DE PERIODOS I SEMESTRE DE CADA AÑO

2022	2023	2024	2025
93%	93%	91%	90%

4.2. Desempeño en la Ejecución Presupuestaria

El análisis del desempeño de la ejecución presupuestaria se realiza a partir de la información consolidada en el Anexo 2, el cual presenta, por unidad ejecutora, el presupuesto asignado, el monto ejecutado, el porcentaje de ejecución y las justificaciones correspondientes.

Con base en la información consignada en el Anexo 2, el Banco presenta un alto nivel de cumplimiento del POI (89,86%), pero una ejecución presupuestaria considerablemente menor (52%), lo que evidencia una brecha relevante entre la planificación operativa y la ejecución efectiva de los recursos presupuestarios.

A nivel de programas, Control y Mejora muestra el mejor desempeño institucional, con un cumplimiento operativo del 96% y una ejecución presupuestaria del 83%. En contraste, los programas de Estrategia, Negocio y Apoyo presentan altos niveles de cumplimiento del POI, pero con ejecuciones presupuestarias significativamente menores, destacándose casos como la Gerencia General, el Proyecto Optimus, la Unidad de Planificación, FOSUVI y Asesoría Legal.

Estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer la articulación entre la planificación institucional y la programación presupuestaria, así como la oportunidad de mejorar la capacidad de ejecución financiera en aquellas áreas donde, aun cumpliéndose las metas operativas, persisten rezagos en el uso de los recursos asignados.

4.3. Realizaciones de las principales metas del POI 2025

A continuación, se presenta la realización de las principales metas del POI 2025 y desviaciones relevantes. El detalle de las 71 metas se presenta en la Matriz de Resultados del POI 2025 - Anexo 1.

Para contextualizar esta sección, se hace referencia a la ejecución de los indicadores del BANHVI en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2023-2026 y su vinculación con las metas del POI 2025.

4.3.1. Metas BANHVI en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas (PNDIP) 2023-2026

Respecto a las metas BANHVI registradas en el PNDIP 2023-2026 para el periodo 2025, los resultados de cinco indicadores se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO N.º 4
METAS BANHVI PNDIP 2023-2026 VERSUS POI 2025
AL PERIODO 2025

Indicador	Línea 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	7 930	96%	8 636	7 930	92%
2. Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de ingresos medios (estratos del 1,5 al 6)	3.243	3 678	2 666	72%	2 456	2 666	100%
3. Número de operaciones formalizadas a familias de mujeres jefas de hogar con recursos del FOSUVI	6.933	7 344	6 743	92%	6 934	6 743	97%
4. Cantidad de operaciones formalizadas por medio del Bono RAMT	656	741	628	85%	632	628	99%
5. Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el bono colectivo	1.048	1 100	3 070	100%	1 100	3 070	100%
SBTIS					SVHT		

Fuente de datos: Sistema Delphos y Sistema Mideplan

Desde el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, los resultados alcanzados en las metas POI 2025 para estos indicadores reflejan la generación efectiva de valor público, en tanto permitieron materializar beneficios concretos para la población objetivo mediante el otorgamiento de soluciones habitacionales y la formalización de operaciones, en coherencia con la capacidad financiera y operativa real del BANHVI durante el período evaluado. La ejecución del POI se orientó a maximizar el impacto social de los recursos disponibles, priorizando poblaciones estratégicas y asegurando resultados tangibles en términos de acceso a vivienda, mejora de condiciones habitacionales y estabilidad residencial.

Las diferencias observadas respecto a las metas definidas en el PNDIP obedecen a que estas últimas fueron formuladas bajo supuestos macro de mediano plazo, que no incorporaron oportunamente los ajustes derivados de la coyuntura fiscal y presupuestaria del Banhvi para los últimos periodos hasta el 2025. Cabe señalar que, si bien el BANHVI gestionó formalmente solicitudes de ajuste ante MIDEPLAN en dos ocasiones, estas no fueron aprobadas, manteniéndose las metas PNDIP sin modificación. En este contexto, el POI se constituyó en el instrumento operativo que permitió una ejecución realista, responsable y alineada a las capacidades institucionales, garantizando la generación efectiva de resultados y beneficios para la población objetivo.

