



MINISTERIO  
DE VIVIENDA

# Segundo Informe Semestral Plan Estratégico Institucional (PEI 2022)

MINISTERIO DE VIVIENDA

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>BASE LEGAL</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>4</b>
<b>DESARROLLO DEL INFORME</b> .....	<b>7</b>
ANÁLISIS DE INICIATIVAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO .....	9
INICIATIVAS POR PERSPECTIVA AL SEGUNDO SEMESTRE 2022 .....	13
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>17</b>



## Introducción

La Planificación Estratégica es una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades institucionales e iniciativas estratégicas a largo plazo, lo anterior para efectos de avanzar hacia una gestión comprometida y con enfoque de resultados, generando cambios en el entorno, lo anterior sin perder de vista el horizonte y las metas trazadas; de la planificación estratégica se desprende la Planificación Operativa Anual (POA) la cual pretende el cumplimiento y seguimiento de los objetivos mediante actividades y proyectos concretos.

Tomando en consideración las actividades ejecutadas en el semestre y la relación de las mismas con los objetivos estratégicos, así mismo, en cumplimiento a lo detallado en el Manual Organizacional, en el cual se destaca: “dar seguimiento y evaluar por lo menos una vez al año el Plan Estratégico Institucional, para ajustarlo a las políticas de gobierno y garantizar su cumplimiento”, se realiza el presente informe, correspondiente al segundo semestre 2022.

Para el Ministerio de Vivienda, el medio de verificación de seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), serán dos informes semestrales, elaborados por la Unidad de Desarrollo Institucional, con los insumos de evaluación por

parte de cada una de las Unidades/ Gerencias correspondientes, en cumplimiento del seguimiento de documentos Normativos y de Planificación Institucional.

El presente informe se realiza en seguimiento a la Planificación Estratégica Institucional, correspondiente al segundo semestre del año 2022 del Ministerio de Vivienda, en el cual se puede verificar la incidencia en los objetivos estratégicos establecidos para la presente gestión gubernamental y que forman parte del pensamiento estratégico del Ministerio.



## Base legal

- A. Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) del Ministerio de Vivienda, aprobadas por la Corte de Cuentas de la República, a través del decreto N° 08, de fecha 31 de marzo de 2022; las cuales establecen:
- i. Art. 27. La Titular a través de la Unidad de Desarrollo Institucional, coordinará la elaboración, actualización y divulgación del Plan Estratégico Institucional
  - ii. Art. 28. La Titular a través de la Unidad de Desarrollo Institucional, en coordinación con las jefaturas de todos los niveles del ministerio en cumplimiento al Instructivo para la elaboración del plan operativo anual institucional, elaboran el Plan Operativo Anual que contiene las metas y actividades de cada unidad organizativa en función de los objetivos estratégicos.
- B. Reglamento Interno y de Funcionamiento del Ministerio de Vivienda y Manual de Organización Institucional, documentos normativos que establecen dentro de las funciones de la Unidad de Desarrollo Institucional, el seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Ministerio de Vivienda.





# Resumen Ejecutivo

En cumplimiento a lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno específicas del Ministerio de vivienda Art. 27, al Reglamento Interno y de Funcionamiento y al Manual de Organización Institucional del Ministerio de Vivienda, la Unidad de Desarrollo Institucional presenta el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Plan estratégico Institucional, correspondiente al segundo semestre del año 2022 del Ministerio de Vivienda.

El presente informe de seguimiento detalla las actividades programadas y los objetivos estratégicos contenidos en la Planificación Estratégica Institucional, permitiendo verificar el cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos al inicio de la actual gestión gubernamental, identificando las direcciones y principales iniciativas que impactaron a cada uno de los mismos a través del desarrollo de sus actividades.

Los objetivos estratégicos del Ministerio de Vivienda se establecen mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) por sus siglas en inglés, definiéndose 4 objetivos relativos a las perspectivas e íntimamente relacionados con las iniciativas identificadas, detallados a continuación:

Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje: Fortalecer la motivación del talento humano y mejorar su desempeño, mediante el establecimiento de una cultura institucional, mejorando el modelo de gestión, fortaleciendo competencias y el cumplimiento de derechos.

Perspectiva de Procesos Internos: Optimizar la eficiencia de los procesos institucionales, aplicando las mejores prácticas, promoviendo la mejora continua, gestión de calidad, modernización y tecnología constructiva, reduciendo los tiempos de trámites, brindando servicios de calidad y atendiendo oportunamente a la población.

Perspectiva de Clientes y Terceros: Fortalecer los mecanismos de interacción del sistema de vivienda, mejorando la percepción y confianza hacia el Ministerio de Vivienda, mediante el servicio de calidad al ciudadano, comunicación efectiva, promoción del financiamiento, programas habitacionales, agilización de trámites y participación comunitaria.

**Perspectiva de Gestión Ministerial:** Contribuir a la reactivación económica e integración social, mediante el desarrollo de ciudades sustentables e integradas, facilitando inversiones, programas estratégicos y promoviendo regulaciones que faciliten la aplicación de la política de Vivienda.

Para el cumplimiento de los objetivos antes indicados, se definen iniciativas estratégicas por cada Unidad o Gerencia funcional, siendo al segundo semestre del año 2022 un total de 253 actividades, de las cuales 22 de ellas impactaron para el cumplimiento del objetivo estratégico 1 "crecimiento y aprendizaje", 162 actividades al cumplimiento del objetivo estratégico 2 relativo a procesos internos, 44 actividades al objetivo estratégico 3 referente a clientes y terceros, y 25 actividades impactaron al cumplimiento del objetivo estratégico 4 mediante la perspectiva de gestión ministerial.

A continuación, se detalla la cantidad de actividades que inciden a cada objetivo, separándolas por Dirección/ Unidad de Apoyo:

#### ACTIVIDADES POR OBJETIVO MIVI

DIRECCIÓN / UNIDAD DE APOYO	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	TOTAL
UNIDADES DE APOYO	7	69	1	16	93
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	14	73	4	2	93
DIRECCIÓN TÉCNICA	1	20	39	7	67
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>162</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>253</b>

En el gráfico a continuación se resumen a nivel global las iniciativas estratégicas implementadas, separándolas por objetivo, porcentaje de incidencia y Gerencias/ Unidades que aportaron al cumplimiento al segundo semestre 2022:





# Desarrollo del Informe

El mapa estratégico Institucional es un sistema de gestión, que permite una efectiva implementación de la estrategia del Ministerio de Vivienda y se hace operativo mediante el cuadro de mando integral, logrando identificar las actividades que generan valor, dado que son competencias claves del quehacer público; el correcto desempeño de las acciones estratégicas identificadas, permite al Ministerio potenciar su ventaja competitiva y lo posiciona como Ente Rector del Sector Vivienda, y permite el cumplimiento de sus competencias.

Para efectos de la evaluación semestral y según lo contenido en el Plan estratégico Institucional, se han vinculado cada una de las perspectivas estratégicas (objetivos) con las actividades/ acciones/ proyectos, detallados en los planes operativos anuales de cada una de las unidades funcionales del Ministerio de Vivienda; lo anterior permite establecer el impacto de cada una de las actividades al cumplimiento de las metas y objetivos.

Para el Ministerio de Vivienda se han establecido cuatro perspectivas estratégicas (objetivos) que conforman el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), las cuales se detallan a continuación:

## **Perspectiva de Gestión Ministerial:**

Está relacionada con las apuestas estratégicas que se necesitan para el cumplimiento del fin último del Ministerio. Estos se definen principalmente por el cumplimiento de sus competencias y las líneas programáticas del Plan de Gobierno.