4.3.2. Metas Programa Negocio (Fosuvi)

El subprograma presupuestario (Fosuvi-DAC y DT) contempla 14 indicadores en su POI. El análisis detallado, tanto cuantitativo como cualitativo de su cumplimiento, se presenta en la matriz del Anexo 1.

A continuación, se detalla la realización de las metas más relevantes, a saber:

- Indicador 02.01.04.01 Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos hasta 1.5).

Alcanzado: 8.636

Estimado: 7.930

Para el II semestre 2025 este indicador alcanzó un 96,27% de cumplimiento, al formalizarse 4.157 soluciones habitacionales de una meta programada de 4.318 casos. Del total de esos casos, el 67% correspondió a bonos ordinarios y el 33% a bonos amparados al Art. 59.

- Indicador 02.01.04.02 Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de ingresos medios (estratos del 1.5 al 6)

Alcanzado: 2.666

Estimado: 2.456

Durante el segundo semestre este indicador alcanzó un cumplimiento superior al 100% de la meta programada, al formalizarse 1.357 soluciones habitacionales cuya meta era 1.228 casos. Del total, el 99% correspondió a Bonos Ordinarios y el 1% a Bonos amparados al Artículo 59.

- Indicador 02.01.01.04 Número de operaciones formalizadas a familias de mujeres jefas de hogar

Alcanzado: 6.934

Estimado: 6.743

Para el II semestre 2025 este indicador alcanzó un cumplimiento del 97.24%, al formalizarse 3.486 operaciones respecto de 3.467 casos para ese periodo. Del total formalizado, el 72% corresponde a Bonos Ordinarios y el 28% a Bonos amparados al Art. 59.

- Indicador 02.01.01.03 Cantidad de operaciones formalizadas por medio del Bono RAMT

Alcanzado: 628

Estimado: 632

Para el II semestre 2025, este indicador alcanzó un cumplimiento del 99,37%, al formalizarse 628 operaciones de una meta programada de 632 casos. Del total formalizado, 598 operaciones (95%) correspondieron a Bonos Ordinarios, mientras que 30 operaciones (5%) se realizaron mediante bonos amparados al artículo 59.

- Indicador 02.01.04.05 Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el Bono Colectivo

Alcanzado: 3.070

Estimado: 1.100

Durante el período evaluado, el Programa de 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.

En lo que respecta al seguimiento del II semestre de 2025, el indicador registró un total de 678 familias beneficiadas, equivalente a un 61,64 % de cumplimiento de la meta semestral. Este resultado corresponde al financiamiento adicional otorgado al proyecto Boulevard Paseo Ecocultural, el cual benefició a 678 familias (2.712 personas).

- Indicador 02.01.05.01 Porcentaje de montos comprometidos sobre la base emisión de los recursos asignados al Bono Familiar de Vivienda ingresados en el período.

Alcanzado: 93

Estimado: 100

Durante el periodo evaluado (2025), se ejecutó el 93% de los recursos recibidos del presupuesto FODESAF. En el caso de los recursos correspondientes al Artículo 59, estos fueron comprometidos en 100%, mientras que los recursos destinados al Bono Ordinario alcanzaron una ejecución del 88%.

4.3.3. Metas Programa Negocio (Fonavi)

El subprograma presupuestario Fonavi contempla 9 indicadores en su POI. El análisis detallado, tanto cuantitativo como cualitativo de estos, se presenta en la matriz del Anexo 1.