Las medidas de gestión ministerial se logran a través del apoyo de las otras tres perspectivas: Clientes y terceros, procesos internos, crecimiento y aprendizaje

## **Perspectiva de clientes y terceros:**

Está orientada a la atención a clientes y terceros, compuestos por: usuarios, beneficiarios de programas, cooperantes, inversionistas y demás partes interesadas/ actores que interactúan con el Ministerio mediante los servicios que brinda le ministerio, así también mediante, coordinación interinstitucional y demás gestiones de donación y cooperación.

### **Perspectiva de procesos internos:**

La perspectiva de procesos internos implica la gestión de procesos requeridos para el funcionamiento, así como la búsqueda de mejora continua y gestión de calidad del Ministerio, tales como adquisición y administración de recursos, innovación y aplicación de tecnologías a sistemas informáticos, planificaciones, procedimientos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, satisfaciendo a sus clientes

La correcta aplicación y seguimiento a esta perspectiva permitirá brindar los insumos necesarios para responder a los requerimientos de los clientes y terceros.

### **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:**

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje hace referencia a la normativa y cultura organizacional institucional, así como las capacidades/ habilidades del recurso humano del Ministerio, relacionadas con el individuo y con el mejoramiento de la institución. Siendo los colaboradores los recursos principales para el Ministerio y en el clima actual de rápido cambio tecnológico, se hace necesario que los colaboradores estén inmersos en un ambiente de aprendizaje continuo.

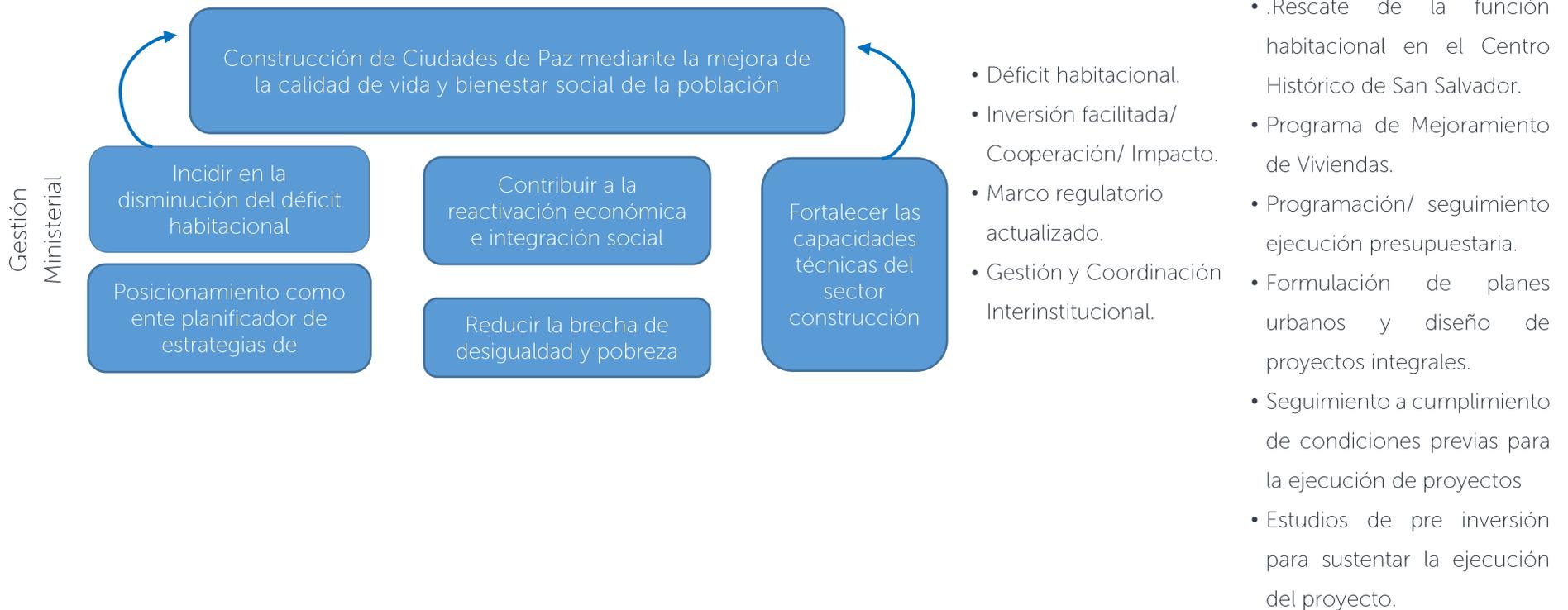
En línea con lo anterior, se ha identificado la relación de cada perspectiva con los objetivos estratégicos, el número de iniciativas, proyectos, programas o actividades, realizadas por cada una de las gerencias/ unidades, y el porcentaje de cumplimiento correspondiente a la ejecución de iniciativas realizadas al segundo semestre 2022.

# Análisis de iniciativas por objetivo estratégico

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## INDICADORES CLAVE

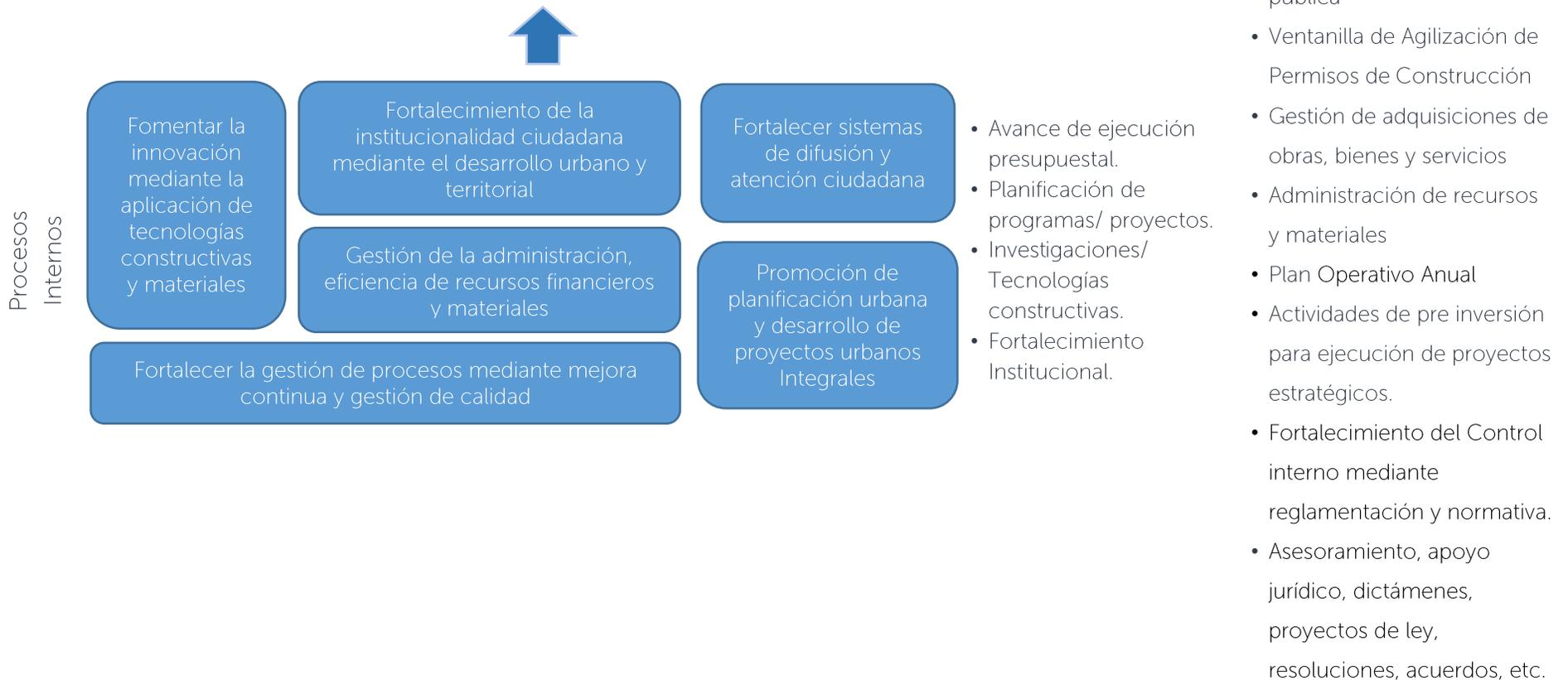
## PRINCIPALES ACTIVIDADES



Cientes y  
Terceros



- Registrar Profesionales en el área de la construcción.
- Otorgar permisos de construcción, urbanización, lotificaciones y parcelaciones.
- Regulación y difusión de Sistemas Constructivos.
- Implementación y actualización del sistema georreferenciado del sistema de vivienda
- Manual de diseño con propuesta medidas ambientales.
- Normativa y Difusión de Sistemas Constructivos.
- Tiempos promedios de trámites y gestiones institucionales.