A continuación, se detalla la realización de las metas más relevantes:

- Indicador 02.02.03.03 Monto desembolsos de crédito a Entidades Autorizadas

Alcanzado: ¢32.600,00 millones

Estimado: ¢28.296,00 millones

Al cierre del segundo semestre de 2025, el BANHVI desembolsó ¢28.296 millones en nuevos financiamientos, lo que representa un cumplimiento del 86,80% respecto a la meta original de ¢32.600 millones. La colocación se distribuyó de la siguiente manera: un 51% en el sector mutualista (¢14.551 millones), un 35% en el cooperativo (¢9.900 millones) y el 14% restante en el sector bancario, tras la incorporación de Davivienda.

- Indicador 02.02.03.04 Soluciones de Vivienda generadas

Alcanzado: 905

Estimado: 608

A partir de los créditos otorgados por el BANHVI en el periodo 2025 y con información a la fecha de corte 31 de diciembre de 2025, se generaron 905 nuevas soluciones de vivienda mediante financiamiento del Programa Regular del FONAVI. El monto promedio de los créditos otorgados por las Entidades Autorizadas asciende a €37,4 millones (financiamientos dirigidos a los segmentos de ingresos medios y bajos)

- Indicador 02.02.06.01 Modelo de evaluación y calificación de las entidades autorizadas elaborado e implementado

Alcanzado: 100

Estimado: 100

Al cierre del periodo se aplicó el modelo diseñado para valorar la razonabilidad de los resultados, realizando los ajustes y la calibración de variables necesarios. Actualmente, la aprobación del modelo por parte de la Junta Directiva está a la espera de ser agendada para las primeras sesiones de 2026. Una vez aprobado, se iniciará su aplicación anual conforme a lo estipulado en el documento metodológico.

4.3.4. Metas Programa Estrategia (Gerencia General)

Este subprograma presupuestario consigna en su POI 11 indicadores, el detalle cuantitativo y cualitativo de estos indicadores se presenta en la matriz del anexo 1.

A continuación, se detalla la realización de las metas más relevantes, a saber:

- Indicador 01.01.01.01 Operación del Fondo de Avalos

Alcanzado: 100%

Estimado: 100%

Se elaboró la propuesta técnica para el Subprograma de Avalos 2025-2026, la cual define el marco operativo, criterios de selección y la distribución de recursos entre las Entidades Autorizadas. Esta planificación, alineada con los objetivos estratégicos institucionales, contempla una asignación de €7.000 millones provenientes del FONAVI para cubrir eventuales contingencias. Dicha propuesta fue ratificada por la Junta Directiva mediante el Acuerdo N.º 2 de la Sesión N.º 44-2025.

Posteriormente, se gestionó el proceso de acreditación de las entidades participantes, cuya aprobación quedó formalizada en el Acuerdo N.º 4 de la Sesión N.º 68-2025 del 03 de noviembre de 2025, completando así la fase preparatoria para la ejecución del subprograma.

- Indicador 01.01.01.02 Programa de financiamiento para el modelo de VUIS, implementado en el SFNV

Alcanzado: 1

Estimado: 1

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.

- Indicador 01.01.04.01 Porcentaje de ejecución en el diseño e implementación de un protocolo de selección de la población objetivo para proyectos con recursos del artículo 59 de la LSFNV, en tiempo

Alcanzado: 50

Estimado: 50

Se dio continuidad a las gestiones ante el SINIRUBE para la implementación del reglamento de determinación de beneficiarios en proyectos del Artículo 59 (Ley n.º 7052). El enfoque primordial ha sido habilitar el acceso a funcionarios de las Entidades Autorizadas privadas del SFNV. Para sustentar esta gestión, se emitió el criterio de la Asesoría Legal y se solicitó un pronunciamiento jurídico a la Procuraduría General de la República sobre los alcances del artículo 6 de la Ley n.º 9137.

4.3.5. Metas Programa Optimus

- Indicador 01.05.01.01 Cantidad de Procesos Medulares del Proyecto OPTIMUS.