- Políticas de formulación y ejecución de programas y proyectos.
- Planes de planificación urbana.
- Fortalecimiento y desarrollo integral de ciudades y territorios.
- Fortalecimiento Comunitario.



Crecimiento y  
Aprendizaje

Fortalecer las capacidades de rectoría,  
planificación, coordinación y ejecución  
del sector vivienda

Cumplimiento de derechos individuales y  
colectivos

Clima y cultura organizacional

Fortalecimiento del modelo de  
gestión para entregar servicios de  
calidad



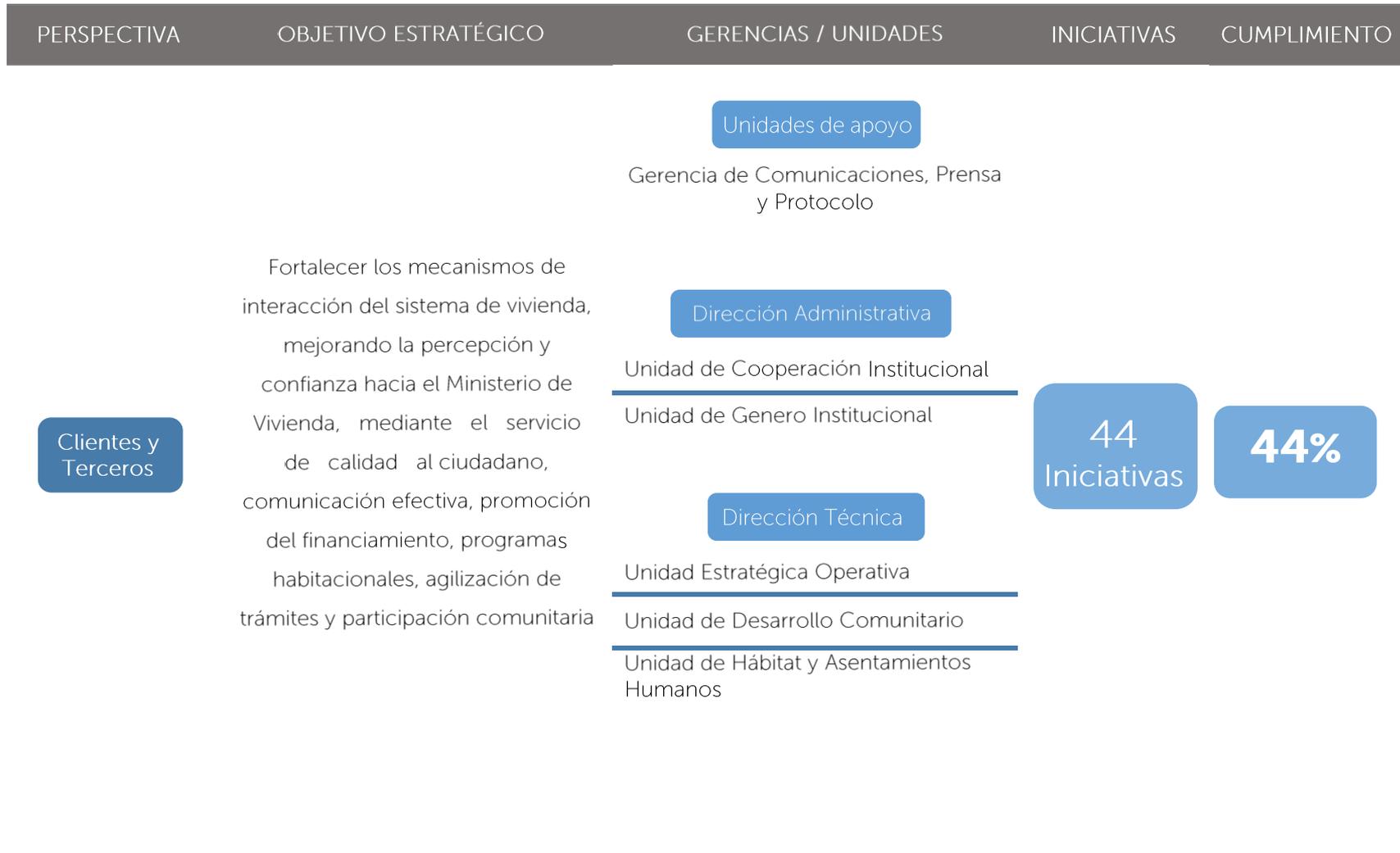
- Evaluación de desempeño.
- Inventario/ fortalecimiento competencias.
- Clima laboral.
- Capacitaciones técnicas/ Administrativas.
- Estructura funcional.