Alcanzado: 9 módulos

Estimado: 9 módulos

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.

4.3.6. Resultados generales de metas asociadas a planes de trabajo y planes tácticos

A continuación, se presenta los resultados de los demás subprogramas presupuestarios, cuyas metas están ligadas a planes de trabajo y planes tácticos. La mayoría de estos no muestra desviaciones significativas, a excepción de las que se comunicarán en la siguiente sección de este informe.

El cumplimiento de los POIs de estos subprogramas presupuestarios se presenta a continuación y el detalle de los resultados de todas las metas se presenta en la matriz del anexo # 1.

- 01.02 Subprograma presupuestario Secretaría Junta Directiva: 100% (pág. 7)
- 01.03 Subprograma presupuestario Unidad de Planificación: 83% (pág. 8)

- 03.03 Subprograma presupuestario Depto. Financiero Contable: 100% (pág. 39)
- 03.04 Subprograma presupuestario Asesoría Legal: 100% (pág. 39)
- 03.05 Subprograma presupuestario Unidad de Tesorería: 100% (pág. 42)
- 04.01 Subprograma presupuestario Unidad de Riesgos: 100% (pág. 43)
- 04.02 Subprograma presupuesto Oficialía de Cumplimiento: 100% (pág. 43)
- 04.03 Subprograma presupuesto Oficialía de Cumplimiento Normativo: 100% (pág. 45)
- 04.04 Subprograma presupuestario Auditoría Interna: 93.51% (pág. 47)
- 04.05 Subprograma presupuestario DSEA: 100% (pág. 53)

4.4. Desviaciones de mayor relevancia

En este apartado se hace referencia a las principales desviaciones en indicadores de 7 subprogramas presupuestarios, el detalle a continuación:

1. 01.01: GERENCIA GENERAL

- Indicador: 01.01.02.02 Porcentaje de elaboración de una propuesta de proyecto de Ley para recuperación total o parcial del Bono

Alcanzado: 50%

Estimado: 75%

Desviaciones: El avance del análisis se vio condicionado por la canalización de recursos hacia otros proyectos institucionales prioritarios. No obstante, se está trabajando en la reprogramación de las tareas para recuperar el ritmo esperado.

Medidas correctivas: La conclusión de la propuesta se encuentra incluida en el Plan Operativo Institucional del año 2026.

- Indicador 01.01.04.02 Porcentaje de avance en las etapas programadas en la ejecución, en el diseño e implementación de un registro y modelo de calificación de empresas desarrolladoras y constructoras.

Alcanzado: 30%

Estimado: 50%

Desviaciones: Debido a que el registro y el modelo de calificación aún no han sido formalizados, no ha sido posible proceder con su implementación operativa

Medidas correctivas: Se concluirá el proceso de formalización del registro y modelo en el siguiente año para realizar la calificación en el mismo periodo. Se incorporará en el Plan Operativo Institucional del año 2026.

2. 01.05: PROGRAMA OPTIMUS

- Indicador 01.05.01.03 Cantidad de etapas desarrolladas para integrar las plataformas legadas a SAP

Alcanzado: 2

Estimado: 4

Desviaciones: 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.

Medidas correctivas Con el fin de mitigar los retrasos, se coordinó con el área de negocio la disponibilidad del capital humano requerido para el cronograma. Se priorizó el soporte técnico a usuarios finales para asegurar la correcta definición de procesos y el entendimiento del modelo operativo. El seguimiento se intensificó con una periodicidad bisemanal sobre la ejecución de pruebas y el flujo de aprobación de nuevos requerimientos. A nivel de gobernanza, se mantuvo una comunicación estrecha entre la Gerencia del Banco y el Consorcio, facilitando una toma de decisiones oportuna ante las desviaciones del proyecto.

3. 02.01 DIRECCIÓN FOSUVI

- Indicador 02.01.03.01 Cantidad de trámites de proyectos artículo 59 que se resuelven en 60 días o menos

Alcanzado: 43%

Estimado: 100%

Desviaciones: 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 02.01.03.02 Cantidad de solicitudes individuales de bono artículo 59 que se resuelven en 30 días o menos

Alcanzado: 40%

Estimado: 100%

Logros: 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.

Desviaciones: 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 02.01.03.04 Porcentaje de avance en las etapas programadas en la ejecución del diseño e implementación de un esquema de seguimiento y aplicación de las disposiciones del artículo 175 de la LSFNV.

Alcanzado: 0%

Estimado: 50%

Desviaciones: Por diversos cambios institucionales como la salida de algunos funcionarios claves y la recarga de esas funciones para otros personeros, además de ajustes en prioridades estratégicas, no permitieron iniciar la gestión prevista.

Medidas correctivas: Definición de un cronograma detallado, establecer hitos trimestrales para el diseño, validación y aprobación del esquema, con responsables claramente identificados y nombrar un equipo técnico encargado.

- Indicador 02.01.03.04 Disminución del superávit específico

Alcanzado: 0%

Estimado: 7%

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%.

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 escalonar 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

- Indicador 02.01.07.01 Número de procesos críticos de negocio revisados y optimizados

Alcanzado: 0%

Estimado: 100%

Medidas correctivas: Incluir la meta en la planificación del periodo 2026, en documentar los procedimientos correspondientes.

4. 02.02: DIRECCIÓN FONAVI

- Indicador 02.02.02.01 Bono Social analizado y propuesto

Alcanzado: 0.50

Estimado: 1

Logros: El marco de referencia del bono social se encuentra concluido. Adicionalmente, en el segundo semestre se presentó para autorización de SUGEVAL el Programa F de emisiones de bonos estandarizados de Banco Hipotecario de la Vivienda, este programa quedó autorizado para realizar oferta pública mediante la Resolución de la Superintendencia General de Valores SGV-R-114 del 09 de octubre del 2025. Al amparo de este programa se estarán efectuado eventualmente las emisiones asociadas al bono temático (social).

Desviaciones: El cumplimiento parcial de la meta obedece exclusivamente a criterios de eficiencia y conveniencia financiera, y no a limitaciones técnicas, normativas ni de gestión. Durante 2025, las necesidades de fondeo de mediano y largo plazo del BANHVI fueron atendidas mediante un financiamiento con el Banco de Costa Rica, lo que hizo innecesaria la emisión del Bono Social en ese período. Considerando que este tipo de instrumento implica costos adicionales relevantes — asociados a procesos de certificación temática, obtención de calificación independiente y verificación continua del uso de los recursos—, su utilización no resultaba financieramente eficiente.

En consecuencia, y en apego a los principios de racionalidad, eficiencia y buen uso de los recursos públicos, se decidió no continuar con las gestiones para su implementación durante el ejercicio 2025.

Medidas correctivas: Con el fin de atender oportunamente las necesidades de fondeo y mitigar las presiones de liquidez de corto plazo, se formalizó un financiamiento de €20.000 millones con el Banco de Costa Rica, bajo condiciones financieras favorables para la Institución, lo que permitió cubrir de manera eficiente los requerimientos de fondeo de mediano y largo plazo.

Para el período 2026 se realizará una evaluación integral de las alternativas de fondeo disponibles, incluyendo la eventual emisión de un Bono Social, considerando las necesidades reales de recursos del Banco, las condiciones del mercado financiero y los efectos derivados de la reforma a la Ley N.º 7052, introducida mediante la Ley N.º 10538. La utilización de este u otros instrumentos quedará condicionada a criterios técnicos de conveniencia financiera, oportunidad y eficiencia en la gestión de los recursos, asegurando una toma de decisiones responsable y alineada con los objetivos institucionales.

- Indicador 02.02.03.02 Porcentaje de crecimiento anual de la cartera de crédito

Alcanzado: 3.6%

Estimado: 8%

Desviaciones: Obedecen principalmente a tres factores:

- a) 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.
- b) 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.
- c) 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.

5. 03.01: DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

- Indicador 03.01.02.02 Porcentaje de avance de Especificaciones Técnicas y del Proceso de Contratación Administrativa de RPAs

Alcanzado: 0%

Estimado: 100%

Desviaciones: La desviación existente se debe a que tanto la Jefatura del Departamento de TI como la Encargada de Proyectos de TI se encuentran atendiendo con prioridad principal los retos presentados en el proyecto OPTIMUS.

Medidas correctivas: -Dedicar mayor tiempo a la ejecución de esta iniciativa por parte de los recursos directamente relacionado con la misma, considerando que el proyecto OPTIMUS ha logrado alcanzar mayor estabilidad.

-Asignar la ejecución de esta iniciativa a un recurso nuevo del Departamento de TI (Encargado de Gobierno y Gestión) para que realice las funciones operativas requeridas y disminuir la dependencia en el jefe de TI.

- **Indicador 03.01.03.01** *Porcentaje de cumplimiento de las etapas desarrolladas para incorporar al portal web los modelos de Autogestión y auto postulación beneficiarios* e **Indicador 03.01.04.01**

Porcentaje de cumplimiento de las etapas desarrolladas para incorporar al portal web las aplicaciones móviles (Appps) desarrolladas de los marketplace de Google, Apple y Huawei

Alcanzado: 0% para ambos indicadores

Estimado: 100%

Este resultado obedece a que según reporta el Departamento de Tecnologías de Información actúa como habilitador tecnológico, siendo responsable de la viabilidad, ejecución y operación técnica de las soluciones; sin embargo, el liderazgo funcional, la definición de requerimientos, la priorización y la validación normativa corresponde a las áreas de negocio, en su calidad de dueñas de los procesos y responsables del cumplimiento de las metas institucionales.

Las iniciativas de auto postulación y autogestión del Bono Familiar de Vivienda, tanto vía web como mediante aplicativos móviles, implican cambios sustantivos en el modelo operativo del negocio, por lo que requieren una participación, sostenida y coordinada de las áreas responsables del negocio. La ausencia de esta corresponsabilidad limita la posibilidad de avanzar en la automatización de servicios y productos institucionales de forma efectiva.

En consecuencia, el DTI no puede asumir de manera unilateral la conducción integral de procesos de transformación digital sin que el negocio defina y valide previamente los requerimientos funcionales y normativos necesarios, condición indispensable para asegurar la correcta ejecución y el logro de los objetivos institucionales.

Cabe señalar que esta situación fue expuesta en la sesión de monitoreo realizada en agosto 2025, con la participación de la Gerencia General y la Unidad de Planificación, donde se planteó la necesidad de ajustar el enfoque de responsabilidad de estas iniciativas. No obstante, en ese momento únicamente se aprobó el ajuste de metas, decisión que contó con el aval de la Junta Directiva, manteniéndose las limitaciones señaladas.

Ante este escenario, se considera pertinente retomar el análisis con el actual Gerente General a.i, a fin de definir lineamientos claros y adoptar las decisiones estratégicas necesarias para viabilizar el avance de estos indicadores en futuros periodos.

6. 03.02: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- Indicador 03.02.01.01 Tiempos de respuesta del proceso de selección 60 dh

Alcanzado: 30%

Estimado: 100%

Logros: Seis concursos de un total de 20 lograron el cumplimiento en el plazo establecido.

Desviaciones: 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.

- Indicador 03.02.01.02 Número productos desarrollados para fortalecer las competencias del personal

Alcanzado: 0

Estimado: 3

- **Desviaciones:** en el diseño del nuevo Manual de Puestos y su vinculación con una nueva política salarial, también propuesta por el consultor externo ha significado que su aprobación por parte de la Gerencia General se encuentre supeditada a la aprobación de la política por parte de la Junta Directiva. La aprobación de una política como la propuesta, ha conllevado la necesidad de realizar una serie de análisis financieros y de conveniencia y oportunidad para la Institución, que ha retrasado su aprobación.

Medidas correctivas: Separar la aprobación del Manual de Puestos de la aprobación de la política salarial, para lo cual durante el mes de enero se realizará la equiparación de los puestos y nomenclaturas incorporadas en el nuevo manual, con la escala salarial vigente y se presentará a la Gerencia General para su aprobación. A partir de su aprobación se realizará Implementación del nuevo Manual de Puestos, comunicándolo primero a las jefaturas y luego a la totalidad del personal de la Organización. Una vez comunicado al personal, se levantará, por parte de cada jefatura, la brecha existente entre las competencias que tiene el personal y las señaladas en el Manual, de forma que sirvan de base para el diseño del plan de capacitación necesario para cerrar esas brechas.

- Indicador 03.02.01.03 Porcentaje de ejecución del desarrollo e implementación del plan de sucesión, en tiempo

Alcanzado: 50%

Estimado: 100%

Desviaciones: Respecto a las desviaciones identificadas, se gestionó con el apoyo de la Gerencia la obtención de los insumos por parte de las jefaturas; no obstante, el volumen de información remitido fue insuficiente para alcanzar el umbral requerido para el procesamiento de los datos. De forma paralela, la actualización de los sistemas de información de Recursos Humanos incorporó

el módulo del Plan de Sucesión, cuya finalización técnica está programada para el primer trimestre de 2026. Debido a este cronograma de desarrollo tecnológico, no fue factible cumplir con el objetivo previsto para el cierre del periodo 2025

Medidas correctivas: Prorrogar para el 31 de marzo 2026 previendo, según las proyecciones que el nuevo sistema incorpore el requerimiento indicado.

4.5. Cumplimiento de los Indicadores de Desempeño

Dentro de los indicadores contemplados en la planificación operativa del periodo 2025, los siguientes son considerados como de impacto, a saber:

CUADRO NO. 4
INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador	Metas anuales 2025	Cumplimiento Periodo 2025	Porcentaje de ejecución 2025
02.01.03.01 Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de escasos recursos económicos (estratos hasta 1.5)	8.636	7.930	91%
02.01.03.02 Cantidad de soluciones de vivienda otorgadas a la población de ingresos medios (estratos del 1.5 al 6)	2.456	2.666	100%
02.01.03.03 Número de operaciones formalizadas a familias de mujeres jefas de hogar	6.934	6.743	97%
02.01.03.04 Cantidad de operaciones formalizadas por medio del Bono RAMT	632	628	99%
02.01.03.05 Número de familias beneficiadas por el mejoramiento barrial financiado con el Bono Colectivo en el periodo	1100	3070	100%
02.02.03.02 Porcentaje de crecimiento de la Cartera de crédito	8%	3.60	45%
02.02.03.03 Monto desembolsado de crédito a Entidades Autorizadas	32,600	28.296	86%
02.02.03.03 Soluciones de vivienda generadas	600	905	100%

Fuente de datos: Sistema Delphos

5. CONCLUSIONES

a. Desempeño institucional global

La ejecución del Plan Operativo Institucional 2025 alcanzó un 90.17% de cumplimiento, ubicándose en rango de Excelente, lo que evidencia un desempeño operativo sólido y consistente

por parte del BANHVI en el cumplimiento de sus metas programadas, particularmente aquellas asociadas al Programa de Negocio y la atención directa de la población objetivo.

b. Brecha cumplimiento operativo y ejecución presupuestaria

A pesar del alto nivel de cumplimiento del POI, la ejecución presupuestaria del 52% refleja una brecha relevante entre la planificación operativa y la ejecución financiera. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la articulación entre la programación presupuestaria, los flujos de aprobación y la capacidad institucional de ejecución, a fin de maximizar el uso de los recursos disponibles.

c. Resultados del Programa Negocio y generación de valor público

Los principales indicadores sustantivos del BANHVI -soluciones de vivienda, operaciones formalizadas a mujeres jefas de hogar, Bono RAMT y Bono Colectivo- muestran niveles de cumplimiento altos o superiores a la meta, lo que confirma que, aun en un contexto presupuestario restrictivo, la Institución logró materializar resultados concretos y medibles para la población beneficiaria, alineados con los principios de Gestión para Resultados en el Desarrollo.

d. Capacidad institucional para la planificación y la gestión para resultados

El análisis del POI 2025 evidencia que, si bien las metas fueron formuladas y ejecutadas conforme a la realidad presupuestaria institucional, existen limitaciones en la capacidad institucional para realizar análisis prospectivos y de viabilidad que fortalezcan la planificación estratégica y la gestión preventiva, especialmente en los indicadores alineados al PNDIP.

e. Desviaciones

De la revisión efectuada por la Unidad de Planificación Institucional se evidencia que, para el período 2025 la totalidad de los incumplimientos de metas del POI cuentan con justificaciones debidamente documentadas, asociadas principalmente a restricciones presupuestarias, decisiones de priorización institucional, dependencia de terceros o factores externos al control directo de las áreas ejecutoras. No se identifican incumplimientos reiterados sin sustento técnico ni ausencia de rendición de cuentas por parte de las unidades responsables.

f. Calidad de la rendición de cuentas

El proceso de evaluación del POI evidenció debilidades recurrentes en la calidad, claridad y oportunidad de la información suministrada por algunas dependencias, lo cual generó reprocesos significativos en un contexto de plazos altamente acotados, limitando la oportunidad del análisis y demandando esfuerzos adicionales de validación. Esta situación limitó la oportunidad del análisis y obligó a esfuerzos adicionales de validación por parte de la Unidad de Planificación Institucional.

6. RECOMENDACIONES

A la Administración

1. Reforzar la gestión del recurso humano en las áreas claves, mediante la asignación oportuna de personal y la revisión de las cargas de trabajo, a fin de asegurar el cumplimiento de plazos y adecuado seguimiento de las metas institucionales.
2. Fortalecer los mecanismos institucionales de coordinación y validación de la información para la rendición de cuentas.
3. Valorar el fortalecimiento de la función de planificación institucional, mediante la asignación de recursos técnicos y humanos que permitan robustecer los análisis estratégicos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la gestión para resultados y valor público.
4. Definir esquemas claros de corresponsabilidad en proyectos tecnológicos y de transformación digital, asegurando que las áreas de negocio asuman el liderazgo funcional y que el área técnica actúe como habilitador.
5. Dar seguimiento a las medidas correctivas consignadas en el informe, asegurando su incorporación efectiva en la planificación del POI 2026 y en los planes de trabajo de las dependencias responsable.

A la Junta Directiva

1. Conocer y aprobar el informe de cumplimiento del POI 2025, valorando los resultados alcanzados, las desviaciones identificadas y las medidas correctivas propuestas por la Administración.
2. Visualizar el cumplimiento de la política institucional PO-INST-CI-005, particularmente en lo relativo a la rendición de cuentas y a los mecanismos de seguimiento ante incumplimientos reiterados sin justificación razonable. Conforme a las conclusiones del presente informe, no corresponde la aplicación de dicha política para el período evaluado.
3. Instruir a la Administración para que el acuerdo de aprobación del informe sea remitido a la Contraloría General de la República, dejando constancia de que este Órgano Colegiado avala el procedimiento seguido para el registro del cumplimiento de metas en el Sistema de Información Plan Presupuesto (SIPP).



Matriz de Resultados del POI 2025 - Anexo 1.