- Gestión del conocimiento sobre enfoque de género, el principio de Igualdad y No Violencia
- Gestión y coordinación del programa de becas para el personal
- Programa de Fortalecimiento de competencias
- Implementación y seguimiento de clima laboral y Evaluación Desempeño.
- Plan Estratégico Institucional.
- Reglamento Interno y Manual Organizacional.

# Iniciativas por perspectiva al Segundo semestre 2022

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	GERENCIAS / UNIDADES	INICIATIVAS	CUMPLIMIENTO
Crecimiento y aprendizaje	Fortalecer la motivación del talento humano y mejorar su desempeño, mediante el establecimiento de una cultura institucional, mejorando el modelo de gestión, fortaleciendo competencias y el cumplimiento de derechos	<p>Dirección Administrativa</p> <p>Unidad de Desarrollo Institucional</p> <p>Unidad de Servicios de Administración y Logística</p> <p>Unidad de Talento Humano</p> <p>Unidad de Cooperación Institucional</p> <p>Unidad de Genero Institucional</p> <p>Unidad de Acceso a la Información Pública</p> <p>Dirección Técnica</p> <p>Unidad de Hábitat y Asentamientos Humanos</p> <p>Unidades de apoyo</p> <p>Gerencia Financiera</p> <p>Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales</p>	22 Iniciativas	90%

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	GERENCIAS / UNIDADES	INICIATIVAS	CUMPLIMIENTO
Procesos Internos	Optimizar la eficiencia de los procesos institucionales, aplicando las mejores prácticas, promoviendo la mejora continua, gestión de calidad, modernización y tecnología constructiva, reduciendo los tiempos de trámites, brindando servicios de calidad y atendiendo oportunamente a la población.	<p>Unidades de apoyo</p> <p>Gerencia Financiera Institucional</p> <p>Gerencia de Auditoría Institucional</p> <p>Gerencia Legal</p> <p>Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional</p> <p>Gerencia de Comunicaciones, Prensa y Protocolo</p>	162 Iniciativas	96%
		<p>Dirección Administrativa</p> <p>Unidad de Desarrollo Institucional</p> <p>Unidad de Tecnologías de la Información</p> <p>Unidad de Servicios de Administración y Logística</p> <p>Unidad de Talento Humano</p> <p>Unidad de Genero Institucional</p> <p>Unidad de Acceso a la Información Pública</p>		
		<p>Dirección Técnica</p> <p>Unidad Estratégica Operativa</p> <p>Unidad de Desarrollo Territorial y Urbanismo</p> <p>Unidad de Trámites y Permisos</p>		



PERSPECTIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

GERENCIAS / UNIDADES

INICIATIVAS

CUMPLIMIENTO

Gestión  
Ministerial

Contribuir a la reactivación económica e integración social, mediante el desarrollo de ciudades sustentables e integradas, facilitando inversiones, programas estratégicos y promoviendo regulaciones que faciliten la

Unidades de apoyo

Gerencia Financiera Institucional

Gerencia de comunicaciones, Prensa y Protocolo

Dirección Administrativa

Unidad de Desarrollo Institucional

Unidad de Cooperación Institucional

Dirección Técnica

Unidad Estratégica Operativa

Unidad de Hábitat y Asentamientos Humanos

Unidad de Desarrollo Territorial y Urbanismo

25  
Iniciativas

98%



## Conclusiones y Recomendaciones

- El proceso de Planificación Estratégica y su vinculación con las actividades propuestas en el Plan Operativo Anual, permite conocer la pertinencia de las actividades, programas y proyectos, propuestos para atender las acciones estratégicas, el cumplimiento del pensamiento estratégico y el fin último del Ministerio de Vivienda; en tal sentido es importante profundizar en cuanto a las iniciativas por cada perspectiva y el grado de aporte a cada una de ellas, con ello se logrará una mejor valoración cualitativa.
- Para el segundo semestre se observa un mayor impacto al cumplimiento del objetivo estratégico dos, enfocado a la realización de procesos internos que agrupan el 64.03% de las iniciativas estratégicas, y se cumplió en un 96% las cuales brindan el soporte requerido para el cumplimiento de la razón de ser del Ministerio de Vivienda. Lo anterior se evidencia en la ejecución de acciones mayoritariamente por parte de la Dirección Administrativa y las gerencias del Ministerio de Vivienda, y en menor medida por la Dirección técnica, lo anterior dado a la naturaleza de las gerencias y direcciones. Sin embargo, es importante resaltar la importancia de los procesos internos para el funcionamiento y ejecución óptima de los proyectos contemplados en el objetivo 3 y 4.
- Las Perspectivas de "Crecimiento y Aprendizaje", "Clientes y Terceros" y "Gestión Ministerial" agrupan el 35.97% restante de las iniciativas estratégicas, considerando que son pocas las Unidades/ Gerencias que aportan al cumplimiento de dichas perspectivas, lo anterior por su carácter más específico, por referirse a actividades relativas a personal, comunicación y proyectos estratégicos que actualmente se desarrollan.
- Se recomienda reforzar la planificación y seguimiento de los programas y proyectos que contribuyen al objetivo 3, con la finalidad de asegurar la ejecución del Plan Estratégico Institucional, ya que para el año 2022 presentó un cumplimiento del 44%

## SEGUNDO INFORME DE SEGUIMIENTO SEMESTRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AÑO 2022

### DOCUMENTO ELABORADO POR:

Nombre y Apellido: Mónica Ramos

Cargo: Técnico en Planificación

Firma: *Mónica*

Fecha: 14-03-



### DOCUMENTO REVISADO POR:

Nombre y Apellido: Arq. Alfredo Alfaro

Cargo: Jefe Unidad de Desarrollo Institucional

Firma:

Fecha:



### DOCUMENTO APROBADO POR:

Nombre y Apellido: Licda. Berthalia de Escobar

Cargo: Directora Administrativa

Firma:

Fecha: 14-03-23



Sello:

