



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

PROYECTO DE GRADO

Propuesta para el desarrollo de un Sistema Automatizado de Planificación Institucional para el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, a partir del análisis de situación de la gestión y planificación en el período 2015-2019

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentantes:

Yanci Quirós Gómez

Jenny Sánchez Mena

Heredia, 15 setiembre 2021

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Representante del
Decano de la Facultad
de Ciencias Sociales

M.Sc. David Cardoza Rodríguez

Representante de
Dirección EPPS

M.Sc. Carlos Ulate Azofeifa

LUIS FERNANDO
MORALES ABARCA
(FIRMA)

Digitally signed by LUIS
FERNANDO MORALES ABARCA
(FIRMA)
Date: 2022.01.07 17:51:20 -06'00'

Tutor académico

M.Sc. Luis Fernando Morales Abarca

Lector interno

M,Sc. Roberto Vargas Pacheco

RANDALL MORA
JIMENEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
RANDALL MORA JIMENEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.01.24 14:03:45 -06'00'

Lector externo

Máster Randall Mora Jiménez

YANCI QUIROS
GOMEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por YANCI QUIROS GOMEZ
(FIRMA)
DN: SERIALNUMBER=CPF-01-0004-0698, SN=QUIROS
GOMEZ, O=YANCI, C=CR, O=PERSONA FISICA,
OU=CIUDADANO, CN=YANCI QUIROS GOMEZ
(FIRMA)
He aquí: Soy el autor de este documento
Ubicación: la ubicación de su firma aquí
Fecha: 2022.01.18 08:57:26-06'00'
Foxit PDF Reader Versión: 11.0.0

Yanci Quirós Gómez

Sustentantes:

JENNY
MAGALY
SANCHEZ
MENA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por JENNY MAGALY
SANCHEZ MENA
(FIRMA)
Fecha: 2022.01.18
10:25:17 -06'00'

Jenny Sánchez Mena

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y a mi novio por el apoyo brindado durante este tiempo de gran sacrificio y esfuerzo para culminar mis estudios.

Agradecemos también a nuestro tutor Don Luis Fernando Morales Abarca por la dirección, supervisión y asesoramiento durante el proceso de elaboración y presentación de la presente investigación.

Agradecemos a nuestros lectores, Roberto Vargas Pacheco y Randall Mora Jiménez, por las observaciones y aportes que permitieron enriquecer el resultado final de la investigación.

Agradecemos a nuestros amigos y compañeros de trabajo por su interés y apoyo para la culminación de este proceso.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres Lourdes y Humberto, a mis hermanos Karolay y José Antonio, a mis sobrinos Pamela y Jordanny, y a mi novio Claudio, quienes fueron un gran apoyo durante mis estudios y en la elaboración de este trabajo de graduación.

Yanci Quirós Gómez

El presente trabajo lo dedico, en primer lugar, a Dios quien en su tiempo perfecto me ha brindado la oportunidad de alcanzar otra meta profesional tan importante en mi vida.

A mi esposo Cristian y a mi hija Kristel, quienes siempre han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente.

A mis amados padres Jorge Sánchez y Marjorie Mena, quienes con su amor y sacrificio siempre dieron lo mejor para que fuera profesional, alentándome a superarme en la vida.

A mis hermanas, Alejandra y Mila, y a mi hermano Jorge, quienes han estado conmigo apoyándome desde que éramos unos niños.

Jenny Sánchez Mena

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
ABREVIATURAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	4
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.4. ANTECEDENTES.....	14
1.4.1 ÁMBITO INTERNACIONAL:	15
1.4.2 ÁMBITO NACIONAL:.....	17
1.5. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES O MARCO LEGAL RELACIONADO:.....	19
1.6. OBJETIVOS	27
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	27
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	28
2.1. GESTIÓN PÚBLICA.....	29
2.2. PLANIFICACIÓN	34
2.3. BENCHMARKING	37
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
3.1. POBLACIÓN, MUESTRA Y ANÁLISIS DE ACTORES Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN	40
3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN SELECCIONADA	42
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.4. LIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	43
3.5.MATRIZ METODOLÓGICA (PROCESOS DE RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS)	44
3.5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	44
3.5.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	45
3.5.3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.5.4 DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	46
3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO	48
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS.....	49
4.1 MARCO DE COMPETENCIA.....	50
4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA	52
4.3 MARCO ESTRATÉGICO VIGENTE.....	55
4.4 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN ELMIVAH.....	56
4.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL MIVAH PERÍODO 2015-2019.....	60
4.6 RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE GRUPO FOCAL	67
CAPÍTULO V. BENCHMARKING DEL SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL	71
5.1 BENCHMARKING DE UN ENTE GUBERNAMENTAL DEL ESTADO COSTARRICENSE.....	72
5.1.1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SINGES).....	74

5.1.2 CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PREVIA AL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SINGES.....	75
5.1.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	76
5.1.4 TALLER DE PLANIFICACIÓN.....	78
5.1.5 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA SINGES.....	80
5.1.6 FORMULACIÓN Y PROGRAMACIÓN.....	82
5.1.7 SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES.....	81
5.1.8 INFOMES DE SINGES.....	83
5.1.9 VALORACIÓN DEL RIESGO EN LAS ACTIVIDADES.....	84
5.1.10 REGISTRO DE OPERACIONES.....	86
5.1.11 BITÁCORAS.....	86
CAPÍTULO VI. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS.....	90
6.1 PROPÓSITO PARA FORMULAR UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL MIVAH.....	91
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL MIVAH.....	92
6.3 PROPUESTA DEL PROCESO DE AUTOMATIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL MIVAH.....	95
6.3.1 ARTICULACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN.....	95
6.3.2 CICLO DE PLANIFICACIÓN.....	97
6.3.3 ESTANDARIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS.....	100
6.3.4 PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN.....	101
6.3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES EN EL SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN.....	102
6.3.6 INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.....	107
6.3.7 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE DESARROLLO.....	108
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
7.1 CONCLUSIONES.....	113
7.2 RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS.....	121
ANEXOS.....	129

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Experiencias de sistemas automatizados de planificación en el ámbito internacional</i>	15
Tabla 2. <i>Experiencias en sistemas automatizados de planificación en el ámbito nacional</i>	17
Tabla 3. <i>Principales actores</i>	41
Tabla 4. <i>Definición y conceptualización de las categorías</i>	47
Tabla 5. <i>Resultado del IGI, 2015-2019</i>	63
Tabla 6. <i>Estimación de tiempos aproximados (días naturales) en el sistema actual de planificación en comparación con el sistema automatizado propuesto</i>	99
Tabla 7. <i>Parámetros de semaforización etapa de seguimiento del PAO</i>	101
Tabla 8. <i>Parámetros de semaforización etapa de evaluación del PAO</i>	102
Tabla 9 <i>Definición de roles de los actores del Sistema Automatizado de Planificación Institucional</i>	104
Tabla 10. <i>Escenario 1 de la estimación de los costos de desarrollo del sistema</i>	109
Tabla 11. <i>Escenario 2 de la estimación de los costos de desarrollo del sistema</i>	110

Índice de figuras

Figura 1. <i>Estudios de Auditoría Interna del MIVAH, sobre gestión y planificación institucional, 2015-2019</i>	7
Figura 2. <i>Cronograma de trabajo</i>	48
Figura 3. <i>Resumen del marco de competencias del MIVAH</i>	51
Figura 4. <i>Niveles de la estructura organizativa</i>	54
Figura 5. <i>Marco Estratégico del MIVAH</i>	55
Figura 6. <i>Responsabilidad del MIVAH en diferentes instrumentos de planificación</i>	57
Figura 7. <i>Resultados obtenidos en el IGI, 2015-2019</i>	62
Figura 8. <i>Resultados obtenidos en el cumplimiento de metas del Plan Anual Operativo, 2015-2019</i>	64
Figura 9. <i>Resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto institucional, 2015-2019</i>	65
Figura 10 <i>Análisis comparativo entre la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de PAO, 2015-2019</i>	66
Figura 11. <i>Análisis FODA de los procesos de planificación del MIVAH</i>	69
Figura 12. <i>Construcción del proceso de planificación</i>	76
Figura 13. <i>Proceso de planificación</i>	78
Figura 14. <i>Cronograma del proceso de PAO</i>	93
Figura 15. <i>Propuesta de articulación de los instrumentos de planificación</i>	96
Figura 16. <i>Ciclo de planificación operativa (períodos y etapas)</i>	98
Figura 17. <i>Eslabones de la cadena de valor</i>	100

ABREVIATURAS

CGR	Contraloría General de la República
DGPN	Dirección General de Presupuesto Nacional, Ministerio de Hacienda
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
PAO	Plan Anual Operativo
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEN	Plan Estratégico Nacional
PNIP	Plan Nacional Inversión Pública
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
SENASA	Servicio Nacional de Salud Animal
SINGES	Sistema Integrado de Gestión
SAP	Sistema Automatizado de Planificación Institucional
UPI	Unidad de Planificación Institucional

RESUMEN EJECUTIVO

En Costa Rica, como en cualquier otro país del mundo, se vuelve imperante por parte de las instituciones del Estado, velar y garantizar el uso eficaz y eficiente de los recursos. Por lo anterior, se ha emitido una serie de normas jurídicas que regulan la gestión pública y la planificación, y, por ello, existe la necesidad de llevar a la práctica operativa la coordinación y articulación de la planificación en todos sus niveles con el presupuesto.

La presente investigación tiene como fin analizar la situación de la gestión y planificación en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) durante el periodo 2015-2019, con el fin de formular una propuesta que brinde los insumos técnicos para la automatización de este proceso. Con ello, la coordinación y articulación de la planificación ministerial podrá incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión.

Para lograr dicho objetivo, primero se analizará el marco estratégico, las competencias y funciones del MIVAH, su responsabilidad en diferentes instrumentos de planificación nacional, sectorial, regional e institucional. De igual forma, se presenta la experiencia de un ente gubernamental que ha desarrollado internamente un sistema automatizado de planificación institucional a la medida (parámetro de buenas prácticas para el mejoramiento de la gestión del MIVAH). Finalmente, con base en los resultados del análisis de la información anterior, se presenta la propuesta, misma que será el insumo técnico para el posterior desarrollo de la herramienta tecnológica en el MIVAH.

Dentro de los principales hallazgos, se encuentra que el MIVAH presenta una dispersión en cuanto a la ejecución, seguimiento y evaluación de las responsabilidades en políticas y planes nacionales, sectoriales y regionales, no existe una vinculación entre la planificación y el presupuesto institucional. Asimismo, el análisis de la experiencia del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) permitió determinar que es posible que una institución desarrolle e implemente un sistema automatizado que permita la articulación de los diferentes instrumentos de planificación, mejorar el nivel de cumplimiento, optimizar el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas en tiempo real.

La presente investigación brinda una propuesta con los insumos técnicos que le permitirá a la Unidad de Planificación Institucional del MIVAH, iniciar la gestión administrativa con el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación de dicho ministerio. Paso necesario para desarrollar un sistema automatizado de planificación institucional a fin de lograr la coordinación y articulación de la planificación (nacional, sectorial, regional e institucional) para la obtención de resultados concretos y el uso eficiente de los recursos institucionales.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de trabajo final de graduación nace como respuesta a la necesidad que tiene la Unidad de Planificación Institucional (UPI) del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), como órgano de apoyo al máximo jerarca institucional, de lograr la coordinación y articulación de la planificación multinivel con el fin de mejorar la gestión ministerial. Asimismo, que el MIVAH cumpla con los principios de transparencia, evaluación del desempeño y de rendición de cuentas.

Es importante indicar que, pese a que existe una vasta literatura sobre temas como la nueva gestión pública, la planificación estratégica, la gestión por resultados para el desarrollo. En la práctica, todos los procesos mencionados requieren de la coordinación de los actores y la articulación de la planificación en todos sus niveles para incrementar la efectividad de la gestión institucional.

La relevancia de la propuesta para el desarrollo interno de un Sistema Automatizado de Planificación Institucional se fundamenta en la necesidad del MIVAH de responder a una serie de normativas que regulan la gestión pública de nuestro país, en el ámbito de la planificación y la vinculación con el presupuesto de la república. Para citar un ejemplo, después de dos décadas de la entrada en vigor de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, No. 8131, el ministerio no ha logrado implementar a cabalidad, lo establecido en dicha normativa, es decir, la coordinación y articulación de la planificación con el

presupuesto institucional para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos en la atención de las necesidades de los ciudadanos.

Esta normativa tiene mucho sentido, ya que las experiencias pasadas indican que existe una gran cantidad de planes que han sido formulados, pero que no han sido implementados, debido a que no contaban con presupuesto asignado o porque nunca fueron contemplados en la planificación operativa de la institución. Por tanto, al no existir coordinación interna y externa, las instituciones se vuelven ineficientes e ineficaces en su gestión pública. Con base en lo anterior, la presente investigación brinda a la Unidad de Planificación Institucional del MIVAH una propuesta, que le permita iniciar la gestión para el desarrollo de un sistema automatizado de planificación institucional ante el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación de dicho ministerio.

La propuesta se centra en generar la información que permita cumplir con los requerimientos técnicos para un desarrollo a la medida, primero, porque el MIVAH cuenta con el recurso humano calificado y con experiencia en este tipo de sistemas. En segundo lugar, porque, a pesar de que existen varios *softwares* de planificación en el mercado, como por ejemplo el Delfos, IPsum Plan, entre otros, los mismos representan una erogación inicial y periódica importante (pagos de licencias mensuales o anuales), por lo que el valor de la contratación sobrepasa la capacidad presupuestaria de la institución, hecho agravado por causa de la pandemia del COVID-19 unido a la difícil situación fiscal del Estado. Además, se han emitido directrices estatales para la contención del gasto y restricciones en la adquisición

de bienes (intangibles como los *software* y licencias) y servicios, lo que haría casi imposible la adquisición de este tipo de sistemas.

La presente investigación tiene como fin analizar la situación de la gestión y planificación en el MIVAH durante el periodo 2015-2019, para la formulación de una propuesta que brinde los insumos técnicos para la automatización de este proceso. Lo cual permitirá la coordinación y articulación de la planificación ministerial, e incrementará la eficiencia y eficacia de su gestión para la generación de valor público.

Para lograr dicho objetivo, primero se debe analizar el marco estratégico institucional, las competencias y funciones del MIVAH, su responsabilidad en los diferentes instrumentos de planificación y su incidencia en la gestión institucional. También, resulta importante analizar la experiencia de un ente gubernamental que haya desarrollado internamente un sistema automatizado de planificación institucional a la medida, el cual sirva como parámetro de buenas prácticas para el mejoramiento de la gestión institucional. Los resultados del análisis de la información anterior serán tomados en consideración en la elaboración de la propuesta, misma que será el insumo para el posterior desarrollo de la herramienta tecnológica a cargo del recurso humano y tecnológico existente en el MIVAH.

CAPÍTULO I.
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, el MIVAH, específicamente la Unidad de Planificación Institucional, no cuenta con un sistema de información gerencial (integrado y automatizado) que le permita consolidar en una herramienta tecnológica los diferentes instrumentos de planificación en los cuales el ministerio figura como responsable. El objeto de estudio de la presente investigación trata sobre la gestión y la planificación institucional del MIVAH, durante el período 2015 al 2019, para generar una propuesta que permita brindar los insumos técnicos necesarios para el posterior desarrollo de una herramienta tecnológica por parte del Departamento de Tecnología de Información y Comunicación del MIVAH. Lo anterior, con el fin de mejorar la gestión institucional, fortalecer los procesos en la toma de decisiones (acceso ágil y oportuno a la información del quehacer de la organización), la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO

En primera instancia, se debe indicar que el MIVAH es un órgano del Poder Ejecutivo, específicamente del Gobierno Central. Su origen es atípico, dado que fue creado mediante la Ley General de Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios de la República N° 7055 en el año 1986, por ende, carece de una ley orgánica que le defina con claridad su ámbito de competencia, objetivos y funciones. Ante tal situación y durante todo este tiempo, el MIVAH ha operado al amparo de las leyes

de presupuesto de cada año y su marco de competencia actual está conformado por una variedad de leyes, decretos, reglamentos, directrices que le asigna una función o tarea específica.

En cuanto al monto presupuestario y cantidad de funcionarios, de acuerdo con la Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico del 2020 No. 9791, el MIVAH cuenta con 127 puestos y su presupuesto operativo es de ₡3.262.5 millones de colones (no incluye el monto de transferencias de capital por ₡14.399.4 millones de colones dirigido a construcción de viviendas y obras comunales, a el BANVHI y a Municipalidades respectivamente).

Ahora bien, para determinar la situación de la gestión y la planificación institucional en el MIVAH durante el período 2015-2019, se procedió a revisar el sitio web de la institución, sección de transparencia institucional, y otros sitios web del Ministerio de Hacienda, sección de presupuesto nacional, informe anual de presupuesto (correspondientes al MIVAH). También, se consideraron los informes del índice de Gestión Institucional elaborados por la Contraloría General de la República (CGR). De la información revisada, se considera pertinente destacar lo establecido en los informes emitidos por la Auditoría Interna del MIVAH, elaborados durante el período 2015 al 2019 (ver figura 1) y que se relacionaban con el objeto de estudio de la presente investigación.

Figura 1. Estudios de Auditoría Interna del MIVAH, sobre gestión y planificación institucional, 2015-2019

2015	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> •Estudio sobre la gestión y actividades que realiza la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Estudio para Evaluar la Eficacia de la Gestión de la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Resumen Ejecutivo "Estudio sobre la Dirección de Gestión Integrada del Territorio (DGIT)". •Resumen Ejecutivo del informe Estudio sobre la Gestión de Presupuesto en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. •Resumen Ejecutivo "Estudio sobre la gestión que realiza la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH) según las competencias asignadas".

Fuente: Elaboración propia con información de los informes de la Auditoría Interna del MIVAH.

Posteriormente, se extrae los aspectos más relevantes de los informes anteriormente indicados, lo cuales se han organizado en orden cronológico, empezando de los informes más antiguo a los más recientes. En el año 2015, la Auditoría Interna remite el “Estudio sobre las actividades que realiza la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos”. Dicho estudio tenía como fin: “identificar la metodología tanto en el desarrollo de las actividades seleccionadas como en el seguimiento por parte de las diferentes unidades que conforman la Dirección de Vivienda” (MIVAH, 2015, p.1). En conclusión, la Auditoría encontró que, pese a que las actividades fueron realizadas a satisfacción, las mismas no lograron alcanzar su eficacia al no culminar en su oficialización por parte del Jerarca, también se indica que hay ausencia de mecanismos de seguimiento a las actividades que permitan

determinar el valor agregado a la función rectora del MIVAH, mediante la emisión de directrices para la retroalimentación y la mejora continua de la labor desarrollada.

El informe sobre la Auditoría a la Eficacia de la Gestión en la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (2018) tenía como fin “evaluar las principales actividades planteadas en los PAO 2016 y 2017 de la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH), para determinar su impacto en la gestión rectora del Jerarca” (MIVAH, 2018, p. 2). Dentro de los resultados obtenidos en este informe quedó en evidencia que los productos seleccionados en el PAO de la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH) no alcanzaron su eficacia, al no ser oficializados por el jerarca. Por tal motivo, se recomendó al jerarca la definición de actividades a cargo de la DVAH para la presente administración y establecer indicadores para medir el alcance de los objetivos de la DVAH.

Lo anterior con el fin de implantar una metodología de trabajo por objetivos que permita medir el impacto de los productos de la DVAH en la función rectora de la Sra. Ministra, el establecimiento de un mecanismo de costeo por actividad, para determinar el costo real de cada una, y la constitución de un sistema único de correspondencia, que permita un control sobre la información que se genera en la DVAH. Finalmente, en dicho informe también se recomendó a la directora de DVAH emitir una directriz interna que instruya a que los productos generados en la dirección deben estar acordes al Plan Nacional de Desarrollo, al Plan Estratégico y el establecimiento de un mecanismo de seguimiento a los productos de la dirección a fin de concretar la utilidad y el valor a la función rectora del jerarca.

En el resumen ejecutivo del “Estudio sobre la Dirección de Gestión Integrada del Territorio (DGIT)”, el cual tenía como fin: “evaluar los aportes de las principales actividades que realiza la Dirección de Gestión Integrada del Territorio para fortalecer la gestión del MIVAH, según lo indicado por la Política de Ordenamiento Territorial” (MIVAH, 2019, p. 1), se menciona que el período evaluado va de enero del 2014 a diciembre del 2018. Este estudio concluye que existe un rezago en las actividades estratégicas que se encuentran en el Plan de Ordenamiento Territorial (PLANOT) y recomienda reorientar los esfuerzos de los funcionarios, bajo la tutela del actual Jerarca, con el objetivo de establecer mecanismos que reactiven la consecución de acciones estratégicas que inciden en el tema ordenamiento territorial (MIVAH, 2019, p.1), es decir:

Impulsar el cumplimiento de las acciones estratégicas asignadas al MIVAH mediante mecanismos como el PLANOT, para que sean tomados en cuenta al momento de planificar instrumentos de gestión tales como Plan Anual Operativo y Plan Estratégico Institucional, de modo que dichas actividades trasciendan los cambios políticos que se producen por efecto de la reorientación que asumen los nuevos jarcas en cada periodo presidencial. (MIVAH, 2019, p.2).

Posteriormente, de acuerdo con el resumen ejecutivo del “Estudio sobre la Gestión de Presupuesto en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos” (2019), el cual tenía como objetivo

evaluar la Gestión del Presupuesto del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos en sincronía con los Planes Anuales Operativos, el POI (MAPP y los instrumentos derivados), el Plan Estratégico Institucional, el PND y demás elementos de planificación estratégica, así como analizar los elementos de cumplimiento de las normas emitidas por MIDEPLAN y la DGPN, durante el período 2015-2019 (MIVAH, 2019, p.1).

Dentro de las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, se encuentran que el MIVAH debe fortalecer el proceso para formulación Plan Anual Operativo (PAO) a fin de lograr un alineamiento oportuno de este instrumento con el Presupuesto Financiero y otros ejes estratégicos de la planificación institucional. Asimismo, la institución debe gestionar las acciones necesarias para el correcto alineamiento del PAO, POI, Plan Estratégico y Presupuesto Financiero, a fin de privilegiar la “gestión orientada a resultados” desde la formulación operativa que debe aportar cada dependencia del Ministerio.

Con base en el análisis del resumen ejecutivo del estudio “Sobre la Gestión que realiza la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos Según las Competencias Asignadas” (2019), el mismo tenía como objetivo “determinar si la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH) está trabajando en aras del cumplimiento normativo vigente y de la razón de ser de la institución”. El cual tuvo como resultado:

Dicha Dirección tuvo que realizar una serie de análisis, interpretaciones y explicaciones que no permitieron tener certeza sobre si las competencias legales que se analizaron se ejecutan de forma sistemática en su quehacer diario o si guardan relación con respecto a los productos que se generan actualmente en la DVAH (MIVAH, 2019, p. 1).

Los resultados de los estudios de Auditoría Interna del MIVAH anteriormente citados, son enfáticos en indicar los problemas de gestión, específicamente, en las áreas sustantivas de la institución; al evidenciar debilidades en materia de planificación, por niveles (falta de coordinación y articulación en los instrumentos de planificación como PND, PEI, PAO y presupuesto) por procesos (el seguimiento y evaluación que le permitirá a la institución medir la eficacia, la eficiencia, los resultados y el impacto de los productos o servicios que genera).

El panorama futuro de la institución tiene dos aristas. Por un lado, no es para nada alentador, ya que en los últimos años ha sido incorporado en propuestas de reforma del Estado, que han sugerido su eliminación, lo cual unido a los hechos evidenciados por la Auditoría Interna, podrían ser contundentes para acordar su extinción. Pero, por otro lado, hay opciones o alternativas para continuar funcionando, pues las tesis de duplicidades de funciones y competencias con el INVU y BANHVI pueden ser debatidas con argumentos técnicos que demuestran jurídicamente que, por naturaleza y competencia, poseen objetivos, funciones y alcances distintos. Ahora bien, en cuanto a los problemas de gestión ligados a la planificación institucional (coordinación de actores y articulación de instrumentos),

dentro de las alternativas que posee la institución, se encuentran revisar el método utilizado y hacer propuestas de mejora, con acciones de corto y mediano plazo.

Precisamente, esta última situación da origen a la presente investigación, la cual busca analizar los procesos de coordinación y articulación de la planificación y su gestión, hacer un estudio de buenas prácticas de un ente gubernamental con un sistema similar (desarrollado a la medida). Con los resultados de lo anterior, unido a la revisión documental sobre el tema, se entrega una propuesta a la UPI, que utilizará dichos argumentos técnicos para gestionar un desarrollo tecnológico, que sea elaborado con los recursos institucionales (DTIC). Todo ello con el fin de materializar la herramienta que podrá atender directamente las debilidades recalculadas por la Auditoría Interna del MIVAH. Por tanto, el problema es ¿cuál es la situación de la gestión y la planificación institucional del MIVAH, desde el 2015 al 2019?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación propone brindar el insumo técnico para gestionar el desarrollo de un instrumento que permita la articulación de planes (nacionales, sectoriales, institucionales), como alternativa para maximizar los recursos institucionales hacia la atención de las prioridades de la ciudadanía. Como ha quedado en evidencia en el apartado anterior, en la planificación del MIVAH existe una brecha importante en el aspecto operativo, es decir, cómo coordinar y articular los diferentes niveles de la planificación (las herramientas utilizadas hasta el

momento no han sido tan efectivas para garantizar, la calidad de la información, la fluidez y la actualización periódica).

La UPI del MIVAH es la responsable de dirigir e integrar el proceso institucional de planificación (en todos los niveles y etapas del ciclo de planificación), mediante una labor, continua y eficiente, de coordinación y acompañamiento a las unidades administrativas. Todo ello con el propósito de mejorar la calidad técnica de los productos en dicha materia, y de orientar la función sustantiva del Ministerio. Por tanto, la presente investigación tiene como fin la generación de información técnica que le permita a la UPI iniciar la gestión administrativa ante el DTIC del MIVAH (listado de requerimientos técnicos) para el desarrollo de un Sistema Automatizado de Planificación Institucional con el cual se busca atender directamente las debilidades recaladas por la Auditoría Interna del MIVAH principalmente.

La institución debe aprovechar y fomentar el uso de las TIC como un medio para mejorar la coordinación de actores y la articulación de instrumentos de planificación multinivel. Esto, a su vez, repercute en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional. La presente propuesta de investigación tiene una relevancia directa sobre la gestión institucional, en cuanto al cumplimiento y calidad de productos que debe brindar el MIVAH a la población. También, presenta una relevancia indirecta para los entes fiscalizadores, MIDEPLAN, Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda, la Contraloría General

de la República (CGR), la Asamblea Legislativa, Organismos Internacionales, pero sobre todo a la ciudadanía en general.

1.4. ANTECEDENTES

El siguiente apartado corresponde al estado de la cuestión del tema de estudio, basado en la construcción de antecedentes que fundamentan la existencia del problema del presente trabajo. Este apartado se realiza con base a la revisión de diferentes referencias, tanto en el ámbito internacional como nacional, con el fin de obtener información relacionada con propuestas de sistemas automatizados de planificación para la coordinación y la articulación de la planificación en la organización. Seguidamente, se presentan en las tablas 1 y 2 las experiencias más cercanas al objeto de estudio de esta investigación.

1.4.1 ÁMBITO INTERNACIONAL:

Tabla 1. *Experiencias de sistemas automatizados de planificación en el ámbito internacional*

Identificación de la fuente	Objetivo general	Palabras clave	Instrumentos para la recolección de información	Resultados
Palacios Menéndez Christian Andrés "Diseño e Implementación de Plataforma Web para Control y Seguimiento de Actividades del Personal del Sistema Canal Radio y Televisión de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil" Trabajo de titulación. Universidad Católica de Guayaquil	Desarrollar e implementar una plataforma web para llevar el control y seguimiento de las actividades que realiza el personal del sistema canal radio y televisión de la UCSG.	Control Control interno Planificación Comunicación Seguimiento de actividades. Evaluación de riesgos. Monitoreo de riesgos. Comunicación. Gestión organizacional.	Estudio y consultas bibliográficas. Investigación con enfoque cualitativo, de tipo descriptiva. Entrevista al personal de las áreas de producción y de operaciones.	El uso de la plataforma web proporciona aspectos positivos para llevar las planificaciones de actividades que existen dentro de las áreas de operación y producción en el sistema canal de radio y televisión de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, al fomentar el uso de un esquema laboral uniforme para crear un ambiente de orden al momento de realizar una tarea. El encargado del sistema realizará un seguimiento específico de todas las actividades que son asignadas al personal. Estas actividades tendrán una mejor organización y planificación dentro de la aplicación web.

Identificación de la fuente	Objetivo general	Palabras clave	Instrumentos para la recolección de información	Resultados
Romero Rivas Rolando Andre “Implementación de un Sistema Informático de Planeamiento Estratégico de Tecnologías de la Información para una Entidad Pública en la ciudad de Lima 2019” Tesis. Universidad Tecnológica de Perú. 2019	Construir un Sistema Informático de Planeamiento, que permita mejorar la elaboración y control de los planes estratégico y operativo para la entidad pública.	Planeamiento estratégico. PEI. POI. Control. y evaluación. Fundamento tecnológico.	Estudio y consultas bibliográficas. Aplicación de metodología ágil XP (Programación Extrema) basada en el desarrollo directo del producto.	Al construir el módulo de elaboración del Plan Estratégico, se facilitó a los colaboradores a brindar información oportuna para el desarrollo del Plan Estratégico del Plan Operativo, y, con ello, se ahorró tiempo en la elaboración Al construir la interface de registro de información y los reportes semaforizados para el control del Plan Operativo, se logró facilitar el control por parte del equipo del área de Planeamiento, ahorrando tiempo en el registro de información y evaluación del cumplimiento de actividades.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de antecedentes internacionales.

1.4.2 ÁMBITO NACIONAL:

Tabla 2. *Experiencias en sistemas automatizados de planificación en el ámbito nacional*

Identificación de la fuente	Objetivo general	Palabras clave	Instrumentos para la recolección de información	Resultados
Calderón Guerrero Willy "Innovación en la Gestión del Sistema de Planificación de la Universidad Nacional" Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica. Universidad Nacional. Enero 2015	Desarrollar una propuesta de Sistema de Planificación para la Universidad Nacional que incorpore la gestión de la innovación como elemento que garantice la mejora continua y permita potenciar el impacto y pertenencia de quehacer universitario.	Planificación estratégica. Planificación Institucional. POAI. SEVRI. ASCI. POA. Presupuesto. Programación presupuestaria.	Estudio y consultas bibliográficas. Investigación aplicada, cualitativa. Entrevista a funcionarios gestores del proceso. Encuesta a funcionarios usuarios del proceso.	Partiendo del tema de estudio la planificación, se encuentra consolidado dentro de la cultura institucional como el elemento que debe articular y potenciar el quehacer institucional. La cultura institucional define el modelo de gestión que tienen las unidades ejecutoras altamente participativo y con independencia en la toma de decisiones. Se considera el desarrollo de la propuesta como un avance significativo en el propósito de potenciar los efectos positivos que para la institución tenga un adecuado funcionamiento de sus Sistema de Planificación, como modelo integral de abordaje del tema de la innovación en la gestión del sistema de planificación institucional, incorporando intrínsecamente las características de flexibilidad y adaptabilidad y que permita mantenerse en constante proceso de ajuste para asegurar su pertinencia y utilidad en la gestión universitaria.

Identificación de la fuente	Objetivo general	Palabras clave	Instrumentos para la recolección de información	Resultados
Fonseca Cascante Jeime “La Articulación del Sistema Nacional de Educación desde una perspectiva Estratégica” Maestría en Planificación. Universidad Nacional Agosto 2016.	Analizar, a la luz del enfoque de planificación estratégica, el funcionamiento del denominado Sistema Educativo Costarricense que permita determinar si las orientaciones estratégicas que emanan del mismo responden a acciones articuladas desde las instituciones que lo conforman para el logro de objetivos conjuntos en materia de educación.	Planificación. Estrategia. Planificación estratégica. Sistema de Planificación. Plan estratégico. Programas. Proyectos. Objetivos. Meta.	Estudio y consultas bibliográficas. Consulta experta sobre la gestión. Entrevistas. Encuestas con aplicación de cuestionarios.	Durante la investigación se determina que el funcionamiento del Sistema Nacional de Educación es desarticulado y confuso, asimismo se caracteriza por ser el más antiguo, extenso del sector público nacional, esto hace que sea complejo en estructura funcional y organizativa. En el elemento organizativo-jerárquico del Sistema, se visualizan once instituciones protagónicas, desde el punto de vista estratégico, llamadas a dirigir los ciclos del proceso educativo para dar cumplimiento a los fines del Sistema Nacional de Educación. Los ciclos del proceso educativo se visualizan fraccionados en términos funcionales, por lo que se evidencia una desarticulación entre las instituciones que imparten educación superior universitaria y las demás instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Educación supervisadas por el gobierno de Costa Rica. En Costa Rica se carece de una visión de largo plazo en materia de educación y políticas públicas.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de antecedentes nacionales.

1.5. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES O MARCO LEGAL RELACIONADO:

Con respecto a este punto, debe indicarse que el Estado costarricense ha emitido una serie de normas jurídicas que fijan las pautas de acción en el ámbito de la planificación para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, regionales, sectoriales y nacionales. Mediante la Ley de Planificación Nacional No. 5525 del 2 de mayo de 1974 se sientan las bases para la planificación en Costa Rica. Se crea el Sistema Nacional de Planificación (SNP), el cual posee varios fines, entre ellos el crecimiento de la producción y la productividad del país, mejorar la distribución del ingreso y los servicios sociales, y propiciar la participación de los ciudadanos en la solución de problemas económicos y sociales. Precisamente en el artículo 2 de la Ley 5525 (1974), se establecen los objetivos del SNP; para fines de este trabajo se destacan:

b) Elaborar propuestas de política y planes de desarrollo económico y social, y someterlas a la consideración y aprobación de las autoridades correspondientes. c) Participar en las tareas tendientes a la formulación y adopción de planes y política de desarrollo nacional. d) Tomar parte en las labores de coordinación de los programas e instituciones encargadas de dichos planes y política. e) Evaluar de modo sistemático y permanente los resultados que se obtengan de la ejecución de planes y política, lo mismo que de los programas respectivos.

En el artículo 4 de la norma supracitada se designa la responsabilidad al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y brindar la cooperación técnica de asesoría, información y coordinación con las demás instancias del SNP para este fin. Finalmente, en el artículo 14 se nombra la figura de las unidades u oficinas de planificación, como miembros del SNP e instancias institucionales de coordinación, para el buen funcionamiento del sistema y el éxito de las tareas que conforman el PND.

Asimismo, mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN se dicta el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (del 24 de junio del 2013), el cual está dirigido a potenciar la planificación en las instituciones públicas. Específicamente, se extrae de dicho cuerpo normativo el artículo 8, en el cual se establece la jerarquización de los diferentes instrumentos de planificación para el desarrollo de un potencial sistema de gestión institucional. Se indica que “serán instrumentos de planificación: a) El PEN. b) El PND. c) El PNIP. d) Los PRD. e) Los PNS. f) Los PEI. g) Los POI. h) Otros planes, políticas, programas y proyectos” (art. 8).

Otra norma que no se puede dejar de lado es la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, publicada el 16 de octubre del año 2001, debido a que se convierte en el principal cuerpo normativo que contempla la vinculación que debe existir entre la planificación y el presupuesto, dado que solicita que las prioridades del Gobierno (objetivos y metas del Plan

Nacional de Desarrollo vigente) sean reflejados en el presupuesto de cada institución. De dicha Ley se extraen los artículos 4 y 33 como respaldo de lo indicado anteriormente:

ARTÍCULO 4.- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo. Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jefes respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes.

ARTÍCULO 33.- Inicio del proceso. Formalmente, el proceso presupuestario se iniciará con la planificación operativa que cada órgano y entidad debe realizar en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, las políticas y los objetivos institucionales definidos para el período, los asuntos coyunturales, la política presupuestaria y los lineamientos que se dicten para el efecto.

Asimismo, en el artículo 55 de dicha norma se establece el proceso de evaluación de la gestión institucional para la evaluación de los resultados y la rendición de cuentas:

ARTÍCULO 55.- Informes sobre evaluación. Las entidades y los órganos indicados en los incisos a), b), c) y d) del artículo 1 de esta Ley, presentarán los informes periódicos y finales de evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos, así como los informes de gestión, resultados y rendimiento de cuentas, conforme a las disposiciones tanto del Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica como de la Contraloría General de la República, para los efectos de evaluar el sector público. Las fechas para presentar los informes periódicos serán fijadas por el Reglamento de esta Ley. Sin embargo, los informes finales deberán presentarse a más tardar el 1 de marzo de cada año.

De igual forma, en el Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República (Decreto Ejecutivo 32988- H-MP-PLAN, 2006) se reitera la necesidad de garantizar la asignación de los recursos públicos a las prioridades del PND, mediante la aplicación de los siguientes tres artículos:

Artículo 4º. —Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo. Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jefes respectivos. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará dichos planes operativos institucionales, según los niveles de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes.

Artículo 9º. —Planes Anuales Operativos. Los ministerios y sus órganos adscritos presentarán sus Planes Anuales Operativos ante el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, a más tardar el 30 de abril de cada año, y el resto de las entidades del sector público cuyo presupuesto debe ser aprobado por la Contraloría General de la República, presentarán sus Planes Anuales Operativos, a más tardar el 16 de julio de cada año. El contenido de estos planes deberá ser consistente con los lineamientos técnicos y metodológicos definidos por ese Ministerio, en coordinación con el Ministerio de Hacienda y la Autoridad Presupuestaria de acuerdo con sus competencias.

Artículo 35. —Objetivo de la programación presupuestaria. El objetivo de la programación presupuestaria es garantizar la asignación de los recursos a las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La programación presupuestaria comprende una serie de acciones coordinadas, íntimamente ligadas entre sí, que permitan mediante la participación activa de los niveles directivos responsables, tanto en el plano institucional como programático, traducir los planes de largo y mediano plazo en un plan anual.

Asimismo, las acciones programadas que no cuentan con recursos financieros no son realizadas. Pero, cuando se cuenta con los recursos financieros, pero no se tienen programadas las acciones para invertirlos, los recursos son simplemente un despilfarro, que no genera el más mínimo efecto o impacto en la población, lo cual es el fin último de la Administración Pública. Precisamente sobre este punto, se

debe también incorporar lo establecido en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635, específicamente, en el capítulo VI Rectoría y evaluación del desempeño de los servidores públicos, Título III Modificación de la Ley de Salarios de la Administración Pública N° 2166, de 9 de octubre de 1957, establece lo siguiente:

Artículo 47. Fundamento metodológico de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño de los funcionarios se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.

Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales.

Artículo 48- Criterios para la evaluación del desempeño. Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todos los funcionarios entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada superior jerárquico dar

seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable.

Para el seguimiento regular y frecuente de las actividades del plan de trabajo, cada administración deberá establecer un sistema informático al efecto, alimentado por cada funcionario con las actividades diarias vinculadas a dichos procesos, proyectos y productos, y el cumplimiento de plazos y tiempos. Será responsabilidad de cada funcionario, incluido todo el nivel gerencial, la actualización y el mantenimiento al día de la información necesaria para la evaluación de su desempeño, de conformidad con los procesos, proyectos, productos y servicios asignados particularmente, sus plazos de entrega y tiempos estimados para su elaboración, en dicho sistema informático que la Administración pondrá a su disposición. Su incumplimiento será considerado falta grave de conformidad con la normativa aplicable.

Como se puede observar, en el aspecto teórico, se trata de coordinar y articular la planificación en todos sus niveles (nacional, estratégico y operativo), el presupuesto institucional y la evaluación del desempeño (tanto institucional como la de los servidores públicos). No obstante, en la práctica, algunas instituciones no han logrado implementar la teoría en un 100%, situación que puede ser evidenciada en la variedad de instrumentos que se han utilizado hasta la fecha, tanto por MIDEPLAN como por la DGPN del Ministerio de Hacienda.

Por lo anterior, resulta necesario tener siempre presente que la norma dicta lo que se tiene que hacer, pero no dice cómo hacerlo, tarea que le ha sido asignada a las propias instituciones y más específicamente a las Unidades de Planificación Institucional. Asimismo, es por ello por lo que esta propuesta de investigación es relevante para la UPI del MIVAH, ya que le permitirá cumplir con las funciones que le han sido fijadas en el art 28 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (2013), principalmente en los siguientes incisos:

d) Dirigir y coordinar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento institucional de las políticas y metas establecidas en el PND y en los instrumentos de planificación institucional, considerando otros instrumentos de planificación nacional, sectorial y regional.

h) Apoyar a las o los jerarcas institucionales en las actividades de rendición de cuentas de la gestión institucional, con inclusión de la elaboración de memorias e informes que fomenten mayor transparencia ante la ciudadanía.

j) Proponer iniciativas de evaluación que sirvan para analizar los efectos de las estrategias y de las políticas que han sido implementadas e impulsar medidas de mejoramiento continuo de la planificación institucional.

o) Mantener actualizados registros sobre información y estadísticas de la gestión estratégica institucional, incluyendo la generación de estándares y

parámetros que sirvan de insumos para la formulación y ejecución de la gestión institucional y para la evaluación de sus resultados e impactos.

1.6. OBJETIVOS

En el siguiente apartado se detallan los fines que busca esta investigación. En primer lugar, se indica el objetivo general y se concluye con los objetivos específicos.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación de la gestión y planificación institucional del MIVAH durante el período 2015 al 2019, para la formulación de una propuesta que brinde los insumos técnicos, que permitan la automatización de estos procesos.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico sobre la gestión y planificación institucional del MIVAH durante el período 2015 al 2019.
- Aplicar un *benchmarking* a un ente gubernamental costarricense que cuente con un sistema automatizado de planificación institucional desarrollado internamente.
- Formular una propuesta que brinde los insumos técnicos para el desarrollo de un sistema automatizado de planificación institucional para el MIVAH.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen el conjunto de teorías, conceptos y definiciones que permitirán abordar el objeto de estudio y los principales conceptos asociados a las variables incluidas en los objetivos específicos del trabajo de investigación.

2.1. GESTIÓN PÚBLICA

Durante el desarrollo de esta investigación, se hace referencia a la gestión pública e institucional, ante lo cual se hace necesario definir qué se entiende por gestión pública. De acuerdo con el *Diccionario de la Lengua Española* (2020), la palabra gestión, significa “acción y efecto de gestionar” y “acción y efecto de administrar”. Asimismo, pública se define como “perteneciente o relativo al Estado o a otra Administración”.

Asimismo, el Departamento Nacional de Planeación del Gobierno de Colombia (s.f.), en su sitio web, brinda el siguiente concepto de gestión pública:

Es un proceso dinámico, integral, sistemático y participativo, que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática (párr. 1).

No se puede omitir el hecho de que, en los últimos años, la gestión pública se ha transformado y ha surgido la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gestión para

Resultados o Gestión por Resultados para el Desarrollo. Al respecto, Máttar y Perrotti (2014) indican:

- a) ...es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.
- b) ... es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación.
- c) ... es un enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El elemento esencial de la GpR se centra en el logro de resultados, la aplicación de la medición del desempeño continuo, el aprendizaje, el cambio y la presentación de informes de rendimiento.
- d) ... es el modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo. Permite gestionar y

evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (p.118).

En relación con lo anterior, debe indicarse que toda gestión pública debe orientarse hacia la generación de valor. Sobre esto, MIDEPLAN (2019) menciona que

Cualquier entidad pública, sea un gobierno (nacional, regional, local), un ministerio o cualquier otro ente público existe principalmente para crear valor público. Cada entidad pública debe definir el valor público que va a crear y la cantidad de ese valor público que espera crear en un período de tiempo dado. En términos temporales puede hacer tres horizontes: corto (un año), mediano (el resto del período de gobierno cuando queda más de un año) y largo plazo (usualmente una década o más) (p.30).

Por tanto, es necesario establecer que se entenderá por valor público. El mismo es “el grado de beneficio que cada institución de la Administración Pública genera –en el marco de su mandato legal- a los habitantes del país, mediante la prestación de bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas” (MIDEPLAN, 2019, p. 30).

Debido a las características de esta investigación, resulta valioso incorporar el concepto de Gobierno Electrónico en la gestión pública. De acuerdo con Naser y Concha (2011), es concebido como “un cambio de paradigma en la gestión

gubernamental, es un concepto de gestión que fusiona la utilización intensiva de las TIC, con modalidades de gestión, planificación y administración, como una nueva forma de gobierno” (p. 5). Asimismo, su aplicación en la Administración Pública busca intensificar el uso de las TIC para “mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana” (Naser & Cancha, 2011, p. 5). En síntesis, el uso de las tecnologías en la gestión pública trae consigo la modernización y eficacia del Estado (cumplimiento de objetivos y utilización de los recursos públicos).

Seguidamente, se enfatiza en el ámbito de la gestión institucional. De acuerdo con el artículo 2 del Reglamento de la Ley de Administración Financiera y Presupuesto Públicos No. 8131, se puede entender la gestión institucional como “la acción que relaciona la planificación con la ejecución de los procesos internos de cada órgano o ente, según se trate, mediante la asignación de recursos financieros y humanos, para proveer bienes y servicios finales a los ciudadanos”. Asimismo, indica que el objetivo que persigue la gestión es “garantizar la obtención efectiva de los resultados previstos en los instrumentos de planificación, asegurando la calidad de los bienes y servicios” (art. 2).

Un criterio que permite medir la gestión pública y la institucional es la eficiencia, por lo que se hace necesario brindar una definición. De acuerdo con el *Diccionario de la Lengua Española* (2020), la palabra eficiencia significa “capacidad

de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. También, Armijo (2011) brinda la siguiente definición de eficiencia:

La relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible” (p. 66).

Los indicadores de eficiencia están orientados en medir la productividad física, el costo de los factores e insumos que son utilizados para producir los bienes y servicios institucionales. Otra de las dimensiones que se requiere utilizar para medir la gestión institucional es la eficacia, terminología muy utilizada para medir la gestión estatal.

De igual forma, se brinda la siguiente definición de acuerdo con el *Diccionario de la Lengua Española* (2020), la palabra eficacia significa “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Para la presente investigación, el término eficacia será utilizado como indicador de desempeño institucional. De acuerdo con Armijo, es “grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello”

(2011, p. 64). Asimismo, menciona que la eficiencia puede ser medida por cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final.

2.2. PLANIFICACIÓN

Es necesario revalorar el papel de la planificación como instrumento para el desarrollo y el Estado como el actor principal para promover procesos ordenados, coordinados, concertados que permitan la generación de valor público, mediante el desarrollo económico y social del país. Resulta importante conceptualizar el término planificación, el cual según MIDEPLAN (2014), debe entenderse con un proceso

sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales (p. 82).

Ahora bien, se hace necesario contextualizar los enfoques en los cuales se estará desarrollando una gestión pública efectiva, para lo cual se fundamenta en enfoques generales, como el de planificación estratégica y que, en adelante, debe entenderse como:

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al

quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011, p. 15).

De acuerdo con el autor, la planificación estratégica es un elemento clave para la toma de decisiones en las instituciones públicas con base en la cual se establecen las líneas de acción que son generalmente las estrategias que la organización lleva a cabo para lograr cumplir con sus objetivos y metas. Al respecto, Medina y Ortegón (2006) ofrecen una visión de planificación estratégica más acentuada en el quehacer del sector público en general. Ellos indican que “la planificación estratégica es el proceso que se sigue para determinar los objetivos de una organización o país, y las estrategias que permitirán alcanzarlas, en un proceso de gobernar y a la vez, como instrumento de cambio” (p. 62).

Asimismo, se puede indicar que de la planificación estratégica surge el enfoque de gestión por resultados. Preschern (2011) define dicha planificación como “un enfoque de gestión estratégica cuyo objetivo es garantizar que todas las actividades están estructuradas de manera que permitan lograr los resultados deseados. Este tipo de gestión consta de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación” (p. 35).

No obstante, el Estado se enfrenta a una realidad cada vez más latente, la limitada disponibilidad de recursos públicos hace necesario la utilización de

herramientas que permitan mejorar el uso eficaz, eficiente y efectivo de dichos recursos. Es decir, mejorar la efectividad de la gestión pública se puede lograr mediante procesos de planificación coordinados, articulados y consensuados hacia fines comunes. Precisamente, sobre el tema de la articulación, Medina y Ortigón indican:

Esta tarea de articulación, crucial para alcanzar las metas del desarrollo integral, presupone una sintonía con las grandes orientaciones de orden nacional o regional, presupone un financiamiento adecuado y oportuno, presupone un respaldo técnico y humano de manera descentralizada y un esfuerzo sistémico donde las reglas, los principios, los recursos y las instituciones interactúan de manera ordenada y por lo tanto, con visión global para que sea efectiva (2006, p. 62).

De acuerdo con el artículo 2 del Reglamento General del Sistema de Planificación Nacional (2013), los niveles de la planificación se desglosan en: nacional, regional, sectorial, institucional y local. Y, de acuerdo con SENPLADES, la planificación institucional se puede entender como:

El proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente servicios y/o

productos que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas (2012, p.13).

2.3. BENCHMARKING

Con base en lo anterior, para los fines de este trabajo, se estará aplicando la técnica de *benchmarking*, la cual debe entenderse como:

un sistema integral de medición que permite el examen sistemático y riguroso de los bienes, servicios y procesos de trabajo que ofrecen las organizaciones, medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejoras en la organización. Si bien es cierto que el benchmarking puede concebirse como “algo que puede ser usado como estándar de comparación” no persigue sólo la comparación para la imitación, ya que esto puede ser peligroso para las instituciones públicas cuando se compran con empresas multinacionales, sino que debe constituirse en una potente herramienta para la gestión pública (Guinart, 2003, p.14).

Como bien lo indica Guinart (2003) no se trata de imitar, por el contrario, se trata de valorar de forma analítica la experiencia de otra organización teniendo siempre presente que las organizaciones podrían ser similares, pero siempre poseen características propias que provoca que no sean 100% iguales. De igual forma, en su ponencia “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas” postula

que existen tres tipos de *benchmarking*, a saber: el interno, competitivo y el genérico. Para efectos de esta investigación, se utilizará el tipo genérico, el cual:

Nos obliga a romper los límites que significan las comparaciones internas o con nuestros competidores directos. Se busca lograr una sinergia más productiva, originando comportamientos más audaces y creativos que proporcionen niveles de rendimiento muy por encima de las comparaciones convencionales. Utilizando un símil.

Este tipo de benchmarking busca, dentro de la organización, romper con los viejos paradigmas, con la eterna costumbre del “siempre se hizo así”. (Guinart, 2003, p.15).

Por tanto, la presente investigación se propone realizar un *benchmarking* a de tipo género, a un ente gubernamental costarricense, que cuente con un sistema automatizado de planificación institucional desarrollado a lo interno del mismo.

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se presentan las estrategias o pautas metodológicas para abordar el problema de la presente investigación. Es decir, se expone la metodología, instrumentos y técnicas a utilizar para alcanzar los objetivos planteados. Todo lo anterior se detalla a continuación.

3.1. POBLACIÓN, MUESTRA Y ANÁLISIS DE ACTORES Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN

La presente investigación tiene como fin generar información técnica para que la UPI del MIVAH pueda iniciar la gestión para el desarrollo a la medida de un Sistema Automatizado de Planificación Institucional al cumplir con los requerimientos que solicita el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación del MIVAH. Por tanto, la población meta de la investigación será el personal de la UPI del MIVAH, la cual está conformada por cuatro funcionarios. Por tanto, dicho personal se seleccionó como sujetos de información (para conocer la situación interna).

También, se seleccionó como sujetos de información a los funcionarios de la UPI del ente en el cual se aplicará el *benchmarking* (experiencia exitosa externa). En la tabla 3 se muestran el análisis de los principales actores que intervendrán en la presente investigación.

Tabla 3. Principales actores

Actores	Intereses	Problemas recibidos	Recursos y mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos y alianzas
Unidad de Planificación, MIVAH.	Implementación de las diversas funciones y responsabilidades asignadas a la UPI.	La falta de coordinación y articulación entre la planificación y el presupuesto y cómo este repercute en la gestión institucional.	Cumplir con las funciones que la normativa vigente le ha asignado a las Unidades de Planificación en el sector público costarricense.	Brindar los insumos técnicos que permitan gestionar el desarrollo de una herramienta tecnológica para coordinar y articular la planificación multinivel para mejorar la gestión institucional.	Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación, MIVAH.
Unidad de Planificación (donde se aplicará el <i>benchmarking</i>).	Disponibilidad para compartir la experiencia.	Cuenta con la experiencia de haber pasado de un método rudimentario a uno informatizado.	Cumplir con las funciones que la normativa vigente le ha asignado a las Unidades de Planificación en el sector público costarricense.	La disponibilidad para compartir la experiencia.	Unidad de Planificación, MIVAH.
Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación, MIVAH	Aplicación de la Guía a usuarios para la determinación inicial de requerimientos.	Disponibilidad recursos institucionales, de acuerdo con la asignación aprobada	Priorización de las acciones tecnológicas a implementar.	Con base en la propuesta, desarrollar una herramienta tecnológica interna para el MIVAH, donde el administrador sea la UPI.	Ministerio de Hacienda, Asamblea Legislativa y Contraloría General de la República.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN SELECCIONADA

El objeto de estudio trata sobre la gestión y la planificación institucional del MIVAH desde el 2015 al 2019. Para el desarrollo de esta investigación, se estableció un enfoque cualitativo (podría eventualmente apoyarse en información estadística de fuentes primarias), pero es de carácter teórico y su fin es la generación de conocimiento por medio de la identificación y análisis de los efectos causados por la planificación multinivel en la gestión institucional (2015 al 2019). De acuerdo con Barrantes (2014), la investigación cualitativa:

Estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa como la etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, entre otros. Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento. Los datos se tratan, generalmente, de manera explicativa (p. 87).

De igual forma, también se realiza el análisis de una experiencia exitosa de Sistema Automatizado de Planificación Institucional, desarrollado internamente por la institución. Todo el proceso culmina con la presentación de una alternativa de solución que haga frente a la situación caracterizada, esta alternativa debe ser acorde a las necesidades de la institución y su entorno, apegada a su capacidad humana, tecnológica y financiera.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta es de carácter explicativo, la escogencia de este tipo se sustenta en que

va más allá de la descripción de fenómenos o el establecimiento de las relaciones entre variables, responde a las causas de los eventos físicos o sociales. Explica por qué ocurren los fenómenos, en qué condiciones suceden y por qué se relacionan dos o más variables (Barrantes, 2014, p.179).

Para la presente investigación resulta relevante analizar la gestión y planificación del MIVAH durante el período 2015-2019, a fin de proponer acciones como la automatización de este proceso, para mejorar su eficiencia y eficacia.

3.4. LIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación trata sobre la gestión y planificación institucional del MIVAH durante los años 2015 al 2019. El alcance de la investigación es mediante la realización de análisis documental, la observación y la entrevista a expertos de la UPI del MIVAH y del ente donde se aplicará el *benchmarking*. La información que se genere será el insumo para la elaboración de una propuesta que atenderá directamente el objeto de estudio anteriormente indicado y que servirá de insumo técnico para que la UPI pueda realizar o gestionar

ante el DTIC, el desarrollo a la medida de un Sistema Automatizado de Planificación Institucional.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se considera que ante la situación de emergencia que vive el país y el mundo entero por el COVID-19, las principales limitaciones son de tipo metodológico y práctico (principalmente la realización de la observación y las entrevistas). A su vez, la alternativa de solución es poder coordinar con los entrevistados, para aplicar los instrumentos mediante videollamadas en algunas de las plataformas existentes para este fin. Sin embargo, la observación es el instrumento más afectado.

3.5. MATRIZ METODOLÓGICA (PROCESOS DE RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS)

3.5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Asimismo, por las características propias de esta investigación, en un primer momento, el énfasis está puesto en la revisión y análisis documental (estudios, informes, memorias del MIVAH, de la CGR, Asamblea Legislativa, entre otros) relacionados con el proceso de planificación institucional del MIVAH. Esta revisión se centra en el análisis de los procesos de la planificación multinivel y cómo estos impactan en la gestión institucional. De igual forma, se realiza una entrevista a expertos de la UPI del MIVAH con el fin de lograr identificar y caracterizar las necesidades de su personal entorno a las labores propias de la unidad.

En un segundo momento, se realizará un *benchmarking* de una experiencia exitosa en el país, de una institución pública que haya desarrollado a la medida, un sistema automatizado para la planificación institucional. Para ello, se revisa y analiza la información documental del ente y se aplica una entrevista al personal de la UPI de dicha institución. Los informantes serán los funcionarios de la UPI del MVAH y del ente seleccionado para aplicar el *benchmarking*.

3.5.2 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información se utilizará, principalmente, la revisión bibliográfica, la aplicación de las técnicas de observación y la entrevista. En cuanto a la técnica de la entrevista, esta se dirige principalmente a un funcionario de la UPI del MIVAH y a un funcionario de la entidad seleccionada para aplicar el *benchmarking* (principalmente que posea la experiencia previa de una gestión sin sistema y la situación actual con el sistema).

3.5.3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a la revisión documental, en concordancia con el objeto de estudio, el planteamiento del problema y los objetivos planteados, se seleccionan las fuentes de información idóneas que contribuyan a su atención. Además, es de gran ayuda, para la realización de la entrevista a los funcionarios de las UPI del MIVAH y del ente seleccionado, para aplicar el *benchmarking*.

3.5.4 DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Al ser una investigación de tipo cualitativa, seguidamente se presenta el cuadro de definición y conceptualización de las categorías de análisis:

Tabla 4. Definición y conceptualización de las categorías

Objetivo general	Analizar la situación de la gestión y planificación institucional del MIVAH durante el período 2015 al 2019, para la formulación de una propuesta que brinde los insumos técnicos para la automatización de este proceso.		
Objetivos específicos	Categorías de análisis	Subcategorías	
Elaborar un diagnóstico sobre la gestión y planificación institucional del MIVAH durante el período 2015 al 2019.	Planificación institucional: proceso mediante el cual la entidad establecen las políticas y metas, que le permitan brindar los servicios y productos a la ciudadanía.	Coordinación	
	Gestión institucional: son las acciones desarrolladas por la institución en las que aplica y ejecuta la planificación (recursos humanos, financieros tecnológicos, entre otros) para la producción de bienes y servicios finales dirigidos a los ciudadanos.	Articulación	
Aplicar un <i>benchmarking</i> a un ente gubernamental costarricense, que cuente con un sistema automatizado de planificación institucional desarrollado internamente.	Benchmarking: es una técnica de análisis comparativo de organizaciones (según bienes, servicios y procesos) medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejoras en la organización.	Eficiencia	
		Eficacia	
Formular una propuesta que brinde los insumos técnicos para el desarrollo de un sistema automatizado de planificación institucional para el MIVAH.	Propuesta: es una proposición o idea elaborada técnicamente para un fin.		

Fuente: Elaboración propia

3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Figura 2. Cronograma de trabajo

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Actividades	Set	Oct		Nov		Dic		Ene		Feb		Mar
			II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I
Analizar la situación de la gestión y planificación institucional del MIVAH durante el período 2015 al 2019, para la formulación de una propuesta que brinde los insumos técnicos para la automatización de este proceso.	Elaborar un diagnóstico sobre la gestión y planificación institucional del MIVAH durante el período 2015 al 2019.	Recopilación de la información de la gestión y planificación institucional del MIVAH, durante el período 2015 al 2019.												
		Determinación de los instrumentos de planificación en los cuales el MIVAH tiene responsabilidades de ejecución.												
		Aplicación de entrevista al personal de la Unidad de Planificación Institucional del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, para determinar las necesidades de esta.												
		Aplicar un benchmarking a un ente gubernamental costarricense, que cuente con un sistema automatizado de planificación institucional desarrollado a lo interno del mismo.	Identificación del ente gubernamental para aplicar el benchmarking.											
			Elaboración del cuestionario para la entrevista.											
			Aplicación de la entrevista.											
	Formular una propuesta que brinde los insumos técnicos para el desarrollo de un sistema automatizado de planificación institucional para el MIVAH.	Desarrollo de la propuesta para el desarrollo de un sistema automatizado de planificación institucional del MIVAH, a partir de los insumos aportados por los capítulos anteriores.												

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO IV.
DIAGNÓSTICO GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL
MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS
HUMANOS**

En el presente capítulo se realizará un diagnóstico de la gestión institucional del MIVAH durante el período 2015-2019 para conocer con detalle las características propias de la institución e identificar aspectos a mejorar en su quehacer como ente público costarricense. Entiéndase por diagnóstico: “descripción, explicación y análisis de la situación actual y la trayectoria histórica de la realidad económica, política, ambiental y social de algún fenómeno o variable que se desee estudiar” (MIDEPLAN, 2012, pág. 48)

Por tanto, seguidamente se procederá al análisis de las competencias del MIVAH, su estructura orgánica, su marco estratégico actual, los principales indicadores que permiten medir su gestión en los últimos cinco años y, finalmente, los resultados de la actividad de grupo focal, la cual fue realizada con las personas funcionarias de la UPI del MIVAH.

4.1 MARCO DE COMPETENCIA

En primera instancia, es necesario indicar que, cuando se hace referencia a las competencias de la institución, se debe entender como el “ámbito legal de atribuciones que corresponden a una entidad pública o a una autoridad judicial o administrativa”. De acuerdo con la información contenida en el sitio web del MIVAH, la institución no cuenta con una ley orgánica de creación que dicte su quehacer institucional o accionar, sino que nació a la luz pública mediante la Ley General de Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios de la República No. 7055 del 22 de diciembre de 1986.

Figura 3. Resumen del marco de competencias del MIVAH

Leyes	Decretos ejecutivos	Directrices	Reglamentos	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Administración Pública N°6227. • Ley del Impuesto sobre Traspasos de Bienes Inmuebles N°6999. • Ley General de Arrendamientos Urbanos y Suburbanos N°7527. • Ley de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza N°7769. • Ley Integral para la Persona Adulta Mayor N°7935. • Ley General de Migración y Extranjería N°8764. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ejecutivo N°30419-MCM-MTSS-MIVAH-MIDEPLAN Reglamento a la Ley N°7769 de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza y sus Reformas. • Decreto Ejecutivo N°41187-MP-MIDEPLAN Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo. • Decreto Ejecutivo N°42015 -MAG - MINAE-S- MIVAH. Reglamento de coordinación interinstitucional para la protección de los recursos hídricos subterráneos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directriz N° 27-MS-MIVAH-2003 Especificaciones Técnicas y Lineamientos para la Escogencia de Tipologías Arquitectónicas para la Construcción de Viviendas y Obras de Urbanización. • Directriz N° 54-MS-MIVAH-2016 Definición de población prioritaria en proyectos de vivienda financiados al amparo del artículo 59 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda. • Directriz N° 29-MP-MIVAH-2018 Tramitación y seguimiento de casos de personas afectadas en su vivienda por una emergencia. • Directriz N°36-MP-MIVAH-2019 Bono colectivo para Obras Comunales y de Equipamiento Social en Asentamientos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para Vivienda. • Reglamento sobre financiamiento en el corto y largo plazo para proyectos de vivienda con fondos de subsidios para la vivienda del 59 de la Ley para el Sistema Nacional para la Vivienda. • Normativa para el conocimiento y aprobación de las solicitudes de subsidio para la erradicación de tugurios y asentamientos en precario, y para la atención de problemas vivienda ocasionados por situaciones de emergencia, según Ley del Sistema Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio 02840, FOE-SO-113 del 10 de enero de 2005, CGR • Oficio 04732, FOE-SO-174 del 6 de mayo de 2005, CGR. • Oficio 16859, FOE-SO-563 del 15 de diciembre del 2005 CGR.

Fuente: Elaboración propia con información del MIVAH (2020).

Ahora bien, por principio de legalidad, toda institución que forma parte del sector público debe hacer lo que legalmente tiene establecido. Al respecto, tomando como referencia la información del sitio web del MIVAH, existe una serie de normas jurídicas que le dan sustento a su accionar. En la figura 3 se muestra gráficamente el marco de competencia del MIVAH, sin embargo, para mayor detalle de las atribuciones legales del MIVAH, se puede ver anexo 1. En resumen, se puede indicar que las competencias del MIVAH giran en torno a la formulación, seguimiento y evaluación de instrumentos normativos de dirección y gestión pública como las políticas, directrices y lineamientos en materia de Ordenamiento Territorial, Desarrollo Urbano y Vivienda.

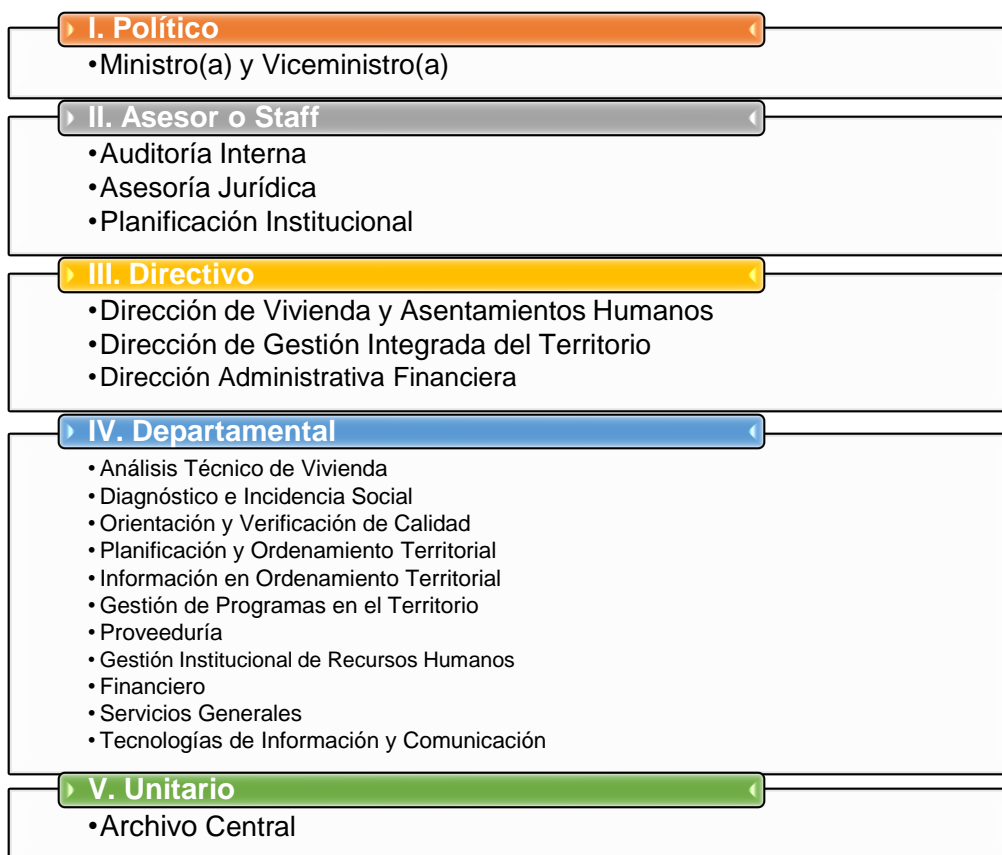
4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Para poder cumplir a cabalidad con las competencias que le han sido asignadas, el MIVAH cuenta con una estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN, en marzo del 2012¹ (ver anexo 2). Asimismo, el MIVAH cuenta con un nivel jerárquico conformado por los despachos ministerial y viceministerial, un nivel de *staff* o asesor integrado por la Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y Planificación Institucional.

¹ Oficio de aprobación de MIDEPLAN número DM-136-12 de fecha 13 de marzo de 2012.

Seguidamente se encuentran las tres direcciones: Administrativo Financiero, Vivienda y Asentamientos Humanos y Gestión Integrada del Territorio. De inmediato, se ubican los departamentos de Análisis Técnico de Vivienda, Diagnóstico e Incidencia Social y Orientación y Verificación de Calidad de la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos; Planificación y Ordenamiento Territorial, Información en Ordenamiento Territorial y Gestión de Programas en el Territorio de la Dirección de Gestión Integrada del Territorio; Proveduría, Gestión Institucional de Recursos Humanos, Financiero, Servicios Generales de la Dirección Administrativa Financiera y el departamento de Tecnologías de Información y Comunicación bajo la supervisión del Despacho Viceministerial. En la figura 4 se presenta la distribución por nivel jerárquico, de dicha estructura:

Figura 4. Niveles de la estructura organizativa

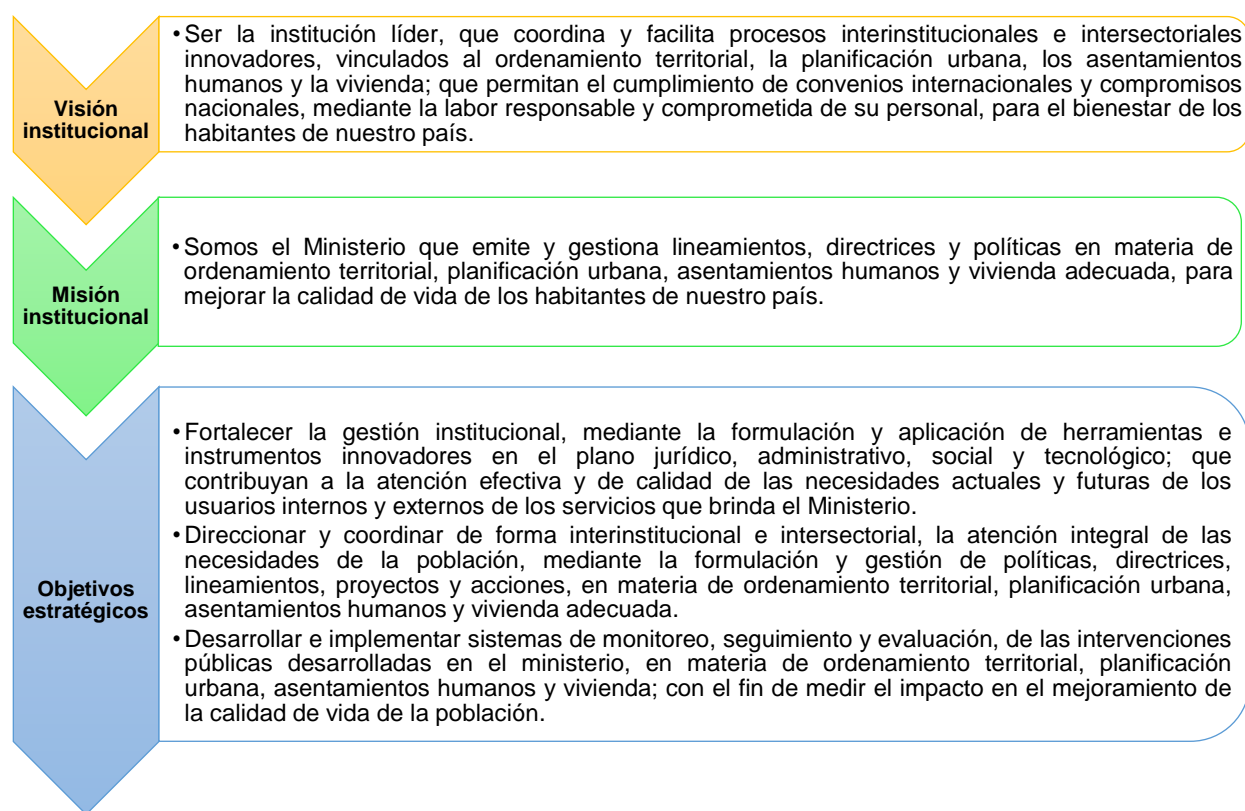


Fuente: Elaboración propia con información del MIVAH (2020).

4.3 MARCO ESTRATÉGICO VIGENTE

En el año 2019, el MIVAH actualizó su marco estratégico con motivo de la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023, fruto de este proceso co-creación que contó con la participación de la mayoría de las personas funcionarias del MIVAH. En la figura 5 se presenta el marco estratégico:

Figura 5. Marco Estratégico del MIVAH



Fuente: Elaboración propia con información del MIVAH (2020).

4.4 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN ELMIVAH

Para el desarrollo del presente apartado, se consultó y recopiló información de documentos digitales en sitios web del MIVAH, MIDEPLAN, MINAE (órganos adscritos), entre otros con el fin de conocer la participación y responsabilidad del MIVAH en los diferentes instrumentos de planificación vigente en el periodo 2015-2019 en los niveles nacional, sectorial, regional e institucional. En la siguiente figura se presentan los diferentes instrumentos de planificación multinivel, en los cuales el MIVAH figura como responsables de la ejecución de una acción o meta. Al respecto, es importante destacar que una gran mayoría corresponden a políticas públicas nacionales y sectoriales, y la responsabilidad se ve reflejada en el plan de acción de estas.

Figura 6. Responsabilidad del MIVAH en diferentes instrumentos de planificación



Fuente: Elaboración propia con base en información en los sitios Web del MIVAH y MIDEPLAN

Como se puede observar en la figura 6, el MIVAH tiene responsabilidad en ocho políticas públicas y sus planes de acción, en tres planes nacionales, una política de desarrollo rural, un plan estratégico, planes anuales operativos y presupuesto institucional (estos últimos, se emiten cada año). La política más antigua es la Política Nacional de Ordenamiento Territorial, oficializada en 2013 y vigente hasta el año 2040. Otro dato por destacar es que la mayoría tienen plazo hasta el 2030 y no es coincidencia, dado que la mayoría utilizan como referencia

internacional, los compromisos adquiridos en los “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”, objetivos y metas mundiales acordadas en el año 2015 (Costa Rica los ratifica en el año 2016), los cuales están vigentes hasta el año 2030.

La importancia que reviste la representación gráfica anterior se encuentra en la capacidad que debe, o debería, tener la institución y, sobre todo, la UPI para articular los compromisos adquiridos por la institución en instrumentos nacionales, sectoriales y regionales y plasmarlos en instrumentos institucionales como el Plan Estratégico Institucional, los Planes Anuales Operativos, el presupuesto, entre otros. Lo anterior en cumplimiento de lo establecido en el artículo 8 del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación.

Ahora bien, al revisar la documentación de los instrumentos utilizados por la UPI del MIVAH para programar, dar seguimiento y evaluar el Plan Anual Operativo, se logró determinar que, en el año 2015, se incluyó una columna nominada “Acciones Estratégicas del PNOT o del PNVAH”. No obstante, en ningún informe del año 2015 (seguimiento o de evaluación) se hizo referencia al cumplimiento institucional de metas en el Plan de Acción de las políticas públicas PNOT y PNVAH.

Asimismo, se pudo constatar que, en dicha matriz, también se incorporó columnas como “Proyecto o programas PND 2015-2018” y “Acciones estratégicas del PEI 2013- 2018”. Sin embargo, al igual que con lo indicado en el párrafo anterior, en los informes de PAO no queda evidenciado el grado de cumplimiento del PND y del PEI vigente.

Al revisar los informes de evaluación de PEI y PAO para el año 2015, se logró determinar que no existía una vinculación en los resultados del PAO y PEI. Es más, de acuerdo con la revisión documental, en el año 2015 no se hizo informe de seguimiento de PEI. Al revisar el informe de seguimiento de PEI del año 2014, en las consideraciones generales, se indicaba que:

Una vez tomada la decisión con respecto a la vigencia o no del actual PEI, se debe proceder a emitir directrices concretas con respecto a lo que se ha de ejecutar; así como a designar a los diferentes responsables, con carácter vinculante.

En caso de determinar alguna modificación o, incluso, la eliminación de metas, se recomienda su replanteamiento en función de la Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos, la Política Nacional de Ordenamiento Territorial, y el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018; con el propósito de concatenar los temas y metas en una sola dirección, garantizando así su cumplimiento.

Si se inicia un proceso de reprogramación de las metas contenidas en el PEI, se sugiere que éstas sean, realmente, viables (sin dejar de significar un reto para la institución) y medibles; tomando en consideración previa, la capacidad instalada y técnica del Ministerio, a partir de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles (MIVAH, 2015, p.6).

Lo anterior pone en evidencia que, a pesar de que la UPI solicitaba el llenado de dichas columnas principalmente en la matriz de programación de PAO, estas no fueron lo suficientemente vinculantes para ser llevadas a la práctica y ejecutadas como estaban programadas. Asimismo, al revisar la programación de los Planes Anuales Operativos de los años 2016 al 2019 y sus respectivos informes de seguimiento y evaluación, nuevamente se evidencia lo indicado anteriormente: la articulación de instrumentos de planificación multinivel se cumplió en la programación, pero no quedó prueba de la articulación en el cumplimiento de las acciones ejecutadas.

Adicionalmente, se logró determinar que la institución no tenía mapeado el total de responsabilidades institucionales en otros instrumentos de planificación nacionales, sectoriales y regionales. Únicamente, tenía identificado la responsabilidad en las Política Nacional de Ordenamiento Territorial, Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos, Política Nacional de Gestión de Riesgos, principalmente.

4.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL MIVAH PERÍODO 2015-2019

Ahora, se consideran tres fuentes de información oficial que permiten analizar los resultados de la gestión institucional del MIVAH durante el período 2015-2019. Se empieza con los resultados obtenidos por el Ministerio en el Índice de Gestión Institucional, instrumento elaborado por la Contraloría General de la República. Antes de dicho análisis, se considera importante hacer una referencia a este

instrumento para poder ubicar al lector sobre el mismo y los resultados que se obtienen. De acuerdo con la CGR (2012), el índice de Gestión Institucional del Sector Público Costarricense (IGI) es:

un instrumento para recopilar información sobre los avances de las entidades en el establecimiento de medidas para fortalecer su gestión, en particular en las áreas de control interno, planificación, presupuesto, gestión financiera, servicio al usuario, contratación administrativa, recursos humanos y tecnologías de información. Este instrumento genera una clasificación institucional que permite cuantificar no solo el grado de cumplimiento de esos factores para cada una de las entidades contempladas sino también efectuar por parte de la Contraloría General una fiscalización puntual de las entidades contempladas y obtener insumos para la toma de decisiones sobre acciones por emprender para propiciar una mejora de la gestión pública (p. 1).

En la figura 7 se muestra cuál ha sido el resultado de la aplicación del IGI en el MIVAH durante el período 2015-2019. Al respecto, es importante indicar que el número de puesto de la entidad en un ranking de instituciones se obtiene con base en el resultado alcanzado. Entre más cerca del 100% se encuentre el resultado, se ubicará más cerca de la posición 1 en el ranking institucional.

Como se puede observar, el MIVAH registra un comportamiento fluctuante en dicho período. Sobre ello se consultó a la persona encargada en la UPI del MIVAH de este proceso, la misma indicó que estos resultados se obtuvieron debido

a que no ha sido posible mantener constante la implementación de acciones de mejora que permitirían a la institución mostrar un progreso sostenido a lo largo del tiempo.

Figura 7. Resultados obtenidos en el IGI, 2015-2019



Fuente: elaboración propia con la información de los resultados del IGI del MIVAH durante el período 2015-2019, memoria anual de CGR de los años 2016 al 2020.

Antes de profundizar en los resultados del IGI durante el período 2015-2019, es necesario indicar que la Contraloría General de la República en el año 2020, aplicó otro instrumento denominado Índice de Capacidad de Gestión, el cual vendrá a sustituir al Índice de Gestión Institucional para el año 2020 en adelante (el año 2020 se aplicó para obtener un diagnóstico de la institución, pero su implementación inicia oficialmente en el año 2021).

La relevancia de la aplicación de una herramienta como esta es que la institución pueda identificar las áreas en las cuales debe implementar acciones

correctivas o de mejora. Como se puede observar en cuanto al puntaje obtenido por el MIVAH en este período, el puntaje más bajo registrado fue de 81.6 en el 2016 y el más alto de 91.7 en el 2017. Al analizar con detalle los resultados por componentes del IGI del 2016, se obtiene que el componente “Servicio al usuario” registro un 30.8 y “Control Interno” con 68.8 (ver tabla 5).

Tabla 5. Resultado del IGI, 2015-2019

Año	IGI		Factor							
	Puesto	Puntaje	Planificación	Financiero Contable	Control Interno	Contratación Administrativa	Presupuesto	Tecnología de Información	Servicio al usuario	Recursos Humanos
2015	49	84.80	81.30	0.00	75.00	84.60	100.00	100.00	69.20	84.60
2016	81	81.60	87.50	0.00	68.80	100.00	100.00	100.00	30.80	84.60
2017	25	91.70	93.80	0.00	77.80	91.70	100.00	100.00	100.00	84.60
2018	41	85.70	86.70	0.00	77.80	100.00	100.00	100.00	46.20	92.30
2019	34	88.60	86.70	0.00	88.20	76.90	100.00	100.00	50.00	84.60

Fuente: elaboración propia con la información de los resultados del IGI del MIVAH durante el período 2015-2019, memoria anual de CGR de los años 2016 al 2020.

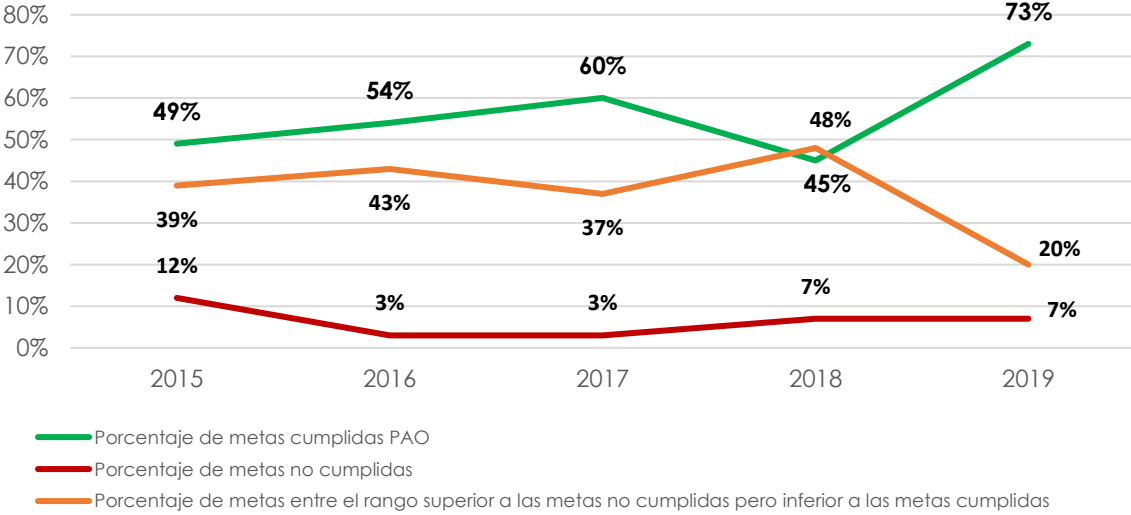
Del análisis de resultados llama la atención que, en el año 2017, el componente “Servicio al usuario” registre un 100, pero después vuelve a registrar puntajes de 46.2 y 50 en los siguientes dos años. Los únicos dos componentes que demuestran un comportamiento constante (100) fueron Presupuesto y Tecnologías de Información. Asimismo, hay un comportamiento creciente en el componente de Control Interno, los otros cuatros componente muestran puntajes inconstantes, lo que, a la postre, repercute en el puntaje global de la institución.

Como se puede apreciar, el IGI incluyó dentro de sus componentes la planificación institucional, por lo que resulta importante analizar este aspecto a la luz de los resultados obtenidos entre los años 2015-2019 en el Plan Anual

Operativo. De acuerdo con la teoría, este debería ser el instrumento que reúna y se vincule con los demás instrumentos de planificación.

En la figura 8 se pueden visualizar los resultados en el cumplimiento de metas del Plan Anual Operativo, período 2015-2019. Si se analiza el porcentaje de metas cumplidas, se puede indicar que el mismo fluctúa entre 45% a 73% (metas que cumplieron en un 100% con lo programado), mientras que las metas parcialmente cumplidas se ubican entre un rango de 20% a 48% (metas que al final de período registraron cumplimientos mejores del 100% pero mayores a 1%) y las metas que, definitivamente, no fueron cumplidas oscilan entre el 3% al 12%.

Figura 8. Resultados obtenidos en el cumplimiento de metas del Plan Anual Operativo, 2015-2019



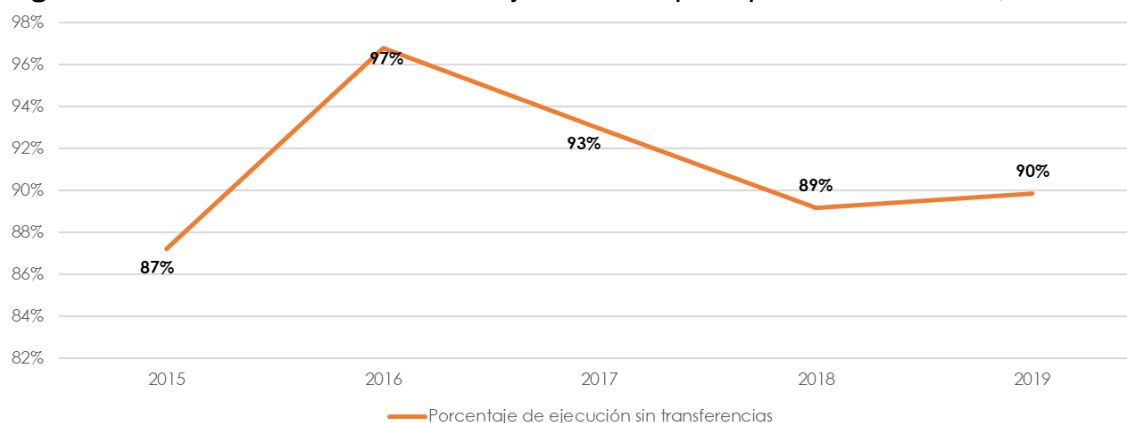
Fuente: Elaboración propia, con información de los informes de evaluación de PAO, elaborados por la UPI del MIVAH (2016-2020).

Al revisar los informes de evaluación, se obtiene datos relevantes. Por ejemplo, los responsables de metas ven el PAO como un requisito y no como una

herramienta para focalizar su accionar hacia el cumplimiento de metas y objetivos, las cuales deben estar alineadas al acatamiento de las funciones que le han sido encomendadas al MIVAH. Asimismo, se evidencia la necesidad de fortalecer la vinculación entre PAO-PEI-Presupuesto-PND y fortalecer este proceso como un medio para la evaluación del desempeño y rendición de cuentas institucional.

Otro indicador importante de analizar es el resultado de la ejecución presupuestaria del período en estudio. En la figura 9 se muestra los resultados alcanzados sobre este aspecto.

Figura 9. Resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto institucional, 2015-2019



Fuente: Elaboración propia con información de los informes de evaluación presupuestaria del MIVAH, elaborados por la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda de los años 2016-2020

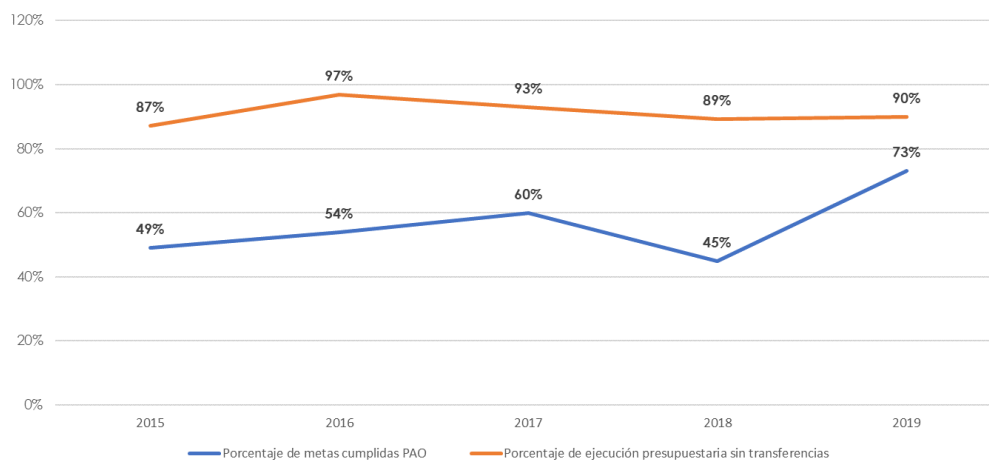
Al respecto, es de relevancia para la investigación realizada, indicar que en el presupuesto del MIVAH se incluye tanto presupuesto operativo para su funcionamiento como transferencias corrientes o de capital destinadas a otras instituciones. Por tanto, para este análisis solo se trabajará con el presupuesto

operativo del MIVAH, en el grafico anterior, se puede observar que el porcentaje de ejecución institucional oscilan entre el 87% y 97%.

Al revisar los informes de la Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda, se obtiene como conclusiones u observaciones para la Institución las siguiente: analizar partidas presupuestarias como materiales y suministros, dado que presenta una baja ejecución (observación reiterada en varios años), por lo que debe analizarse aspectos de contratación administrativa o que se están presupuestando gastos innecesarios.

Ahora bien, se hace necesario realizar un análisis y vincular los resultados obtenidos en los instrumentos institucionales de Plan Anual Operativo y el Presupuesto Institucional, a fin de contribuir con el análisis indicado, en la figura 10 se puede observar la comparación de los resultados obtenidos por cada uno en los años de estudio:

Figura 10 Análisis comparativo entre la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de PAO, 2015-2019



Fuente: elaboración propia con información del MIVAH y el Ministerio de Hacienda de los años 2016 al 2020.

Como se puede observar, no existe una relación directa entre cumplimiento de metas del PAO y la ejecución presupuestaria. Lo anterior ha sido estudiado por la Auditoría Interna del MIVAH, la cual, mediante el “Estudio de Auditoría sobre Gestión Presupuestaria en el MIVAH (Fase Ejecución). FO-FIN-001-2020”, indica como principales hallazgos:

Se determinó que la institución no realiza un documento consolidado de evaluación de la Gestión del MIVAH, que relacione las actividades del PAO con el Presupuesto; situación que no permite medir la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos financieros para el logro de las metas y/o actividades definidas en el Plan Anual Operativo (p.6).

Al no tener clara la vinculación de las actividades programadas en el PAO con la Ejecución Presupuestaria, la Institución podría exponerse al riesgo de que se estén utilizando recursos en actividades que no fueron programadas en los PAO, que existan actividades programadas que no cuenten con recursos para su realización (p. 8).

4.6 RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE GRUPO FOCAL

A fin de validar los resultados que se han obtenido por medio de la revisión de documentación bibliográfica de fuente interna del MIVAH y de otras fuentes como el Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República, entre otros, se procedió a realizar una actividad de grupo focal con los funcionarios de la Unidad de Planificación del MIVAH. La actividad de grupo focal se realizó el 28 de octubre

del 2020, por medio de la plataforma Teams de Microsoft Office, empezó a las 8 a.m. y tuvo una duración de 2 horas con 41 minutos.

Durante esta actividad se presentaron los principales resultados obtenidos de la revisión documental. Posteriormente, se desarrolló la dinámica de lluvia de ideas y se realizó un FODA para que ellos pudieran identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos de planificación en el MIVAH.

Figura 11. Análisis FODA de los procesos de planificación del MIVAH



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del grupo focal.

En la figura 11 se muestra los principales resultados obtenidos del FODA realizado con los compañeros de la UPI del MIVAH. En el plano interno hubo consenso de que los procesos de planificación del MIVAH durante los años analizados han venido en desarrollo, en proceso de mejorar. Sin embargo, identifican como una debilidad que la institución no tiene una cultura de planificación, no se ha profundizado aún más hasta alcanzar una verdadera articulación entre los instrumentos de planificación para evitar la dispersión de los

esfuerzos institucionales y mejorar la utilización de los recursos, los cuales son cada vez más escasos.

En el plano externo, se visualiza como una oportunidad la fusión de instituciones, lo cual permitiría al MIVAH contar con un marco jurídico más sólido para identificar los productos, procesos y usuarios, aspectos que, actualmente, cambian constantemente. Muy unido a lo anterior, también se ubica la posibilidad de un cierre de la institución por la percepción de que existen duplicidades entre las instituciones que conforman el sector y que se traduce en descoordinación.

CAPÍTULO V.
BENCHMARKING DEL SERVICIO NACIONAL
DE SALUD ANIMAL

5.1 BENCHMARKING DE UN ENTE GUBERNAMENTAL DEL ESTADO COSTARRICENSE

En el ámbito del sector público costarricense, se ha incursionado gradualmente en el desarrollo interno de sistemas automatizados de gestión institucional. Mientras, en el sector privado se ha trabajado mucho más ágilmente en el desarrollo y oferta de este tipo de herramientas tecnológicas.

Para el desarrollo de este capítulo, se seleccionó al Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), ya que es una institución del sector público que, al igual que el MIVAH, debe cumplir con una serie de normas establecidas por la CGR. SENASA es una institución pionera del sector público que ha logrado desarrollar un sistema propio llamado Sistema Integrado de Gestión (SINGES), el cual integra los diferentes procesos de planificación y, actualmente, es utilizado por todos sus funcionarios. Dicho sistema fue formulado y oficializado mediante CIRCULAR SENASA-DG-1548-2013, e implementado desde hace más siete años, lo cual es de gran relevancia por la experiencia que ha desarrollado en el tiempo.

Es importante señalar que, para el desarrollo de este capítulo se revisó bibliografía. También, se recibió una capacitación por parte de la funcionaria Hanner Rodríguez Rojas de la Unidad de Planificación y Control Interno del SENASA por medio de la plataforma Teams, en la que se expuso aspectos generales de la institución y del proceso completo de planificación del SENASA, el cual se concreta con el funcionamiento del sistema SINGES. Al finalizar la presentación, la

funcionaria brindó un espacio para realizar las consultas por parte de los funcionarios de la Unidad de Planificación Institucional del MIVAH sobre el sistema utilizado por SENASA.

Para contextualizar, debe indicarse que SENASA es una institución adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería. Primero inició como un programa, posteriormente fue una Dirección de Salud Animal y, en el año 2006, mediante la Ley General del Servicio Nacional de Salud Animal N° 8495, se crea como un órgano de desconcentración mínima y personería jurídica instrumental, cuyo ámbito de competencia se encuentra enmarcado en la salud animal, salud veterinaria y ambiental. Como parte de las competencias, se encarga de los productos de origen animal desde la producción primaria hasta el producto que llega a la mesa, pasa por todos los procesos de inspección e inocuidad de los productos, alimentación de los animales, medicamentos para animales, salud reproductiva, laboratorios donde se realizan los análisis para la importación y exportación de productos, entre otros.

La estructura de SENASA se caracteriza por ser matricial debido al alcance tan amplio que contiene la Ley. En el 2013, se aprueba la actual estructura organizativa por parte de MIDEPLAN, además en dicho año, se inicia con el proceso de la planificación en la institución. Cuenta con un nivel político superior y sus instancias asesoras, ocho direcciones nacionales, ocho direcciones regionales. Las direcciones nacionales tienen la característica de ser normativa mientras que las

regionales son más operativas (son las que realizan las acciones de ejecución en el campo).

5.1.1 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SINGES)

El SINGES inició su etapa de diseño en el año 2011, pero fue hasta diciembre del año 2013 que se oficializó como un sistema institucional de carácter obligatorio, que todo el personal debía de utilizar (CIRCULAR SENASA-DG-1548-2013, ver anexo 3). De acuerdo con la funcionaria Rodríguez Rojas, antes de la puesta en ejecución del SINGES, los procesos de planificación eran desarticulados, la planificación era lineal, descentralizada, en ocasiones se planificaba por las regiones sin que ellas se vieran involucradas en el proceso, o, por el contrario, cada uno hacia su propia planificación individual no integrada. Además, no se contaba con un sistema homologado y estandarizado de indicadores, cada responsable tenía la libertad de programar sus propios indicadores. Lo anterior debido a que no se contaba con indicadores institucionales basados en sus propias realidades.

La programación y el seguimiento del PAO se realizaban en Word o Excel, no se tenía una estructura estandarizada, los períodos eran trimestrales o semestrales, se daban seguimiento al cumplimiento mediante el establecimiento de porcentajes, la remisión de los informes y el análisis de estos provocaban que se demorara en la consolidación del cumplimiento institucional. Por tanto, el SINGES fue diseñado utilizando entornos web, lo cual permitió la homologación de formatos, fortaleció la gestión y centralización de la información institucional. Dicha

herramienta puede ser accedida en tiempo real por cualquiera de los funcionarios (más de 400), a cualquier hora, cualquier día de la semana y en cualquier parte con acceso a internet. Al ser un producto interno a la medida, el mantenimiento corre por cuenta del Departamento de Informática de la institución. Con el desarrollo del SINGES, SENASA pretendía:

- Solventar o mejorar aspectos de la gestión institucional.
- Contribuir con una mejor coordinación (fácil, oportuna y transparente).
- Aumentar la información de la acción, su seguimiento y ejecución.
- Toma de decisiones en tiempo real.

5.1.2 CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PREVIA AL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SINGES

Cuando SENASA fue creado, los procesos de planificación eran centralizados, específicamente, en las direcciones nacionales. No obstante, al no generar un impacto, se toma la decisión de que dicho proceso se realice desde las bases, es decir, tomando como actor principal a las regionales, ya que son estas las que ejecutan las actividades. Con ello, se esperó generar un proceso de planificación participativa (ver figura 12).

Figura 12. Construcción del proceso de planificación



Fuente: Unidad de Planificación y Control Interno, SENASA (2020).

De ahí, surge la propuesta de desarrollar un sistema que brinde transparencia y confiabilidad de los datos de la institución. Por lo cual, se inicia con el proceso de estandarizar de los lineamientos estudiando cuidadosamente cada una de las acciones que realizan los procesos llevados a cabo por medio de una planificación participativa con cada uno de los directores regionales. Posteriormente, dichos lineamientos se incorporaron en el sistema.

5.1.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

En el proceso de planificación, las direcciones y programas nacionales, y las unidades de *staff* de SENASA elaboran los lineamientos, los cuales remiten a la Unidad de Planificación y Control Interno. Posteriormente, se envía a las regiones

que deben analizar cuáles pueden cumplir en función de los recursos disponibles sean estos financieros, humanos o de logística. Para el paso siguiente, en los talleres de planificación se realiza la negociación de los lineamientos. Finalmente, una vez que se toman las decisiones, las regionales deben incorporar dicha planificación en el sistema.

Al año siguiente, se inicia con una planificación base de acuerdo con lo que el sistema genera en tiempo real. Se establecen dos roles: las regiones que programan y ejecutan; y la parte normativa como vigilante de que cada una de las acciones establecidas se cumplan y que brinda acompañamiento a las direcciones regionales para atender las necesidades que surjan durante el proceso. Del sistema se extraen todos los informes que se ofrecen a los diferentes entes gubernamentales e internacionales y, posteriormente, se inicia nuevamente con el proceso (ver figura 13).

Figura 13. Proceso de planificación



Fuente: Unidad de Planificación y Control Interno, SENASA, 2020.

5.1.4 TALLER DE PLANIFICACIÓN

Ahora bien, en cuanto a la metodología del taller de planificación, después de más de siete años de experiencia en la implementación del SINGES, los funcionarios encargados del proceso de planificación institucional de SENASA (directores nacional, regional y general) saben cuál es su papel en este proceso con un enfoque muy participativo. El director nacional emite los lineamientos previos al proceso de planificación y presupuestario, los cuales son analizados por los directores regionales.

En el taller se establecen ocho mesas que corresponden a cada una de las regionales representadas por el director regional, quien conoce la realidad de su región y el recurso humano que le ayudará a cumplir con las metas establecidas.

Dichos grupos de trabajo son acompañados por grupos normativos, conformados por funcionarios que han sido previamente escogidos de acuerdo con los procesos para orientar cada una de las mesas regionales e iniciar el proceso de discusión y negociación de los indicadores con el director regional.

Al final, cada director regional se lleva los compromisos adquiridos para el siguiente año, los cuales formarán parte del POA y del presupuesto institucional que remitirán a CGR en setiembre del año en curso. Es importante destacar el papel protagónico que ahora asumen las direcciones regionales, las cuales incorporan responsablemente las metas en el SINGES, le dan seguimiento y las evalúan (ver anexo N°4).

Es importante señalar que SENASA cuenta con un sistema para la atención de denuncias donde registra el ingreso, la atención, el seguimiento y un sistema de vigilancia epidemiológica, en el cual ingresan las muestras que se toman a los animales. Por tanto, en los talleres de planificación se determinan las actividades que pueden obedecer a otros sistemas y en las matrices de lineamientos deben indicar las actividades o indicadores y a cuál sistema responde, lo cual norma el quehacer de cada una de las regiones. Por otra parte, cuando se establecen los lineamientos se coordina con la parte de presupuesto, a cada una de las regiones se les hace llegar, por anticipado, el presupuesto para que cada uno considere el recurso económico que van a tener para el próximo año y en función de ello realizar la planificación.

5.1.5 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA SINGES

El SINGES es un sistema web en línea creado por SENASA con las especificaciones de la institución. El sistema se diseñó usando pantallas en PowerPoint de lo que se quería diseñar, posteriormente, se solicita asesoría a los directores regionales que participaran en el proceso. El plan piloto se realizó en Huetar Norte. Se accede desde la página principal de la institución, en sistemas en línea, sistemas de uso interno de SENASA.

Una vez en la página principal debe ingresar el usuario y contraseña. Cabe mencionar que el acceso al sistema no está limitado por parte de la institución, sino que cualquier usuario puede acceder a conocer el sistema, ya que contiene información pública, para ello debe solicitar un usuario y contraseña. Además, el sistema posee en su página de inicio una pantalla personal, cuyo uso es exclusivo para los funcionarios. Las jefaturas ingresan las actividades que van a realizar y las actividades que algún funcionario vaya a incluir a otro y todas aquellas actividades que el funcionario desee incluir. Dichas actividades están separadas en actividades cerradas o pendientes.

Cuando se formula un indicador u actividad, se debe ingresar al sistema, el cual asigna un número de caso, el cual va a ser único e irrepetible. En dicha pantalla se va a encontrar el número de caso, el nombre de la actividad, el funcionario que realizó la programación, el usuario, la fecha de ingreso y el código SIREA que es un sistema donde se registran todos los establecimientos y se georreferencian. Es

decir, todos los establecimientos que SENASA cubre tienen un código que permite brindar trazabilidad al trabajo que se está haciendo y ubicarlos en el momento que se requiera. No todos lo tienen, pero en caso de que se requiera se solicita que se coloque en el sistema. Asimismo, el sistema permite realizar modificaciones al ingresar el número de caso, ya sea para dar seguimiento a la actividad, asignar o cambiar el código SIREA o cambiar al funcionario personal encargado de dicha actividad.

5.1.6 FORMULACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Una vez que se estandarizan los indicadores, estos se agrupan en categorías y se incluyen en el sistema, por ejemplo, enfermedades porcinas, enfermedades aviares, competencia técnica y formación continua, entre otros. Es decir, cada categoría contempla una batería de indicadores que se ligan a ella. Cuando se va a programar una actividad en el sistema, se escoge el tipo de categoría y el indicador. Además, permite programar el tiempo que se va a trabajar sea este en el I semestre o II semestre por día, mes o año e incluir la fecha de cumplimiento con el indicador. Asimismo, anotar el código SIREA cuando este lo requiera, por ejemplo, en casos de visitas a establecimientos e ingresar el personal al cual se le asigna dicha actividad ya sea por parte de la jefatura o del mismo funcionario.

Cuando se registra dicha información desde la pantalla de inicio el funcionario va a conocer las actividades que va a realizar durante la semana. Para los meses de noviembre y diciembre la Unidad de Planificación solicita los lineamientos y en

febrero se inician los talleres de planificación para que, entre los meses de mayo y junio, se ingresen en el sistema antes de que finalice la planificación anual y se dé el corte del presupuesto. Del sistema se extrae el informe con la planificación inicial.

Es importante señalar que, los indicadores se pueden reformular. Para tal efecto, se abre un espacio entre los meses de enero y febrero, también cuando sucede alguna eventualidad como la declaratoria de una emergencia, se realiza directamente en el sistema con la justificación correspondiente. El sistema se concreta una vez que se establece todo el proceso de planificación participativa.

5.1.7 SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

En caso de que se realice seguimiento, se ingresa a la pantalla habilitada para tal fin, muestra el número de caso y las veces que se ha realizado dicho seguimiento y la, o las, personas encargadas de atender dicha actividad. Además, registra la fecha de atención de la actividad y la próxima fecha en el caso que se requiera una nueva intervención. Por otra parte, se debe ingresar la hoja de visita que está bajo el sistema de gestión de calidad para dar trazabilidad a la acción, ver el código SIREA y la cantidad atendida (en función al tipo de actividad), observaciones del caso y adjuntar las evidencias: fotografías, documentos, hojas de visita, registros, videos, entre otros.

5.1.8 INFOMES DE SINGES

El sistema genera un informe de todo lo que se ha planificado para el año. Dicho sistema posee alrededor de 300 a 1000 indicadores, sin embargo no todos se programan, pero están disponibles por si en algún momento se requieren. Por lo general, una vez al mes se realiza un análisis de estos, principalmente, en el momento en que se solicitan los lineamientos, ya que estos se crean en función de los indicadores que se encuentran en el SINGES.

En la pantalla de informes, se muestran las categorías y los indicadores vinculados a ellos. Dichos indicadores son los que están programados por las regiones para trabajar durante el año. Además, muestra lo programado (planificación inicial), la cantidad de actividades ejecutadas, las que se encuentran en trámite y actividades pendientes, es decir, las que aún no se han visto, las actividades atendidas y las no atendidas. Al final, se obtiene un reporte del total de las actividades.

Como se mencionó anteriormente, SINGES genera un informe de las actividades realizadas por rangos de fechas, dependencias (nacional o regional) y personal, es decir por funcionario. En el caso de los reportes por funcionario, se puede obtener por cada una de las regiones y en rangos de fechas, el sistema despliega a todos los funcionarios que lo utilizan en una región determinada. De esta manera, se puede dar seguimiento a las actividades que vienen trabajando durante el año y, así, medir su eficiencia y cumplimiento.

Por otra parte, el sistema emite reportes de indicadores que se pueden obtener por código de formulación o por código SIREA, en el cual se puede ver el expediente electrónico y verificar todas las actividades de seguimiento que se han realizado en los establecimientos. También, se pueden emitir reportes por hoja de visita, dicha información se puede extraer por funcionario, dependencia, categorías, indicador, rango de fechas.

5.1.9 VALORACIÓN DEL RIESGO EN LAS ACTIVIDADES

El sistema cumple con Control Interno, ya que identifica los riesgos asociados a las actividades y, a su vez, puedan poner en peligro el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es importante aclarar que el riesgo que se identifica es de gestión, es decir, cumplir con los objetivos establecidos y con la planificación anual.

Cada vez que se ingresan las actividades o indicadores al sistema, se les realiza la valoración del riesgo y se establece la probabilidad, el impacto, el riesgo inherente (resultado de la probabilidad por el impacto), y la eficacia. En este punto, se une el sistema con planificación porque es el momento en que se programa la actividad en el sistema. El riesgo se eleva principalmente al inicio, ya que no se ha realizado ninguna gestión, en la medida en que los funcionarios van ejecutando dichas actividades el riesgo va bajando. En cuanto a la probabilidad, se toma cada uno de los indicadores y se les establece actores de intervención a saber:

- S: servicio
- Iv: intervención vinculante
- Inv: Intervención no vinculante
- C: control

La intervención vinculante se refiere a todos aquellos normativos que tienen que ver con los indicadores o actividades. Por su parte, los actores de intervención no vinculantes, como por ejemplo las direcciones administrativas financieras, a pesar de que no den un lineamiento, están atentas a entregar recursos puede generar un problema en la gestión. Asimismo, los de servicio son todos los que ejecutan en las direcciones regionales. Finalmente, los de control son las dependencias que están vigilantes a que las acciones se cumplan, por ejemplo, la unidad de planificación y control interno, la unidad de gestión de calidad, departamento de epidemiología, entre otros.

Para determinar la probabilidad se le establece cuántos interventores vinculantes, cuántos no vinculantes y cuántos de control tiene el indicador a actividad. En caso de que tenga más de uno del mismo, el sistema genera una alerta, ya que es más de una persona que indica cómo se debe realizar la actividad, lo que aumenta el nivel de riesgo. Los parámetros para medir la probabilidad de que el riesgo son: Alta (3), Media (2) y Baja (1).

El impacto se mide en función del objetivo, es decir, hay actividades que por sí solas son los objetivos, por lo que el impacto puede ser alto o, en caso de que las

actividades dependen para cumplir el objetivo, su impacto es bajo. De acuerdo con lo anterior, el sistema permite hacer el análisis de riesgos estableciendo la probabilidad, el impacto y el riesgo inherente. En este punto se vincula el riesgo con la planificación, con lo cual se cumple el punto 3.3 de las Normas Generales de Control Interno.

El sistema genera un gráfico pastel, el cual indica si el riesgo es inaceptable, moderado o aceptable. Este sirve de insumo para que los directores regionales lo utilicen en las reuniones con el personal e ir analizando el impacto de riesgo en la actividad como funcionario. A su vez, esto suma el nivel de riesgo regional que se añade al nacional.

5.1.10 REGISTRO DE OPERACIONES

Este registro corresponde al SIREA que mantiene una codificación de los establecimientos, el sistema los agrupa en establecimiento de comercialización de alimentos para animales o de productos de origen animal. Posteriormente, genera un reporte de cuántas actividades se van realizando en cada uno de los establecimientos y las agrupa, con lo cual permite un análisis más detallado de la información.

5.1.11 BITÁCORAS

SINGES permite generar bitácoras, en las cuales se puede obtener información de todo lo que los funcionarios ingresan. Dichos datos son manejados

por los administradores. El rol de administrador es asignado a los informáticos de las regiones y a la Unidad de Planificación. Cabe mencionar que el trabajo de ingresar indicadores le compete únicamente a la Unidad de Planificación debido al análisis que lleva siempre tomando en cuenta a otros funcionarios expertos en temas específicos.

En su mayoría, los informes que se generan en la Unidad de Planificación se extraen del SINGES. Se trata de informes para entregar a la Asamblea Legislativa, para responder a la OIE, pueden ser semestrales o anuales del POA, al MAG. Los informes son inmediatos, ya que son en tiempo real.

En conclusión, SINGES nace de la necesidad de contar con un sistema que responda a la normativa nacional e internacional y que, a su vez, ofrezca transparencia en la rendición de cuentas. Asimismo, es una herramienta que integra calidad, control interno y planificación, con lo cual permite:

- Planificación a largo plazo.
- Programación de mediano plazo.
- Programación en tiempo real.
- Valoración del riesgo incluido en los indicadores, ya que a cada uno de los indicadores incluye su respectivo un análisis, por lo que el sistema interno trabaja de tal modo que ya no se requiere de realizar el llenado de matrices de SEVRI por aparte.
- Evidenciar al trabajo que asignó el director.

- Rendición de cuentas (evidencia o medios de verificación escaneados en el sistema).
- Fortalecer el sistema de calidad (ya que los procedimientos, manuales y fórmulas están bajo calidad, lo cual permite trazabilidad); pues cada uno de los procesos se hizo en forma integral.
- Programación y seguimiento de las auditorías.
- Fortalecer la supervisión (puesto que se programa y ejecuta).

Por otra parte, como valor agregado, el sistema contribuye a la evaluación del personal, ya que se dedican a realizar las actividades que son encomendadas, lo cual genera mayor productividad y mejora el clima organizacional en la institución. En los siete años de implementación del SINGES, se pueden destacar los siguientes cambios:

- Relación más directa y proactiva con los ejecutores de las acciones institucionales (direcciones regionales).
- Estandarización de los indicadores institucionales, es decir, cada actividad representa o se mide a través de un indicador específico basado en la lógica de que la acción es la que al final consume el recurso institucional.
- Reducción de los viáticos y las visitas a las regiones para hacer auditorías por parte de las direcciones nacionales (dado que la herramienta permite archivar información digital que puede ser analizada desde las oficinas centrales), lo cual deja solo las valoraciones en *in situ* cuando sea urgentes o necesarias.

- Las direcciones nacionales pueden establecer metas en el ámbito nacional que tomen como referencia los datos que aportan las direcciones regionales.
- Agilidad y oportunidad de la información, ya que, actualmente, el sistema permite conocer el estado actual de un indicador (antes se requería de mayor tiempo y combinación de los diferentes datos regionales para su consolidación).
- Transparencia y confiabilidad de la información suministrada por la institución.

Por otra parte, a la fecha, no ha sido posible vincular la planificación con el presupuesto en el sistema, lo cual provoca que el presupuesto sea manejado, por aparte, en un Excel.

CAPÍTULO VI.
PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN
SISTEMA AUTOMATIZADO DE
PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL
MINISTERIO DE VIVIENDA Y
ASENTAMIENTOS HUMANOS

6.1 PROPÓSITO PARA FORMULAR UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL MIVAH

El Sistema Automatizado de Planificación Institucional que se propone para el MIVAH tiene como propósito contribuir a la gestión ministerial en cuanto a la definición y generación de productos institucionales pertinentes, oportunos y de calidad, orientados hacia la satisfacción de los usuarios o destinatarios (para la creación de valor público). Asimismo, se propone la utilización eficiente y eficaz de los recursos institucionales (humanos, tecnológicos, financieros, entre otros), para fortalecer los procesos de transparencia y rendición de cuentas hacia la ciudadanía. Además, este sistema puede servir de insumo para la evaluación del desempeño institucional y del personal.

Este sistema se enmarca en el proceso de planificación, el cual tendría como finalidad dirigir, coordinar y articular las acciones estratégicas e institucionales hacia la generación de productos y medición de resultados. Con lo cual, se convierte en una herramienta tecnológica valiosa para la institucionalidad, en el logro de sus metas y objetivos superiores, así como en el uso de los recursos públicos.

No obstante, es necesario tomar en consideración que, dentro de la presente propuesta, los principales factores externos que podrían afectar la formulación y operación del sistema de planificación; tal es el caso, del factor económico el que puede repercutir de forma significativa en el proyecto, dado que el país se encuentra en una apremiante situación fiscal que influye en la asignación y uso de los recursos

públicos de las instituciones del Estado.

Por ello, se convierte en un factor de peso para la implementación de la propuesta, dado que requiere disponer de los recursos económicos para la adquisición de equipos tecnológicos (almacenamiento de información física o virtual, adquisición de nuevas licencias o renovación y actualización de las ya existentes, entre otros) para respaldar los datos que genere el sistema. Asimismo, se requiere mantener la capacidad actual o ampliada del ancho de banda, para la implementación idónea del mismo (para que pueda ser accedido por las personas funcionarias en cualquier parte del país o fuera de este) y que permita tanto cargar como descargar información.

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL MIVAH

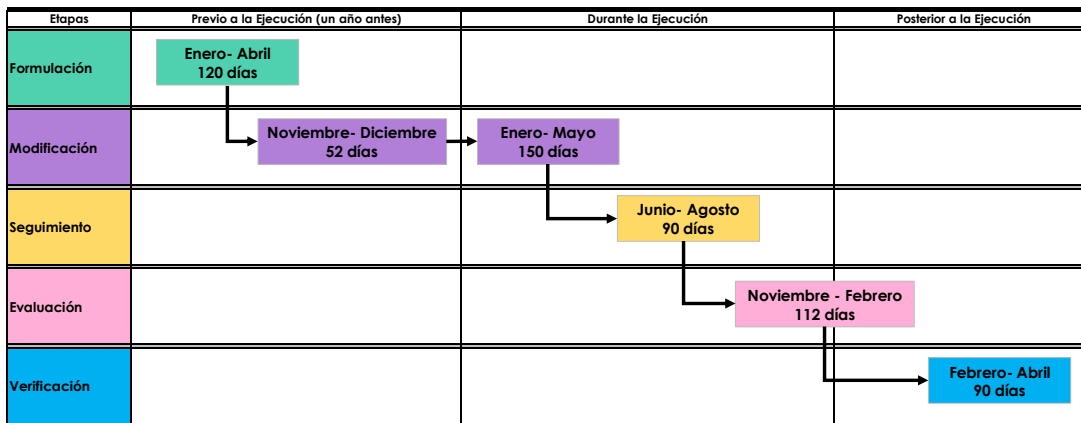
En cuanto a la descripción del sistema de planificación utilizado actualmente en el MIVAH (como se indicó en el capítulo IV), la mayoría de información relacionada con planes, ya sean institucionales, regionales, sectoriales y nacionales, son desarrollados en hojas de cálculo por separado (donde la matriz base la posee la Unidad de Planificación y es quién se encarga de administrar la misma). Por tanto, no existe un solo o único documento, que concentre la totalidad de la información de los planes existentes o, al menos, la existencia de hipervínculos entre los diferentes archivos.

Como se indicó anteriormente, la institución ha venido desarrollando

esfuerzos para articular los diferentes planes y reflejarlos en el Plan Anual Operativo (PAO).

En la figura 14, se puede visualizar el cronograma de trabajo utilizado por el MIVAH, en el cual se establecen los plazos máximos y momentos de ejecución para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso del PAO.

Figura 14. Cronograma del proceso de PAO



Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 5 se presentan los diagramas del procedimiento de PAO (formulación, modificación, seguimiento, evaluación y verificación) para un mayor nivel de análisis de las actividades y responsable que conforman este proceso y las matrices utilizadas en este (archivos Excel). Al respecto, se puede indicar que la etapa de formulación del PAO inicia un año antes de su ejecución (entre los meses de febrero y abril). La UPI trabaja directamente con la persona responsable de la meta (llenado de la matriz de formulación de PAO en archivo Excel). Una vez que se cuenta con todos los insumos institucionales, se consolida en una única matriz de PAO (archivo Excel). Dicha información es transcrita en un

documento de Word y ambos instrumentos son remitidos al jerarca institucional para la respectiva aprobación. Una vez que es aprobado el PAO, el documento Word es convertido en un PDF para ser publicado en el sitio web institucional, en la sección de transparencia institucional; el principal objetivo de esta etapa es el servir de insumo para la asignación presupuestaria del próximo año.

Actualmente, existen dos momentos para realizar cambios a la programación original de PAO. El primero se registra en el mes de noviembre del año antes de su ejecución y, el segundo, durante los primeros cuatro meses del año en ejecución. La UPI ha dispuesto para la presentación de modificaciones una matriz (hoja de cálculo Excel), la información es revisada y analizada, si cuenta con el aval técnico, es incluida en la matriz base de PAO, se emite un nuevo documento de PAO que es colocado en la sección de transparencia.

Posteriormente, se da seguimiento y evaluación a la ejecución de las metas contempladas en el plan. Para lo cual, se extrae de la matriz general actualizada (archivo Excel) la información correspondiente a cada una de las instancias administrativas. Cuando sea el caso, la matriz de seguimiento o evaluación (archivo Excel) es remitida (en formato digital por correo electrónico) a las jefaturas de dichas instancias o a coordinadores de comisión, quienes deben completar la matriz. Luego, debe ser enviada a la UPI para su revisión, análisis y procesamiento; una vez que se cuente con la totalidad de la información, se realiza la consolidación (matriz institucional de PAO en formato Excel) y se

elabora un solo informe de seguimiento o evaluación institucional (formato Word) que es remitido al jerarca institucional y colocado en el sitio web del MIVAH.

La última etapa del proceso de PAO es la verificación de las fuentes de información; para lo cual, la UPI elabora la matriz de verificación, se coordina una reunión con las personas responsables de las metas para que, de forma conjunta, verifiquen la existencia de la información reportada en la matriz de evaluación. Al final de este proceso, se ratifican o rectifican los resultados obtenidos en el cumplimiento de las metas del PAO.

Dentro de las principales limitaciones del proceso de planificación actual del MIVAH, se encuentran: la información de la participación y el cumplimiento en diferentes planes se encuentra dispersa (al ser archivos independientes por plan, no se puede garantizar que exista una articulación real entre los mismos), los resultados del PAO esta centralizado en la UPI (los archivos no están disponible para todas las personas usuarias) y, para un momento determinado, no se cuenta con resultados en tiempo real.

6.3 PROPUESTA DEL PROCESO DE AUTOMATIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL MIVAH

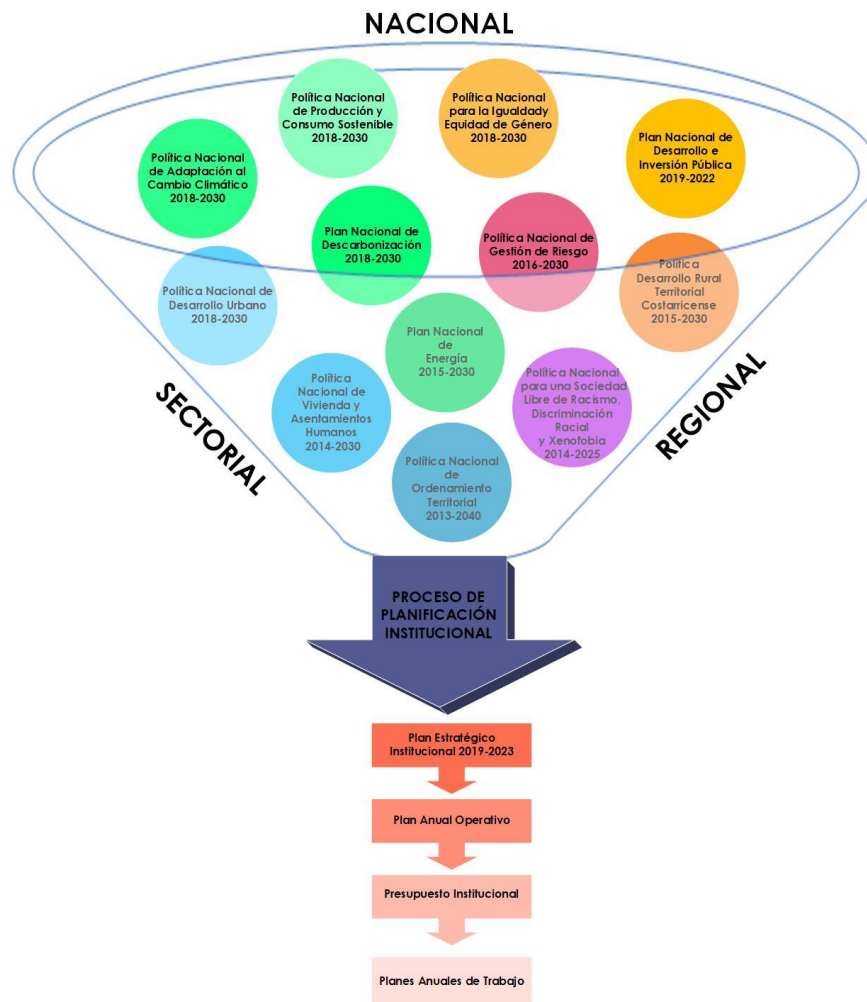
Seguidamente se exponen los principales elementos que debería de contener el Sistema Automatizado de Planificación Institucional del MIVAH.

6.3.1 ARTICULACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Como se indicó en el capítulo IV de este documento, en la actualidad, en

el proceso de planificación del MIVAH, se ha intentado incorporar en el PEI y el PAO, los compromisos institucionales que existen en diferentes planes nacionales y regionales. No obstante, no se ha podido garantizar el cumplimiento de estos.

Figura 15. Propuesta de articulación de los instrumentos de planificación



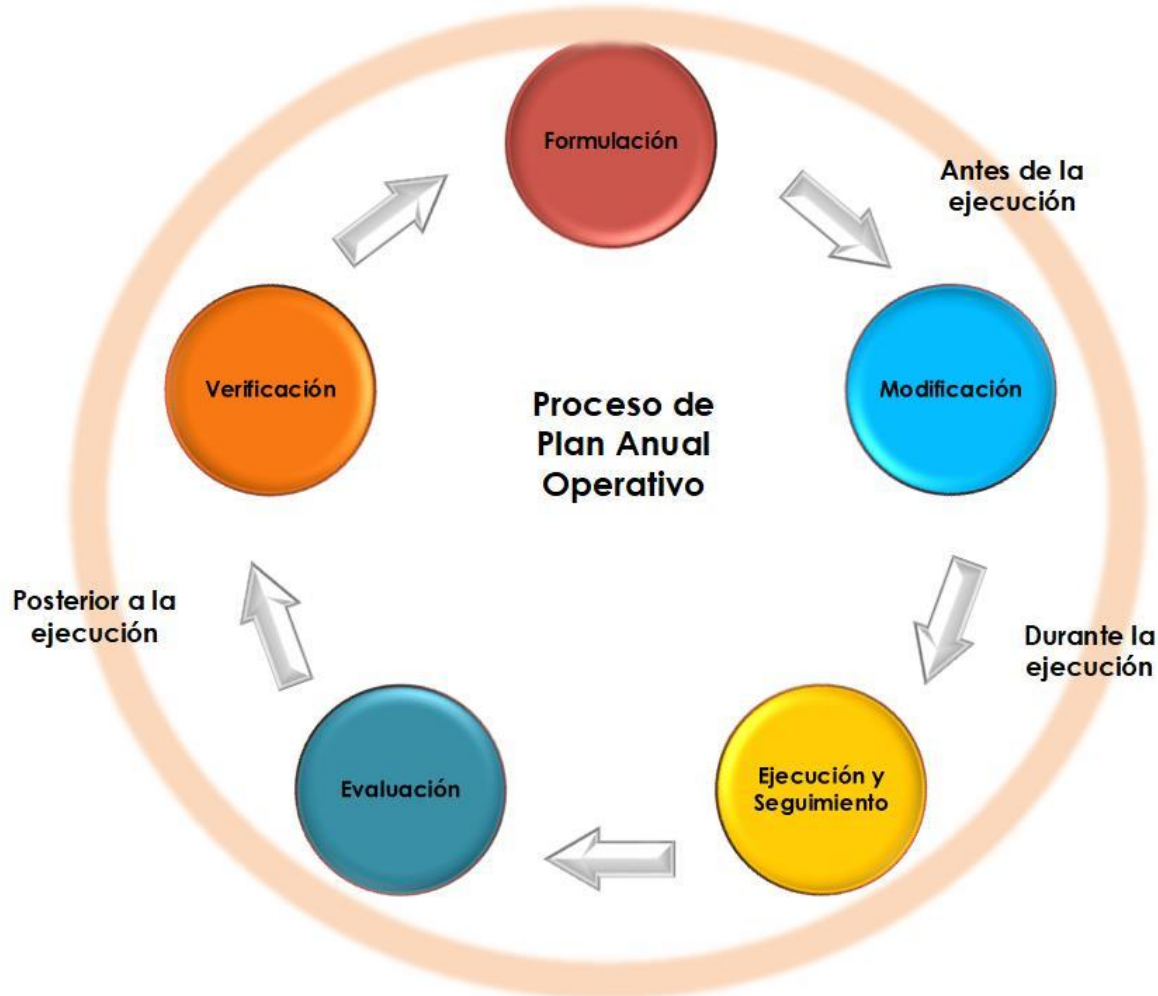
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, a fin de cumplir con la normativa vigente en temas de planificación del sector público costarricense, el Sistema Automatizado de Planificación Institucional del MIVAH que se propone deberá ser estructurado de forma tal que tome como referencia la jerarquización de los diferentes instrumentos de planificación (artículo 8 del Decreto Ejecutivo 37735-PLAN). Ello con el objetivo de garantizar su cumplimiento tal y como se propone en la figura 15. Por tanto, la UPI del MIVAH, como administrador del sistema, le corresponderá coordinar con los actores institucionales involucrados en la ejecución de los compromisos en los planes (actuales y futuros) con el fin de que las metas, indicadores y acciones de estos, sean incorporados en el PEI y PAO respectivos.

6.3.2 CICLO DE PLANIFICACIÓN

Al tomar en cuenta la experiencia técnica y profesional del personal de la UPI del MIVAH, se recomienda que el Sistema Automatizado de Planificación Institucional propuesto sea concebido para cumplir con el ciclo de planificación operativa (PAO) y respete sus períodos de ejecución (antes, durante y después) y sus etapas (formulación, modificación, ejecución y seguimiento, evaluación y verificación). Dicho ciclo se muestra en la figura 16. Cabe destacar que la mayor diferencia entre el sistema anterior y la propuesta de sistema automatizado consiste en la incorporación de la ejecución (al ser un sistema que permite la inclusión de información en tiempo real) a la etapa de seguimiento.

Figura 16. *Ciclo de planificación operativa (períodos y etapas)*



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, debe indicarse que uno de los objetivos para desarrollar e implementar un Sistema Automatizado de Planificación Institucional, radica en la optimización de los recursos y la agilización del proceso (reducción de tiempos muertos). En la tabla 6 se muestra tanto el tiempo que, actualmente, se dedica en cada una de las etapas de PAO y la propuesta estimada de tiempo con la aplicación de un sistema automatizado.

Tabla 6. *Estimación de tiempos aproximados (días naturales) en el sistema actual de planificación en comparación con el sistema automatizado propuesto*

Etapa	Tiempos aproximados (días naturales)		
	Actuales	Esperados	Diferencias
Formulación	120	60	60
Modificación	202	90	112
Seguimiento	90	45	45
Evaluación	112	45	67
Verificación	90	45	45
Total	614	285	329

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 6 se presentan los cronogramas de trabajo (actual y esperado) por etapas y actores. Como se puede observar se espera que, con la implementación del Sistema Automatizado de Planificación Institucional, los tiempos destinados para cada etapa del proceso, se reduzcan en más de la mitad (53%). Al ser un sistema de acceso web (en línea), los responsables de las metas podrán incluir la información cuando esta ocurra y ya no tendrán que esperar la solicitud de información por parte de la UPI (habitualmente en julio y enero).

Lo anterior, también representa cambios culturales en el personal de la institución, dado que podrán o deberán realizar la inclusión de la información en tiempo real. De igual forma, en el sistema se podrá colocar la información que respalde el dato incluido, lo cual agilizará los procesos de verificación de las metas del PAO.

6.3.3 ESTANDARIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS

Para la identificación, desarrollo y aplicación de los indicadores de gestión y resultados en el Sistema Automatizado de Planificación Institucional del MIVAH, deberá tomarse en consideración las competencias institucionales, las funciones de las dependencias y las necesidades de la ciudadanía. Como se indicó por parte de la funcionaria de SENASA, es vital contar con indicadores de gestión y resultados estandarizados para todas las dependencias de la institución, dado que ello facilita el análisis, la generación de estadística y la definición de estándares. Este punto es trascendental para medir la gestión institucional y el cumplimiento de su razón de ser (creación de valor público), motivo por el cual se propone utilizar el enfoque de cadena de valor (ver figura 17).

Figura 17. *Eslabones de la cadena de valor*



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, para medir la gestión, el Sistema Automatizado de Planificación Institucional del MIVAH deberá contar con indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad para cada uno de los eslabones de la cadena de valor. La definición de los indicadores de gestión y resultados será una tarea

conjunta entre la persona responsable de la acción o meta y la UPI del MIVAH. No obstante, la UPI será la responsable de analizar y aprobar la incorporación de los indicadores al Sistema Automatizado de Planificación Institucional.

6.3.4 PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN

El sistema deberá contar con parámetros de semaforización por indicador que permitirán medir los resultados alcanzados por estos en un momento dado con respecto a la meta anual propuesta. En la tabla 7 se presentan los parámetros de semaforización para la etapa de seguimiento de metas del PAO. Estos serán los parámetros para medir el grado de avance en el cumplimiento de la meta del período o anual. Dichos parámetros serán, principalmente, utilizados para la elaboración del informe de seguimiento semestral, es decir, el período de enero a junio de cada año:

Tabla 7. *Parámetros de semaforización etapa de seguimiento del PAO*

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
De acuerdo con lo programado:	La relación entre el resultado del período y la meta (anual o parcial) sea igual o superior a 46%.
Con riesgo de incumplimiento:	La relación entre el resultado del período y la meta (anual o parcial) se encuentre en el rango de 26% a 45%.
Atraso crítico:	La relación entre el resultado del período y la meta (anual o parcial) se encuentre en el rango de 0% a 25%.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se muestran los parámetros utilizados para medir el grado de cumplimiento de la meta anual del PAO y las acciones realizadas durante el período de enero a diciembre de cada año. Estos parámetros serán, principalmente, utilizados para la elaboración del informe de evaluación anual y del informe de verificación de metas.

Tabla 8. *Parámetros de semaforización etapa de evaluación del PAO*

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Meta cumplida	Cuando el porcentaje de cumplimiento de la meta es igual a 100%.
Meta parcialmente cumplida	Cuando el porcentaje de cumplimiento de la meta se encuentra en el rango entre 70% y 99%.
Meta insuficiente	Cuando el porcentaje de cumplimiento de la meta se encuentra en el rango entre 1% y 69%.
Meta no cumplida	Cuando el porcentaje de cumplimiento de la meta es igual a 0%.

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros anteriores son los utilizados por la UPI actualmente, pero eso no implica que los mismos no puedan ser ajustados u homologados al esquema de valoración que es utilizado en los instrumentos emitidos por MIDEPLAN, Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda y Dirección General del Servicio Civil del Ministerio de la Presidencia para la evaluación del desempeño de la gestión institucional y del personal.

6.3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES EN EL SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN

Se propone que el sistema pueda ser accedido por las 127 personas funcionarias del MIVAH (planilla actual según Ley de Presupuesto 2020), para lo

cual se les asignará una clave de ingreso. Con esta clave se pretende identificar aquellas acciones que son realizadas por cada persona usuaria del sistema, lo que permitirá a su vez, la individualización de las responsabilidades por el uso indebido de la información del sistema.

Asimismo, lo anterior permitirá a la institución contar con medidas de control y seguridad que garanticen la calidad y veracidad de la información que se registre en el sistema y que se brindará a entidades fiscalizadoras como la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda, Defensoría de los Habitantes, entre otros. Ahora bien, en la tabla 9 se visualiza la propuesta de roles por etapas del proceso de planificación institucional en el MIVAH, por actores y la descripción del rol. Con esta definición, se delimita el grado de responsabilidad, atribuciones o competencia de cada participante en el proceso de planificación.

Tabla 9 *Definición de roles de los actores del Sistema Automatizado de Planificación Institucional*

Etapa	Actores	Roles	Descripción
Formulación	UPI	Administrador	Es la unidad encargada de recibir, revisar y analizar técnicamente la información remitida por las dependencias y comisiones del MIVAH.
	Responsable de meta	Usuario	Las personas usuarias del sistema serán los(as) encargados(as) de registrar la información de la meta a cumplir.
	Coordinador(a)/ jefatura/ director(a)	Aprobador/usuario	La persona coordinador(a), jefatura o director(a) tiene como función, dentro del sistema, de revisar y aprobar la información que ingresan las personas responsables de metas.
	Ministro(a)	Aprobador	La persona jerarca ministerial responsable de aprobar el PAO consolidado de la institución.
Modificación	Responsable de meta	Usuario	Las personas usuarias del sistema serán los(as) encargados(as) de registrar la modificación de la información del PAO.
	Coordinador(a)/ jefatura/ director (a)	Aprobador/usuario	La persona coordinar(a) o jefatura o director(a) tiene como función, dentro del sistema, de revisar y aprobar la modificación de la información que ingresan las personas responsables de metas.

Etapa	Actores	Roles	Descripción
Modificación	UPI	Administrador	Es la unidad encargada de recibir, revisar y analizar técnicamente la modificación de la información, remitida por las dependencias y comisiones del MIVAH.
Ejecución y seguimiento	UPI	Administrador	Es la unidad encargada de recibir, revisar y analizar técnicamente la información registrada por las personas responsables de metas. Consolida en un informe los resultados parciales del cumplimiento de metas de la institución.
	Responsable de meta	Usuario	Las personas usuarias del sistema serán los encargados(as) de registrar la información de las acciones realizadas para el cumplimiento de las metas y así como de incluir (adjuntar) los documentos probatorios en el sistema.
	Coordinador(a)/ jefatura/ director (a)	Aprobador/usuario	La persona coordinar(a) o jefatura o director(a) tiene la función de revisar y aprobar la información ingresada por las personas responsables de metas.
Evaluación	UPI	Administrador	Es la unidad encargada de recibir, revisar y analizar técnicamente la información registrada por las personas responsables de metas. Consolida en un informe los resultados anuales del cumplimiento de metas de la institución.

Etapa	Actores	Roles	Descripción
Evaluación	Responsable de meta	Usuario	Las personas usuarias del sistema serán los encargados(as) de registrar la información de las acciones realizadas para el cumplimiento de las metas.
	Coordinador(a)/ jefatura/ director (a)	Aprobador/usuario	La persona coordinar(a) o jefatura o director(a) tienen la función de revisar y aprobar la información ingresada por las personas responsables de metas.
Verificación	UPI	Administrador	Es la unidad encargada de verificar o cotejar que las personas responsables de metas hayan incluido en el sistema los respaldos del cumplimiento. Consolida en un informe los hallazgos encontrados.
	Responsable de meta	Usuario	Las personas usuarias del sistema serán los encargados(as) verificar que no falte información que respalda el cumplimiento de las metas.
	Coordinador(a)/ jefatura/ director (a)	Aprobador/usuario	La persona coordinar(a) o jefatura o director(a) tienen la función de revisar y aprobar la información ingresada por las personas responsables de metas.

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se podrán crear perfiles o roles para visualización que será utilizados por personas funcionarias del MIVAH (que ostenten la condición de auditoría) o de otras instituciones como Contraloría General de la República, entre otras.

6.3.6 INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Otro de los beneficios que se espera obtener con el desarrollo e implementación del Sistema Automatizado de Planificación Institucional para el MIVAH es que se pueda obtener datos de la gestión ministerial en tiempo real. Es decir, con solo la conexión a un servicio de internet, sin importar la hora, fecha y ubicación en que la persona funcionaria se encuentre. Lo anterior agilizará los procesos de rendición de cuentas de la institución, la posibilidad de contar con una herramienta que permita registrar las acciones que se realizan en un sistema institucional para estos fines. Con ello, no tendrán que esperar los momentos específicos en que se realiza el seguimiento semestral y la evaluación anual para reportar las tareas realizadas.

El sistema deberá contar con módulos de reportes e informes que permitan obtener información de la gestión realizada en un momento determinado. Esta acción deberá quedar restringida a solo los perfiles de aprobador y administrador. La UPI deberá actualizar, en lo que corresponda, los manuales de procedimientos ligados a los procesos de planificación institucional para que estos reflejen la incorporación del Sistema Automatizado en la dinámica de dicho proceso.

Asimismo, deberá de elaborar las guías o manuales para el uso del sistema para cada uno de los perfiles o roles (usuario, aprobador, administrador y el de visualización).

6.3.7 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE DESARROLLO

Seguidamente se presenta una estimación del costo de desarrollo del Sistema Automatizado de Planificación del MIVAH. Es importante indicar que, para el cálculo del presupuesto estimado, se consideró la participación tanto del personal de la UPI como del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC). De igual forma, para tal fin, se utilizó la información consignada en el documento de Memoria Institucional del MIVAH 2019-2020 (es la más actual y disponible en la web) y del documento de relación de puestos de la ley de presupuesto nacional del año 2021.

De igual forma, se consultó a personeros del SENASA, los cuales indicaron que el costo principal en el desarrollo del SINGES fue de recurso humano. Igualmente, indicaron que el desarrollo tuvo una duración aproximada de tres meses y participaron funcionarios de la UPI, el informático, un auditor y médicos veterinarios. Asimismo, se consultó a profesionales expertos del sector privado para conocer requerimientos básicos en *software* y *hardware* y el tiempo estimado para desarrollar un sistema similar.

A continuación, se consideran dos escenarios posibles. En la tabla 10 se puede visualizar el escenario 1 de la estimación de los costos de desarrollo del

Sistema Automatizado de Planificación Institucional del MIVAH. Este escenario incluye principalmente los rubros de remuneraciones de los cargos fijos del MIVAH (personal de la UPI, potenciales usuarios del sistema y del DTIC, que son puestos permanentes de la institución) y los requerimientos en *software* y *hardware* (licenciamiento de programas y un servidor, los cuales se complementarán con los ya existentes) adicionales². Con ello, se estima que se requerirán aproximadamente de unas 480 horas para su desarrollo.

Tabla 10. Escenario 1 de la estimación de los costos de desarrollo del sistema

RUBROS PARA CONSIDERAR	MONTO EN COLONES
Remuneraciones cargos fijos MIVAH	₡9,001,143.15
Personal de la UPI	₡2,555,169.25
Personal potencial usuaria del sistema	₡1,174,062.15
Personal del DTIC	₡5,271,911.75
Requerimiento en <i>software</i> y <i>hardware</i>	₡7,525,259.68
Licenciamiento adicional	₡5,008,789.88
Servidores (uno)	₡2,516,469.80
Inversión total	₡16,526,402.83

Fuente: Elaboración propia.

Cabe indicar que la duración del proyecto depende de la disponibilidad de tiempo de los profesionales en informática del MIVAH, puesto que, actualmente, la DTIC tiene 18 sistemas en operación, los cuales requieren mantenimiento y vigilancia. Asimismo, de acuerdo con la agenda digital, se tiene

² El MIVAH según ley de presupuesto del año 2021, posee ₡32 457 148 para la renovación, actualización, mantenimiento y soporte de *software* (licencias) como: Assurance para licencias de Microsoft, el muro de fuego, panda security, monitoreo, entre otros; los cuales serán la base para el desarrollo del sistema. El promedio del presupuesto programado para licencias en los últimos cinco años ronda los 31 millones de colones.

proyectado el desarrollo de, al menos, 11 sistemas para el período 2019-2022.

De igual forma, hay que destacar que se valoró el recurso tecnológico actual del MIVAH (*software y hardware*) y se consideró que, al menos como requerimiento mínimo, la institución requiere la adquisición de un nuevo servidor, dado que los servidores actuales presentan deterioro por el tiempo de utilización (fecha de adquisición 2008) y saturación. Asimismo, se consideró relevante la inversión que el MIVAH ha realizado en bienes intangibles en los últimos años, por lo que solo se recomendó incluir un monto adicional para cubrir las licencias adicionales que pudieran requerirse para el desarrollo e implementación del sistema, pero que, en definitiva, dependerá del analista de TIC que se asigne al proyecto.

Ahora bien, en la tabla 11, se presenta el escenario 2, el cual se diferencia del anterior, principalmente por la adquisición de un segundo servidor (servidor para redundancia a fallos), en todo lo demás permanece igual.

Tabla 11. *Escenario 2 de la estimación de los costos de desarrollo del sistema*

RUBROS PARA CONSIDERAR	MONTO EN COLONES
Remuneraciones cargos fijos MIVAH	₡9,001,143.15
Personal de la UPI	₡2,555,169.25
Personal potencial usuaria del sistema	₡1,174,062.15
Personal del DTIC	₡5,271,911.75
Requerimiento en <i>software y hardware</i>	₡10,041,729.49
Licenciamiento adicional	₡5,008,789.88
Servidores (dos)	₡5,032,939.61
Inversión total	₡19,042,872.64

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se recalca que, en este apartado, se brindaron dos posibles escenarios del costo de inversión que se requerirá para desarrollar e implementar el Sistema Automatizado de Planificación Institucional del MIVAH. No obstante, se recuerda que, en ambos casos, no se incluyen gastos de contratación de un ente privado para su desarrollo.

CAPÍTULO VII.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 CONCLUSIONES DEL CAPITULO IV DIAGNÓSTICO GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS

- 1) El MIVAH tiene un origen atípico, dado que no cuenta con una ley orgánica de creación que le dicte su quehacer institucional. Su gestión inicia con la promulgación de la Ley General de Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios de la República No. 7055, del 22 de diciembre de 1986.
- 2) El MIVAH tiene la responsabilidad de formular, dar seguimiento y evaluación a los instrumentos normativos de dirección y gestión pública como las políticas, directrices y lineamientos en materia de Ordenamiento Territorial, Desarrollo Urbano y Vivienda.
- 3) El MIVAH tiene responsabilidades directas en ocho políticas públicas y sus planes de acción, una política de desarrollo rural y en tres planes nacionales, con vigencias del año 2013 hasta el 2040. En el año 2019, el MIVAH formuló su marco estratégico para el período 2019-2023, en el cual se actualizó la visión, misión, objetivos estratégicos y la planificación institucional de mediano plazo.
- 4) En cuanto a los resultados de la gestión institucional durante el periodo 2015-2019, la aplicación del IGI en el MIVAH registró un comportamiento fluctuante, debido a que la institución no ha logrado mantener de forma constante, la implementación de acciones de mejor que le permitan un progreso sostenido a lo largo del tiempo.

- 5) En lo que respecta al cumplimiento de las metas del PAO del MIVAH, durante el período 2015-2019, se obtienen resultados fluctuantes: las metas cumplidas van del 45% a 73%, las metas parcialmente cumplidas de 20% a 48% y las metas que, definitivamente, no fueron cumplidas oscilan entre el 3% al 12%. Ahora bien, en cuanto a la ejecución del presupuesto, este también mostró fluctuaciones, no obstante, sus resultados estuvieron entre el 87% al 97%.
- 6) El resultado del análisis de los indicadores de cumplimiento del PAO y del presupuesto institucional del MIVAH muestran que existe una brecha marcada entre ambos. El PAO obtiene resultados deficientes en el cumplimiento de metas y el presupuesto obtiene resultados sobresalientes de ejecución presupuestaria.
- 7) La UPI del MIVAH ha logrado avanzar en la construcción y formalización del proceso de planificación institucional, pero lo ha llevado a la práctica de manera rudimentaria con herramientas de ofimática como el programa Excel y Word. Por ello, no han logrado la fluidez y la interoperabilidad de la información.
- 8) El MIVAH cuenta con un manual de procedimiento de PAO aplicado a la forma en que actualmente se realiza las actividades (actividades manuales utilizando herramientas de ofimática como: Excel, Word y Outlook).

7.1.2 CONCLUSIONES CAPÍTULO V BENCHMARKING DEL SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL

- 1) SENASA logró desarrollar e implementar un sistema web automatizado de planificación que le ha permitido centralizar la información de los diferentes procesos del ciclo de planificación institucional, lo cual le ha permitido mejorar la gestión de la institución.
- 2) La experiencia de SENASA promueve la planificación participativa desde la etapa inicial del PAO e involucra a los diferentes actores de la institución, quienes definen las metas y las incorporan al sistema para su ejecución, seguimiento y evaluación.
- 3) El SINGES de SENASA brinda información en tiempo real, lo cual facilita la toma de decisiones, la generación de informes para responder a las solicitudes de instituciones nacionales e internacionales y fortalece la transparencia, rendición de cuentas y confiabilidad de la información suministrada por la institución.
- 4) El SINGES le ha permitido a SENASA cumplir con el punto 3.3 de las Normas Generales de Control Interno, debido a que realiza la valoración del riesgo ligada a las actividades del PAO que han sido ingresadas al sistema.
- 5) El SINGES ha contribuido a la evaluación del personal de SENASA, ya que permite medir el cumplimiento de las tareas y responsabilidades de los funcionarios. Lo anterior genera la información necesaria que permitirá

determinar el nivel de desempeño de acuerdo con los compromisos establecidos.

7.1.3 CONCLUSIONES CAPÍTULO VI PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS

- 1) El MIVAH no cuenta con los recursos financieros suficientes para adquirir alguno de los sistemas automatizados que actualmente se ofrecen en el mercado y su mantenimiento en el tiempo debido a la crisis fiscal que vive el país y las disminuciones que se han aplicado al Presupuesto Institucional para la contención del gasto público.
- 2) Pese a lo anterior, el MIVAH cuenta con recursos humanos en TIC que poseen experiencia en el desarrollo de este tipo de sistemas automatizados. Por ende, dispone de licencias, servidores y otros requerimientos tecnológicos para desarrollar e implementar el Sistema Automatizado de Planificación Institucional (SAP).
- 3) Se espera que la propuesta para el desarrollo de un sistema automatizado de planificación institucional para el MIVAH reduzca en aproximadamente un 53% los tiempos destinados para este proceso.
- 4) Con la adopción de este tipo de sistemas automatizados en el MIVAH se agilizaría la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño institucional y de su personal. Además, se fortalecería la cultura de planificación en el ministerio.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 RECOMENDACIONES CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS

- 1) La jerarquía del MIVAH debe revisar el marco normativo actual que le da competencias con el fin de que se realicen las gestiones correspondientes con el Poder Ejecutivo y Legislativo para consolidar y fortalecer a la institución con una ley orgánica que le dicte formalmente sus funciones y ámbito de acción.
- 2) Lograr la articulación de los compromisos adquiridos por el MIVAH en los diferentes instrumentos de planificación (nacional, sectorial, regional, institucional) con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos institucionales (humanos, tecnológicos, financieros, entre otros).
- 3) Ejecutar procesos de evaluación que le permitan al MIVAH medir los resultados alcanzados con la ejecución de su planificación estratégica.
- 4) Los resultados del IGI del MIVAH deben de servir para implementar de forma institucional un sistema de control interno fuerte que permita contar con los documentos, controles, sistemas actualizados de forma periódica para mantener un proceso constante en el tiempo.
- 5) Retomar lo indicado en los informes de seguimiento y evaluación del PAO en los siguientes aspectos: los responsables de metas vean este instrumento como una herramienta para el cumplimiento de metas y objetivos que estén alineados al cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas al MIVAH; fortalecer la vinculación entre PAO-PEI-Presupuesto-PND y el

proceso planificación como un medio para la evaluación del desempeño y rendición de cuentas.

- 6) Hasta el año 2020, los procesos de planificación y presupuesto institucional del MIVAH (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación) eran realizados de forma separada, por lo que la recomendación gira en torno a unirlos (la planificación requiere de recursos para ser ejecutada y el presupuesto requiere de una planificación para justificar la solicitud y uso de los recursos).

7.2.2 RECOMENDACIONES CAPÍTULO V BENCHMARKING DEL SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL

- 1) La UPI debería realizar el proceso de sensibilización sobre la propuesta a la jerarquía y personas funcionarias del ministerio con el fin de explicar la importancia de desarrollar un Sistema Automatizado de Planificación Institucional que permita generar información en tiempo real (disminuyendo los tiempos para su desarrollo) indispensable para la toma de decisiones, la transparencia institucional y la rendición de cuentas.
- 2) La UPI debería promover una cultura de planificación en el MIVAH que involucre la participación de la mayor cantidad de personas funcionarias en los diferentes procesos de planificación institucional.
- 3) El MIVAH debe valorar la adopción de un sistema automatizado de planificación que le permita la centralización de la información, cumplir con el ciclo de planificación operativa y su alineamiento oportuno con los diferentes instrumentos de planificación incluido el presupuesto financiero con el fin de fortalecer la gestión institucional.

7.2.3 RECOMENDACIONES CAPÍTULO VI PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS

- 1) El Sistema Automatizado de Planificación Institucional que se propone debe ser concebido para cumplir con el ciclo de planificación operativa (PAO), respetar sus periodos de ejecución (antes, durante y después) y sus etapas (formulación, modificación, seguimiento, evaluación y verificación). En síntesis, debe garantizar la fluidez e interoperabilidad de la información.
- 2) El sistema automatizado que se desarrolle e implemente en el MIVAH debe de cumplir con lo estipulado en la Ley General de Control Interno No. 8292, las Normas Generales de Control Interno y las directrices para el establecimiento del SEVRI para la identificación de los riesgos ligados a los procesos o actividades institucionales. Todo ello con el fin de mitigar los riesgos y no comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 3) El Sistema Automatizado de Planificación del MIVAH debe servir para dar cumplimiento al artículo 48 de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N° 9635, es decir, cada funcionario debe incluir el resultado de las actividades diarias ligadas a sus procesos, lo que permite a la jefatura brindar el seguimiento y, por ende, medir el cumplimiento de los compromisos laborales estipulados al inicio del año y, de esta manera, fundamentar los criterios para la evaluación del desempeño.
- 4) Una vez desarrollado el Sistema Automatizado de Planificación Institucional en el MIVAH, la institución debe actualizar el manual de procedimiento de

PAO y todos aquellos que se vinculen a los mismos. También, debe elaborar guías o manuales para el uso del sistema para cada uno de los perfiles existentes, brindar capacitación y acompañamiento para el uso correcto del sistema y de la información que se genere.

- 5) La UPI debe presentar la propuesta para el desarrollo del Sistema Automatizado de Planificación Institucional al DTIC para el respectivo análisis de viabilidad técnica y financiera.

REFERENCIAS

- Andrade, D. & Luna, M. (2-5 de junio de 2009). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ingeniería de una Empresa Manufacturera*. “Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice”. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Venezuela. <http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p111.pdf>
- Armijo, M. (2011, junio). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/sm_69_ma.pdf
- Arriagada, R. (2002, julio). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5582-diseno-un-sistema-medicion-desempeno-evaluar-la-gestion-municipal-propuesta>.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto* (1^{era} reimp de la 2^{da} edición). Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- Calderón, W. (2015, enero). *Innovación en la Gestión del Sistema de Planificación de la Universidad Nacional* (tesis de maestría). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/10881>
- Campos, J. (2019). *Cómo hacer un trabajo final de graduación: lineamientos para la Escuela de Ciencias de la Educación* (2^{da} reimp de la 1^{era} edición). Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- Contraloría General de la República. (2012). *INFORME No. DFOE-ST-AHP-1-2012 Informe de los Resultados del proyecto denominado Índice de Gestión Institucional*. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2011.pdf>

Contraloría General de la República (2016). *Memoria Anual 2015*.
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2015.pdf>

Contraloría General de la República (2017). *Memoria Anual 2016*.
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2016.pdf>

Contraloría General de la República (2018). *Memoria Anual 2017*.
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2017.pdf>

Contraloría General de la República (2019). *Memoria Anual 2018*.
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2018.pdf>

Contraloría General de la República (2020). *Memoria Anual 2019*.
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/igi/igi-2019.pdf>

Procuraduría General de la República. (2006). *Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 32988*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56874&nValor3=114763&strTipM=TC

Procuraduría General de la República. (2006). *Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación N° 37735-PLAN*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75112&nValor3=97134&strTipM=TC

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Aspectos Generales de la Gestión Pública*.
<http://pazvictimas.dnp.gov.co/herramientas-de-planeacion/Pages/aspectosgestionpublica.aspx>

Fonseca, J. (agosto, 2016). *La articulación del Sistema Nacional de Educación desde una perspectiva estratégica* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica.

Guinart, J. (octubre de 2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>

Guzmán, M. (18-21 de octubre de 2005). *Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: la experiencia chilena*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
<http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/sistemadegestionporresultados.pdf>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (diciembre, 2010). *Hacia un panorama del sector público en América Latina*.
<http://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/files/2012/04/ILPES-2010-Hacia-un-panorama-del-sector-p%C3%BAblico-en-Am%C3%A9rica-Latina-Santiago-de-Chile-ILPES-Naciones-Unidas.pdf>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (noviembre, 2003). *Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*.
<http://www.cepal.org/es/publicaciones/9939-indicadores-evaluacion-desempeno-herramienta-la-gestion-resultados-america-latina>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (enero, 2012). *Panorama de la gestión pública en América Latina En la Hora de la Igualdad*.
<http://www.cepal.org/es/publicaciones/3956-panorama-la-gestion-publica-america-latina-la-hora-la-igualdad>

Procuraduría General de la República. (2001). *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos* N° 8131.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=47258

Procuraduría General de la República. (2018). *Ley Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9635.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Procuraduría General de la República. (1974). *Ley de Planificación Nacional N° 5525.*

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=3&strSim=simp

Makón, M. (24-27 de octubre de 2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional.* V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038509.pdf>

Máttar, J. & Perrotti, D. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública Reflexiones para la agenda de desarrollo.*

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070_es.pdf?sequence=1

Ministerio de Hacienda. (2015). *Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Informe de Evaluación Anual Ejercicio Económico.*

https://www.hacienda.go.cr/docs/56d60ec65f391_215_InfEval2015_MIVAH_firmado.pdf

Ministerio de Hacienda. (2016). *Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Informe de Evaluación Anual Ejercicio Económico.*

https://www.hacienda.go.cr/docs/58b6d987a228c_215-Ministerio%20de%20Vivienda%20y%20Asentamientos%20Humanos.pdf

Ministerio de Hacienda. (2017). *Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos Informe de Evaluación Anual Ejercicio Económico*.
https://www.hacienda.go.cr/docs/5a8c58798a0b1_215.pdf

Ministerio de Hacienda. (2018). *Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos Informe de Evaluación Anual Ejercicio Económico*.
https://www.hacienda.go.cr/docs/5c6ecc8d6b6a8_215.pdf

Ministerio de Hacienda. (2019). *Informe Final de Evaluación Física y Financiera de la Ejecución del Presupuesto*. https://www.hacienda.go.cr/docs/5e5a998975170_215-MIVAH.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*.
https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/eNT78skbSRuHkTWV_Yr9rw

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). *Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público*.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/RCL84RIASnG5k7Xv02eIFQ>

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (diciembre, 2015). *Estudio sobre las actividades que realiza la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos*. AO-ES P-002-2015. Auditoría Interna.
https://www.mivah.go.cr/Documentos/auditoria/2015/AI-117-2015_Informe_DVAH.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (marzo, 2016). *Informe de Evaluación Anual Plan Anual Operativo 2015*. Unidad de Planificación Institucional.

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (febrero, 2017). *Informe de Evaluación Anual Plan Anual Operativo 2016*.
https://www.mivah.go.cr/Documentos/transparencia/Planificacion/PAO_2016_Informe_Evaluacion_Anual.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (febrero, 2018). *Informe de Evaluación Anual Plan Anual Operativo 2017.* Institucional. https://www.mivah.go.cr/Documentos/transparencia/Planificacion/PAO_2017_Informe_Evaluacion_Anual.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (agosto, 2018,). *Informe sobre la Auditoria a la Eficacia de la Gestión en la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos* (AO-OPR-001-2018). https://www.mivah.go.cr/Documentos/auditoria/2018/AI-093-2018_Informe_Gestion_Direccion_Vivienda_y_Asentamientos_Humanos.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (mayo, 2019). *Informe de Evaluación Plan Anual Operativo 2018.* https://www.mivah.go.cr/Documentos/transparencia/Planificacion/PAO_2018_Informe_Evaluacion_Anual.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (mayo, 2019). *Estudio sobre la Dirección de Gestión Integrada del Territorio (DGIT).* https://www.mivah.go.cr/Documentos/auditoria/2019/AI-0033-2019_Resumen_Ejecutivo_Ordenamiento_Territorial.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (julio, 2019). *Estudio sobre la Gestión de Presupuesto en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (AO-ESP-001-2019).* https://www.mivah.go.cr/Documentos/auditoria/2019/AI-051-2019_Gestion_Presupuesto_Resumen_Ejecutivo.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (setiembre, 2019). *Estudio de Auditoría Interna del MIVAH Gestión que realiza la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH) según las competencias asignadas.* https://www.mivah.go.cr/Documentos/auditoria/2019/AI-0069-2019_Informe_Resumen_Ejecutivo_Competicencias_DVAH_MIVAH.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (febrero, 2020). *Informe de Evaluación Plan Anual Operativo 2019.*

https://www.mivah.go.cr/Documentos/transparencia/Planificacion/PAO_2019_Informe_Evaluacion_Anual.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (abril, 2020). *Memoria Institucional 2019-2020*.

<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. (setiembre, 2020). *Manual de Procedimientos Plan Anual Operativo*.

Naser, A. & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*.

<https://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=%2Fpublicaciones%2Fxml%2F9%2F43219%2FP43219.xml&xsl=%2Ffilpes%2Ftpl%2Fp9f.xsl&base=%2Ffilpes%2Ftpl%2Ftop-bottom.xsl>

Palacios, A. (marzo, 2019,). *Diseño e Implementación de Plataforma Web para Control y Seguimiento de Actividades del Personal del Sistema Canal Radio y Televisión de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Trabajo de titulación. Universidad Católica de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13007>

Preschern, P. (febrero, 2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público La experiencia de Trinidad y Tobago*. <http://compartir.undp-regionalcentrelac.org/pdf/es/13.pdf>

Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>

Romero, A. (setiembre, 2019). *Implementación de un Sistema Informático de Planeamiento Estratégico de Tecnologías de la Información para una Entidad Pública en la ciudad de Lima 2019* (tesis de grado). Universidad Tecnológica de Perú, Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2797?show=full>

Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas. (febrero, 2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*.

<https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuadro de competencias del
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

Marco de competencias del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

Norma	Nombre de la Norma	N° Artículo
Ley N°6227	Ley General de Administración Pública	27, inciso 1)
Competencia	Corresponderá a los Ministros conjuntamente con el Presidente de la República las atribuciones que les señala la Constitución y las leyes, y dirigir y coordinar la Administración, tanto central como, en su caso, descentralizada, del respectivo ramo.	
Ley N°6999	Ley del Impuesto sobre Traspasos de Bienes Inmuebles	5 inciso c)
Competencia	Los traspasos de inmuebles a personas físicas, destinados a vivienda popular. El monto de la exención, así como la lista de las instituciones, serán establecidos conjuntamente por los Ministerios de Hacienda y de Vivienda y Asentamientos Humanos. En el caso de traspasos hechos por empresas privadas, se requerirá una certificación del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, en la que conste que los inmuebles por ellas transferidos cumplen con los requisitos señalados para la construcción de vivienda popular, y que su valor se encuentra dentro del límite fijado en el párrafo anterior.	
Ley N°7527	Ley General de Arrendamientos Urbanos y Suburbanos	67 inciso b)
Competencia	Competencia Cuando la tasa de inflación acumulada de los doce meses anteriores al vencimiento de cada año del contrato sea mayor al diez por ciento (10%), el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (Mivah), con base en consideraciones que tomen en cuenta el desarrollo de la actividad de la construcción y el equilibrio necesario entre prestaciones del arrendador y el arrendatario, establecerá el porcentaje adicional de aumento que se aplicará al alquiler de la vivienda, siempre que no sea inferior a ese diez por ciento (10%) ni mayor que la tasa anual de inflación.	
Ley N°7769	Ley de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza	11
Competencia	Listas de participantes. Anualmente, en enero, la Comisión nacional interinstitucional de atención a las mujeres en condiciones de pobreza deberá enviar, al Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, la lista de mujeres que participaron en los programas establecidos en la presente ley durante el año anterior. La inclusión en esta lista dará prioridad a las mujeres para ser beneficiarias del bono gratuito de la vivienda, de acuerdo con los requisitos de ley. Para el cumplimiento de estas disposiciones, ese Ministerio diseñará un programa específico anual, que deberá presentarse ante la Comisión interinstitucional y será evaluado semestralmente.	
Ley N°7935	Ley Integral para la Persona Adulta Mayor	26 y 30
Competencia	ARTÍCULO 26.- Financiamiento El Ministerio de Vivienda deberá elaborar normas especiales que permitan la adjudicación expedita de bonos familiares de la vivienda a la población adulta mayor que los requiera. ARTÍCULO 30.- El Banco Hipotecario de la Vivienda deberá promover la adjudicación del derecho de uso y habitación de viviendas a favor de las personas adultas mayores que carezcan de ellas. La regulación de este derecho será responsabilidad del Ministerio de la Vivienda, según las recomendaciones del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.	
Ley N°8764	Ley General de Migración y Extranjería	33
Competencia	(...) La Dirección de Migración y Extranjería, con base en criterios emitidos por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos y el IMAS, podrá exonerar a las personas extranjeras de dicho pago, cuando la condición socioeconómica así lo justifique. Además, podrá hacerlo, mediante resolución fundada, cuando por medios razonables se determine dicha situación de vulnerabilidad social.	
Decreto Ejecutivo N°30419-MCM-MTSS-MIVAH-MIDEPLAN	Reglamento a la Ley N°7769 de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza y sus Reformas	20 inciso d) y 23 inciso d)
Competencia	Artículo 20.-De las instituciones ejecutoras del Programa: Corresponde a cada una de las instituciones ejecutoras, orientar los recursos destinados a las mujeres en condiciones de pobreza hacia el desarrollo y ejecución del programa de la siguiente forma: D- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos: Corresponderá al MIVAH los siguientes aportes: 1. Diseñar una propuesta específica anual para el otorgamiento del Bono Familiar de Vivienda a las Mujeres participantes del Programa, la cual deberá presentarse a la Comisión Nacional Interinstitucional. 2. Asignar un porcentaje anual del número de bonos de la vivienda para las mujeres del Programa. Artículo 23.-De las acciones del Programa: Mediante procedimientos sistematizados y planificados se abarcarán al menos las siguientes acciones:	

Norma	Nombre de la Norma	N° Artículo
	d) Acceso a vivienda digna, con base en una lista de las mujeres participantes en el Programa, el Ministerio de la Vivienda y Asentamientos Humanos, dará prioridad de inclusión a las mujeres para ser receptoras del bono gratuito de la vivienda, de acuerdo con los requisitos de ley.	
Decreto Ejecutivo N°41187-MP-MIDEPLAN	Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo	4 inciso b), 5 inciso a) y 11 inciso l)
Competencia	<p>Artículo 4.- Consejos de Articulación Presidencial. Cada Área Estratégica de Articulación Presidencial tendrá un Consejo de Articulación Presidencial, el cual efectuará una reunión ejecutiva ordinaria una vez cada dos meses, convocada por la persona coordinadora. Corresponde a estos consejos establecer los lineamientos y estrategias de política pública correspondientes a su Área. La conformación de los Consejos de Articulación Presidencial será la siguiente: (...)</p> <p>b) Infraestructura, Movilidad y Ordenamiento Territorial: Despacho de la Primera Dama, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Instituto Costarricense de Ferrocarriles, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, Instituto de Desarrollo Rural, Ministerio de Ambiente y Energía, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, Instituto Costarricense de Electricidad, Refinadora Costarricense de Petróleo, Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico, Junta Administradora Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica, Instituto Costarricense de Turismo y el Consejo Nacional de Producción.(...)</p> <p>Artículo 5.- Consejos Presidenciales. Se establecerán los siguientes Consejos Presidenciales como instancias políticas ejecutivas encargadas de formular, aprobar y articular políticas, programas y proyectos estratégicos, para el cumplimiento de las prioridades establecidas por mandato presidencial.</p> <p>a) Consejo Nacional Ambiental: tiene las funciones y conformación señaladas en los artículos 77, 78 y 79 de la Ley N°7554 del 04 de octubre de 1995 "Ley Orgánica del Ambiente". Además de las instituciones señaladas en el artículo 79 de la Ley N°7554, estará integrada por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, y el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.(...)</p> <p>Artículo 11.- Las y los Ministros Rectores. El Presidente de la República delega en una Ministra o Ministro, con o sin cartera, las siguientes rectoría:(...)</p> <p>l) Ordenamiento territorial y asentamientos humanos, bajo la rectoría de la Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos, integrada por las siguientes instituciones: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), e Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), Instituto de Desarrollo Rural (INDER).</p>	
Decreto Ejecutivo N°42015-MAG-MINAE-S-MIVAH	Reglamento de coordinación interinstitucional para la protección de los recursos hídricos subterráneos	Artículo 23
Competencia	<p>Artículo 23. - Coordinación del Sector de Ordenamiento Territorial</p> <p>En ejercicio de la rectoría del Sector de Ordenamiento Territorial y Asentamientos Humanos, el ministro o la ministra rectora emitirá las Políticas de Ordenamiento Territorial, las cuales deberán contemplar la protección del recurso hídrico subterráneo, y realizará la coordinación y articulación necesaria con los entes públicos que intervengan en el Ordenamiento Territorial. Además, en conjunto con la rectoría del sector ambiental, velará por la coordinación de los entes involucrados en la evaluación de impacto ambiental de las AOP y en la implementación de los Planes Reguladores.</p>	
Directriz N° 27-MS-MIVAH-2003	"Especificaciones Técnicas y Lineamientos para la Escogencia de Tipologías Arquitectónicas para la Construcción de Viviendas y Obras de Urbanización"	2, 3, 4 y 7
Competencia	<p>Artículo 2º-Población Objetivo. El perfil de las familias que el MIVAH desea impulsar en el desarrollo de proyectos habitacionales financiados mediante la aplicación del artículo 59 de la ley del SFNV es, preferiblemente, familias con ingresos inferiores al estrato 1,5. (1,5 salarios mínimos). (...)</p> <p>Artículo 3º-Criterios para la selección de terrenos. Se desarrollarán, preferiblemente, proyectos habitacionales de baja escala, evitando los megaproyectos, con un máximo de 200 viviendas por desarrollo. Las excepciones a esta norma deberán ser aprobadas expresamente por el MIVAH. Las soluciones podrán ser propuestas bajo la modalidad de condominio o individualmente, de acuerdo con su ubicación geográfica y con la necesidad de vivienda que determinen los estudios que realice el MIVAH. También se podrán considerar proyectos que presenten empresas constructoras o desarrolladoras particulares, los cuales deberán evaluarse a la luz de las prioridades establecidas por el Ministerio. (...)</p> <p>Artículo 4º-Criterios para el Diseño y Construcción de las Viviendas. En el artículo 5 de la presente Directriz denominada "ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y LINEAMIENTOS PARA LA ESCOGENCIA DE TIPOLOGÍAS ARQUITECTÓNICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA Y OBRAS DE URBANIZACIÓN", el MIVAH establece las tipologías de vivienda que deberán ser utilizadas en los proyectos. (...)" Los diseños deberán estar a cargo de un profesional responsable en la rama de la Arquitectura o Ingeniería, con membresía activa en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), el cual deberá contemplar aspectos ambientales, arquitectónicos y climáticos existentes en el sitio del proyecto, a partir de las tipologías definidas por el MIVAH. Estos diseños deberán estar fundamentados en estudios, hechos por profesionales o laboratorios inscritos en el CFIA, de suelos,</p>	

Norma	Nombre de la Norma	N° Artículo
	de hidrología, de estabilidad de taludes, de percolación y otros, los cuales deberán tener una cobertura y precisión tal que se minimice la ocurrencia de imprevistos en el proceso constructivo. (...). Artículo 7º—Tipologías Arquitectónicas. Región Tipología III: Se clasificarán dentro de este grupo las viviendas ubicadas en zonas con carácter de reserva indígena, área de protección indígena y otros. (...) El MIVAH dispone de diseños con tipologías de este tipo, previamente consultadas y aprobadas por los usuarios de estas zonas en anteriores proyectos, que pueden ser usados como referencia en el momento que se requieran. (...)	
Directriz N° 54-MS-MIVAH-2016	Definición de población prioritaria en proyectos de vivienda financiados al amparo del artículo 59 de la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda	9
Competencia	Artículo 9º. - De conformidad con las especificaciones establecidas en la presente Directriz, el BANHVI podrá solicitar la colaboración del MIVAH para la definición de un segmento de población prioritaria para un proyecto de vivienda de interés social financiado al amparo del artículo 59 de la LSFNV.	
Directriz N° 29-MP-MIVAH-2018	Tramitación y seguimiento de casos de personas afectadas en su vivienda por una emergencia	1, 2, 3 y 4
Competencia	Artículo 1º-Deber de coordinación Ante emergencias nacionales declaradas por el Poder Ejecutivo, y emergencias locales identificadas según el Informe de Situación del Comité Municipal de Emergencias (CME), el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), la Comisión Nacional de Emergencias (CNE) y las municipalidades, procurarán coordinar sus acciones, con el fin de atender a las personas cuyas viviendas se vieron afectadas. Estas instituciones promoverán la coordinación con los demás órganos y entes públicos, estatales y no estatales, que participen de forma directa en los trámites de permisos de construcción para los proyectos de construcción que atiendan una emergencia. Además, se realizarán gestiones de coordinación con el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) y las entidades autorizadas que conforman el Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), para la atención de proyectos de vivienda de interés social. Artículo 2º-Sistema Digital de Emergencias en Vivienda (SIDEVI) El MIVAH, contará con un sistema digital de información, que permita monitorear las gestiones de atención a las personas afectadas en su vivienda por una emergencia, en el cual se publicará el reporte consolidado de viviendas afectadas. Al BANHVI, las entidades autorizadas y las municipalidades, se les brindará un usuario de acceso al sistema digital de información, que será facilitado por el MIVAH, por medio del cual se procurará actualizar la información de las familias que aspiran a una solución de vivienda con recursos del SFNV, de conformidad con lo establecido en el Protocolo para la Atención Interinstitucional de Emergencias en Vivienda. Artículo 3º-Atención Prioritaria. A los órganos y entes públicos estatales y no estatales, municipalidades, BANHVI y las Entidades Autorizadas que conforman el SFNV, se les instruye la agilización de los trámites de aprobación de reparación o construcción de viviendas que se atienden por emergencia nacional o local, priorizando las gestiones respectivas, para lo cual el MIVAH emitirá certificaciones correspondientes de las personas afectadas por la emergencia registradas en el SIDEVI. Artículo 4º-Del uso de las plataformas digitales de trámite de proyectos de construcción del CFIA. El MIVAH y el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos (CFIA), coordinarán, para que en la plataforma Administradora de Proyectos de Construcción (APC), se identifiquen los proyectos, como de atención de emergencias.	
Directriz N°36-MP-MIVAH-2019	Bono colectivo para Obras Comunales y de Equipamiento Social en Asentamientos Humanos	3
Competencia	Priorización. La definición de prioridades para la atención a través de la modalidad de Bono Colectivo corresponderá al Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, que tomará en cuenta el grado de integralidad y multisectorialidad de las intervenciones que se proponga realizar en los asentamientos humanos, sus perspectivas de éxito para aliviar condiciones de vulnerabilidad, su efectividad para propiciar la inclusión social y Derecho a la Ciudad.	
Acuerdo N°1, Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda Sesión 28-96 del día 15 abril de 1996	Reglamento de Operaciones del Sistema Financiero Nacional para Vivienda	24, 24 bis, 34 y 39
Competencia	Artículo 24.-Sujetos de crédito o de subsidio: El financiamiento o la asignación de recursos para el programa de erradicación de tugurios y asentamientos en precario y para casos en extrema necesidad, se podrá aplicar en proyectos o casos individuales que cumplan con las directrices que al efecto establezcan el Ministerio de Vivienda y la Junta Directiva del BANHVI. También se podrá otorgar este financiamiento para la tramitación de casos individuales en la forma dispuesta por las presentes normas. (...) Artículo 24 BIS.-Procedimiento para proyectos preferenciales: El BANHVI dará preferencia a los proyectos y casos individuales de erradicación de tugurios y de extrema necesidad en el sitio donde se ubican y cuando el terreno sea propiedad del BANHVI, de una Entidad Autorizada o de un ente público.	

Norma	Nombre de la Norma	N° Artículo
	<p>Para ejecutar el presente programa, se deberá aplicar el siguiente procedimiento, sin perjuicio de las regulaciones que contendrá el cartel a que se hace referencia más adelante y que será el cuerpo normativo que responda a las necesidades específicas de cada proyecto:</p> <p>1) El MIVAH selecciona los sitios a atender y define las características generales de la intervención, con base en los criterios que determine. (...)</p> <p>Programa para situaciones de emergencias</p> <p>Artículo 34.-Definición: Las situaciones de emergencia se presentan cuando en una vivienda o en un grupo de viviendas ocurra un hecho grave producto de la acción humana o de la naturaleza, que requiera en forma inmediata y urgente su reparación, o reconstrucción total o parcial en sitio o la construcción de una vivienda, incluido o no la adquisición del lote o la adquisición de una vivienda existente, en otro lugar, a criterio de la Junta Directiva del BANHVI con base en una declaratoria de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y atención de emergencias, del Ministerio de Vivienda o de otras instancias competentes para tales efectos. Se entiende que dentro del concepto de reparación o reconstrucción se encuentran comprendidas las obras y servicios complementarios de la vivienda y las que estén destinadas a velar por la seguridad y salubridad del inmueble y de sus moradores.</p> <p>Artículo 39.-Proyectos elegibles y porcentaje máximo de financiamiento de corto plazo: Para recibir los beneficios de los programas regulados por el presente Reglamento, el proyecto deberá ser presentado al BANHVI por la entidad autorizada, cumpliendo con los requisitos usuales y debidamente documentado. En todo caso, solo serán elegibles aquellos proyectos que cumplan con las prioridades del Estado en materia de vivienda, para lo cual deberán contar con el aval o recomendación formal del MIVAH. (...)</p>	
Acuerdo N°2 Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda Sesión 04-2002, artículo 2°, del 15 de enero del 2002	Normativa para el conocimiento y aprobación de las solicitudes de subsidio para la erradicación de tugurios y asentamientos en precario, y para la atención de problemas vivienda ocasionados por situaciones de emergencia, según Ley del Sistema Financiero	
Competencia	<p>Trámite y calificación de las solicitudes. Corresponde exclusivamente a las entidades autorizadas tramitar y calificar las solicitudes de subsidio extraordinario que gestionen los postulantes, al amparo del artículo 59 de la LSFNV, conforme al siguiente procedimiento:</p> <p>1. Cuando se trate de casos individuales:</p> <p>b. La entidad autorizada procede a la evaluación técnica y financiera del proyecto, para determinar su factibilidad, y realiza la calificación del postulante. Para efectos de esta última, deberá adjuntar el "Reporte de Persona en SIPO" o la ficha de imagen (FIS) del Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO), administrado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), donde se determine el grado de pobreza del postulante. Una calificación superior a los 500 puntos implicará el rechazo del postulante.</p> <p>No obstante, lo anterior, cuando se trate de casos individuales calificados de Emergencia, para la calificación de los postulantes no se requerirá el "Reporte de Persona en SIPO" ni la ficha de imagen FIS y en su lugar se solicitará una certificación del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos o de la entidad autorizada, que incluya los nombres y números de cédula de las personas que sean las afectadas por la emergencia.</p> <p>2. Cuando se trate de proyectos colectivos:</p> <p>b. La entidad autorizada procede a la evaluación técnica y financiera del proyecto para determinar su factibilidad, y realiza la calificación de los postulantes. Para efectos de esta última, deberá adjuntar el "Reporte de Persona en SIPO" o la ficha de imagen FIS del SIPO, administrado por el IMAS, donde se determine el grado de pobreza de los postulantes. Una calificación superior a los 500 puntos implicará el rechazo del postulante.</p> <p>No obstante, lo anterior, cuando se trate de proyectos calificados de Emergencia, para la calificación de los postulantes no se requerirá el "Reporte de Persona en SIPO" ni la ficha de imagen FIS y en su lugar se solicitará una certificación del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos o de la entidad autorizada, que incluya los nombres y números de cédula de las personas que sean las afectadas por la emergencia.</p>	
Acuerdo N°2 Junta Directiva del Banco Hipotecario de la Vivienda Sesión 76-2002, artículo 2° del 18 de noviembre 2002	Reglamento sobre financiamiento en el corto y largo plazo para proyectos de vivienda con fondos de subsidios para la vivienda del 59 de la Ley para el Sistema Nacional para la Vivienda	3, 4, 6 y 18
Competencia	Artículo 3º-No se financiarán proyectos de vivienda con recursos del FOSUVI, si no responden a la planificación de la atención de grupos prioritarios en riesgo social, o no se adaptan en cuanto a especificaciones técnicas, ubicación y tipos de viviendas, a los lineamientos generales que dicte el Estado, por medio del MIVAH, especialmente para erradicación de tugurios y atención de situaciones de emergencia. El BANHVI tomará en cuenta esta información para la planificación y desarrollo de los programas del FOSUVI de cada año y para la coordinación con las entidades autorizadas de la elaboración de sus planes operativos anuales. Todo proyecto sobre el cual se solicite financiamiento en el corto o en el largo plazo, o en ambos, deberá ser desarrollado y construido con estricta sujeción a los lineamientos indicados y a los planes reguladores vigentes y demás normativa aplicable.	

Norma	Nombre de la Norma	N° Artículo
	<p>Artículo 4º.-Los grupos organizados podrán sugerir potenciales beneficiarios del bono, sin que eso implique que se asegure el otorgamiento del subsidio. La selección de la población prioritaria corresponderá al SFNV usando como guía la información general básica que suministre el MIVAH. Las entidades autorizadas deberán decidir quién califica o no para recibir el subsidio de conformidad con la normativa vigente.</p> <p>Artículo 6º.-Sujetándose a los lineamientos del MIVAH, un desarrollador puede llevar a cabo la construcción de determinado proyecto de vivienda con recursos propios, ajustándose a las especificaciones que haya establecido el MIVAH lo mismo respecto a la ubicación del proyecto, al número de viviendas y a sus características para el segmento de beneficiarios. La Entidad Autorizada y el BANHVI deberán en su momento estudiar la propuesta y revisar exhaustivamente, entre otros, los precios propuestos, para lo cual el BANHVI investigará e informará regularmente, cuáles son los precios que se presentan en el mercado de inmuebles y de la vivienda.</p> <p>Artículo 18º.-En los casos regulados en la presente sección, la iniciativa en la formación del proyecto es de un tercero interesado, no del BANHVI ni de la Entidad Autorizada por lo que la selección del desarrollador no corresponde al SFNV. Deberá estudiarse, la oferta recibida para su aprobación o rechazo atendiendo la técnica universal aplicable en la aprobación de créditos bancarios, verificando que se trate de un desarrollador conforme a los criterios previamente establecidos por el SFNV y se determinará que se trata de un proyecto de interés para el Estado. Aspectos como la ubicación del proyecto, número de soluciones, características de las mismas, precios etc., deben coincidir con la voluntad del Estado conforme los lineamientos generales del MIVAH. Corresponderá a los beneficiarios presentar todos los documentos necesarios para la confección del expediente ante la entidad.</p>	
Oficio 02840, FOE-SO-113 del 10 de enero de 2005, CGR	Velar porque las familias en condición de pobreza tengan acceso a vivienda digna, a través de las políticas generales que dicte para la utilización de los recursos del Fondo de Subsidios para la Vivienda (FOSUVI)	
Competencia		
Oficio 04732, FOE-SO-174 del 6 de mayo de 2005, CGR	Dar a conocer públicamente la identificación geográfica de la demanda de necesidades de vivienda insatisfechas.	
Competencia	Definición y emisión de políticas, estrategias, lineamientos y directrices en materia de Vivienda y Asentamientos Humanos, que faciliten el estudio, vigilancia y adopción de decisiones para el direccionamiento de planes, programas, actividades y el uso y aprovechamiento de los recursos.	
Oficio N° 16859, FOE-SO-563 CGR 15 de diciembre del 2005	“(…)Por otra parte, en lo que respecta al tema de la responsabilidad del MIVAH en el seguimiento de los bonos de vivienda, se debe manifestar que si bien dicho Ministerio, como órgano rector, puede evaluar el cumplimiento de las políticas y directrices que se emitan dentro del sistema, tal como lo hace con las auditorías de calidad, no le corresponde fiscalizar directamente el otorgamiento de dichos subsidios, lo cual es algo que compete al BANHVI y a las Entidades Autorizadas del Sistema Financiero para la Vivienda.(…)”	
Competencia		

Tomado de

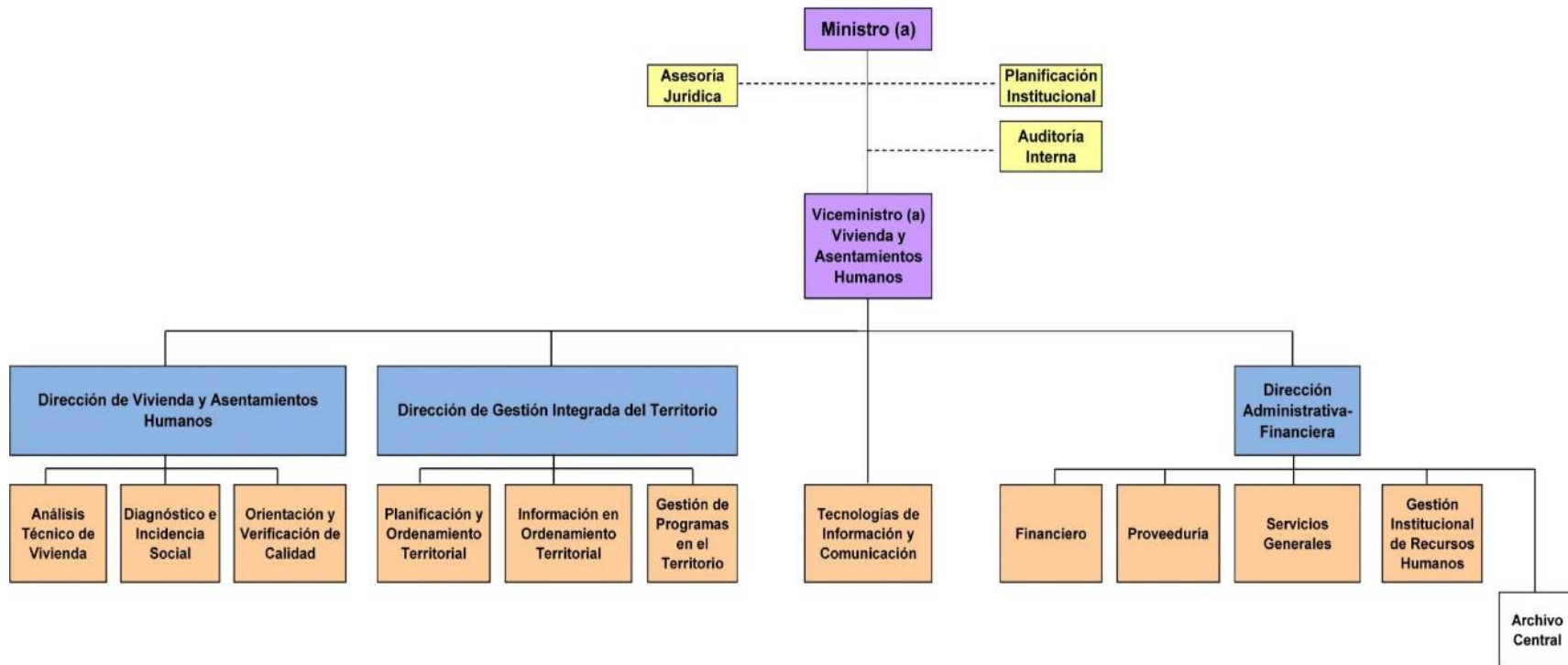
http://www.mivah.go.cr/Documentos/quienes_somos/Competencias/Cuadro_Legal_sobre_Competicias_MIVAH_2019_Noviembre-14.pdf

ANEXO 2

Organigrama Oficial del

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

**MINISTERIO DE VIVIENDA Y ASENTAMIENTOS HUMANOS
(MIVAH)**



Simbología	
	Nivel Jerárquico
	Nivel Asesor (Staff)
	Nivel Directivo
	Nivel Departamental
	Nivel Unitario

Aprobado por MIDEPLAN mediante oficio DM-136-12, de fecha 13 de marzo de 2012; y recibido en el MIVAH el 15 de marzo de 2012.

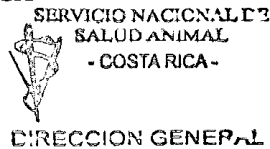
ANEXO 3

Circular de oficialización del SINGES SENASA



CIRCULAR
SENASA-DG-1548-2013

De: Dr. German Rojas Hidalgo
Director General SENASA



Para: Todo el personal

Fecha: 17/12/2013

Asunto: Obligatoriedad del uso de los sistemas informáticos del SENASA

Los sistemas informáticos del SENASA de uso obligatorio son: El sistema de registro de establecimientos agropecuarios (SIREA), el sistema de información de vigilancia epidemiológica (SIVE), el sistema integrado de gestión (SINGES) y el sistema de registro de denuncias sanitarias (SIREDES), todos ellos son sistemas oficiales de aplicación obligatoria.

Cada uno de los datos exigidos en los sistemas mencionados son la información oficial del SENASA.

Rige a partir del 1 de enero 2014 y su publicación en la página web del Servicio Nacional de Salud Animal.

Ministerio de Agricultura y Ganadería • Servicio Nacional de Salud Animal
Tel.: (506) 2262-02-21 • Fax (506)2260-8301
www.senasa.go.cr

ANEXO 4

Imágenes de la presentación del SINGES

a cargo de la UPI de SENASA

Experiencia sobre el proceso de planificación del SENASA y SINGES.

Servicio Nacional de Salud Animal
MAG · COSTA RICA

Proceso de Planificación del SENASA y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SINGES)

Unidad de Planificación y Control Interno

Presentación del SING... 16:11

JM KB YG AR HR

Servicio Nacional de Salud Animal
MAG · COSTA RICA

Servicio Nacional Salud Animal

Ley 8495

Adscrita al MAG

Finca

Mesa

Presentación del SING... 18:31

Tamaño normal

0:03:34 / 2:01:46

JM KB YG AR HR

Funcionamiento SINGES

SISTEMAS DE USO INTERNO SENASA

Protegemos · Acompañamos · Educamos

Inicio > Sistemas en Línea > Sistemas de Uso Interno SENASA

Correo Electrónico Institucional	Ingreso al Correo Electrónico Institucional, para los funcionarios del SENASA
Centro de Asistencia - TI	Centro de Asistencia para solicitudes de soporte técnico y reporte de problemas que deben ser atendidos por el Departamento de Tecnologías de información a nivel interno del SENASA.
SADOC	Sistema Administrador de Documentos.
SIREDES	Sistema de Registro de Denuncias.
SINGES	Sistema Integrado de Gestión
SIVE	Sistema de Vigilancia Epidemiológica, ingreso y seguimiento de protocolos
TCI	Sistema de Constancias de Inspección
Sistema Vacaciones	Sistemas de Solicitud y Control de Vacaciones
EXPE	Sistema de Expediente Personal y Necesidades de Capacitación
Servicios Generales	Sistema de solicitudes de mantenimiento de infraestructura y equipo

Pantalla de acceso:

SINGES
Inicio de sesión

Usuario:

Contraseña:


Iniciar sesión

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Pulsa **Esc** para salir del modo de pantalla completa

MENÚ PRINCIPAL

- Inicio
- Archivos
- Asignacion
- Bitacora
- Buscar Indic
- Datos Usuario
- Dependencias
- Formulación
- Gerencia
- Graficos
- Indicadores
- Informe
- Mant Informe
- Mantenimiento
- Mensajes
- Operaciones
- Privilegios
- Reporte Funcionario
- Reportes
- Riesgo
- Roles
- Seguimiento
- Usuarios
- Salir




Todas (2) Cerradas (2) Pendientes (0) 2017 ▾

Cerradas

	CASO	Nombre	Funcionario	Usuario	Fecha	SIREA
Seleccionar	125720	Cerebros tomados y enviados al laboratorio para EEB.	RAMIREZ ROJAS HANNIER	hramirez	01/06/2017	050511
Seleccionar	125754	Inspección a subastas ganaderas y Plazas de Ganado de seguimiento,	RAMIREZ ROJAS HANNIER	hramirez	01/07/2017	050511



hramirez

Servicio Nacional de Salud Animal, Ministerio de Agricultura y Ganadería. Costa Rica. 2012 ©

Pulsa **Esc** para salir del modo de pantalla completa

MENÚ PRINCIPAL

- Inicio
- Archivos
- Asignacion
- Bitacora
- Buscar Indic
- Datos Usuario
- Dependencias
- Formulación
- Gerencia
- Graficos
- Indicadores
- Informe
- Mant Informe
- Mantenimiento
- Mensajes
- Operaciones
- Privilegios
- Reporte Funcionario
- Reportes
- Riesgo
- Roles
- Seguimiento
- Usuarios
- Salir

Todas (2) Cerradas (2) Pendientes (0)

	CASO	Nombre	Funcionario	Fecha	SIREA
Seleccionar	125720	Cerebros tomados para EEB.		01/06/2017	050511
Seleccionar	125754	Inspección a subastas de seguimiento,		01/07/2017	050511

Caso: 125720

Descripción: Cerebros tomados y enviados para diagnóstico de EEB en una misma unidad de producción y de tiempo. Formulación: La cantidad a programar corresponde a la cantidad de establecimientos donde se va a tomar las muestras. En seguimiento la cantidad corresponde al número de cerebros tomados en un mismo establecimiento.

[Nuevo Seguimiento](#) [SIREA / Personal](#)

Seguimiento	Funcionario	Fecha	Fecha	SIREA
Ver 00125720001	ALFARO GONZALEZ HEINER	01/06/2017	01/07/2017	050511

hramirez

Servicio Nacional de Salud Animal, Ministerio de Agricultura y Ganadería. Costa Rica. 2012 ©

Formulación de actividades

Servicio Nacional de Salud Animal
MAG · COSTA RICA

Formulación:

SINGES SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

SENASA COSTA RICA

Formulación

Presupuesto: Programación de Egresos

Objetivos

Programación

Categoría: COMPETENCIA TÉCNICA Y FORMACIÓN CONTINUA

Indicador: Capacitación en la Ley General de Control Interno (Ley N° 8292)

I Semestre: 0 II Semestre: 0 Fecha: 31/10/17

SIREA: [] Verificar [] Detalle [x]

Personal: --Seleccione--

Guardar

Plan Anual Operativo

hramirez

Servicio Nacional de Salud Animal, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica. 2012 ©



Seguimiento a actividades

Servicio Nacional de Salud Animal
MAG · CO

Seguimiento:

SINGES SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

SENASA COSTA RICA

Seguimiento N°: **00125720001** Personal: ALFARO GONZALEZ HEINER [v] Agregar

Código Formulación: 125720 Hoja de visita: []

Fecha Atención: 01/06/17 Fecha próxima: 01/06/17

Código SIREA: 050511 Cantidad Atendida: 1

Observaciones

[] Comunicación [] Enviar Correo

Seleccionar archivo: Ningún archivo seleccionado

Subir Archivo

Estado del Indicador: Cerrada [v]



Guardar



Generación de informes en SINGES



Informe:

Informe

Fecha: 31/12/17
 Dependencia:
 Personal:

INDICADOR	PROGRAMADO	EJECUTADO	ATE NIDO	PEN DIENTE	CANTIDAD	NO ATE NIDO
1. Cereales tomados y enviados al laboratorio para EEB.	262	135	3	127	140	124
2. Consultas a M.V. particulares para la identificación de los brotes con síntomas nerviosos.	271	227	0	44	352	44
3. Solicitudes de recursos para cumplir con la toma de muestras.	2	1	0	1	1	1
4. Verificación del cumplimiento de la segregación de los materiales específicos de riesgo en mataderos.	8	1	0	7	1	7
TOTAL	543	264	3	179		
5. Cuadrículas muestreadas y enviadas al laboratorio para PVA.	8	6	0	2	9	2
6. Cuadrículas muestreadas y enviadas al	22	15	0	0	13	0

7. Capacitación en Bioterrorismo Anual	18	17	0	1	20	1
8. Capacitación en Brucellosis	1	0	0	1	2	1
9. Capacitación en comentarios	6	5	0	1	5	1
10. Capacitación en el tema Clima Organizacional	1	0	0	0	0	0
11. Capacitación en enfermedades zoonóticas	4	3	0	1	3	1
12. Capacitación en Gestión de Calidad	11	9	0	2	9	2
13. Capacitación en la declaración institucional de Hechos, Accidentes y Valores del SENASA.	3	2	0	1	2	1
14. Capacitación en la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública (Ley N° 8422).	2	2	0	0	2	0
15. Capacitación en la Ley de Bioterrorismo de los Animales (Ley N° 7431).	3	1	0	2	1	2
16. Capacitación en la Ley Nacional de Control Interno (Ley N° 8292).	2	2	0	0	2	0
17. Capacitación en la Ley Nacional de Salud Animal (Ley N° 8493).	4	4	0	0	4	0
18. Capacitación en la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Rompientes y Tránsitos Administrativos (Ley N° 8420).	1	1	0	0	1	0
19. Capacitación en Salud Animal	19	16	0	3	16	3
20. Capacitación en salud aviar	12	9	0	3	23	3
21. Capacitación en Salud Pecuaria	2	0	0	2	2	2
22. Capacitación en Salud Pública Veterinaria.	36	34	0	2	117	2
23. Capacitación en temas avícolas	9	7	0	2	7	2
24. Capacitación en temas ambientales	2	0	0	2	2	2
25. Capacitación en temas de enfermedades zoonóticas	5	3	0	2	3	2
26. Capacitación en Trastabilidad	17	16	0	1	24	1
27. Capacitación en Tuberculosis	7	6	0	1	28	1
28. Congresos	2	2	0	0	2	0
29. Foros de Salud del país para capacitación.	4	4	0	0	4	0
30. Simposios	5	5	0	0	5	0
31. Talleres	1	1	0	0	1	0
TOTAL	174	146	0	24		



Reporte por funcionario:



Dependencia: Dirección Regional Huetar Nor

Fecha Inicial: 01/01/2017

Fecha Final: 31/12/2017

FUNCIONARIO	CERRADAS	ACTIVAS	ATENIDAS	NO ATENDIDAS	TOTAL
Seleccionar 1 ALFARO GONZALEZ HEINER	175	0	40	0	215
Seleccionar 2 ARROYO BOLAÑOS BERNAL	51	0	1	0	52
Seleccionar 3 BRENES VILLALTA CINDY	233	0	96	0	329
Seleccionar 4 CAMPOS SALAS ORLANDO	0	0	1	0	1
Seleccionar 5 CHAVES CESPEDES LISBETH	101	0	45	1	146
Seleccionar 6 CHAVES PEREZ MARTA PATRICIA	0	0	40	0	40
Seleccionar 7 CORELLA ESPINOZA MARCO TULLIO	89	0	5	0	94
Seleccionar 8 ESTRADA MORA ROMEL	41	0	5	0	46
Seleccionar 9 FRANK CAMBRONERO CARVAJAL	92	0	26	0	118
Seleccionar 10 GARCIA ROMERO SERGIO	131	0	10	1	141
Seleccionar 11 GONZALEZ ARAGON EILYN	316	0	8	0	324
Seleccionar 12 GONZALEZ ELIZONDO JORGE DAVID	109	0	36	0	145
Seleccionar 13 HERNANDEZ MIRANDA MARIA LILLIAM	209	0	0	0	209
Seleccionar 14 HERRERA JARA ELIUD ALBERTO	54	0	0	0	54
Seleccionar 15 JARA BARRANTES ORLANDO	56	0	15	0	71
Seleccionar 16 JARQUIN MONTALBAN FRANKLIN	236	0	5	0	241
Seleccionar 17 JIMENEZ MARICHAL JUAN CARLOS	10	0	0	0	10
Seleccionar 18 LOPEZ MORGAN JULIO	93	0	0	0	93
Seleccionar 19 Melissa Rodríguez Castro	0	0	12	0	12
Seleccionar 20 MOLINA QUESADA CRISTHIAN	3	0	1	0	4
Seleccionar 21 MORALES ULATE CARLOS	194	0	0	0	194
Seleccionar 22 Patricia Chaves Perez	36	0	0	0	36
Seleccionar 23 PEREZ JIMENEZ MARIAN	167	0	0	0	167
Seleccionar 24 QUESADA CARRANZA SERGIO	251	0	8	0	259

Seleccionar	14	HERRERA JARA ELIUD ALBERTO	54	0	0	0	0	54
Seleccionar	15	JARA BARRANTES ORLANDO	56	0	15	0	15	71
Seleccionar	16	JARQUIN MONTALBAN FRANKLIN	236	0	5	0	5	241
Seleccionar	17	JIMENEZ MARICHAL JUAN CARLOS	10	0	0	0	0	10
Seleccionar	18	LOPEZ MORGAN JULIO	93	0	0	0	0	93
Seleccionar	19	Melissa Rodríguez Castro	0	0	12	0	12	12
Seleccionar	20	MOLINA QUESADA CRISTHIAN	3	0	1	0	1	4
Seleccionar	21	MORALES ULATE CARLOS	194	0	0	0	0	194
Seleccionar	22	Patricia Chaves Perez	36	0	0	0	0	36
Seleccionar	23	PEREZ JIMENEZ MARIAN	167	0	0	0	0	167
Seleccionar	24	QUESADA CARRANZA SERGIO	251	0	8	0	8	259
Seleccionar	25	QUITOS PEREIRA GUSTAVO	177	0	29	0	29	206
Seleccionar	26	RAMIREZ ROJAS HANNIER	2	0	0	0	0	2
Seleccionar	27	RODRIGUEZ VARGAS WALTER GERARDO	67	0	33	0	33	100
Seleccionar	28	ROJAS MADRIGAL ALVARO	27	0	0	0	0	27
Seleccionar	29	ROJAS VALLADARES JOSE MARTI	40	0	2	2	0	42
Seleccionar	30	RUIZ SOTO JOSE RAYMOND	9	0	8	0	7	17
Seleccionar	31	VARGAS GOMEZ JORGE EDUARDO	71	0	19	0	19	90
Seleccionar	32	VILLALOBOS VARGAS LUIS ADRIAN	48	0	0	0	0	48

Personal: HERRERA JARA ELIUD ALBERTO

Todas (54) Cerradas (54) (0) Activas (0)

Cerradas

INDICADOR	NOMBRE	FECHA	
Seleccionar	109935	Personas capacitadas en Legislación.	18/01/2017
Seleccionar	109936	Personas capacitadas en Legislación.	18/01/2017
Seleccionar	112284	Reuniones internas.	23/02/2017
Seleccionar	112285	Reuniones internas.	22/02/2017
Seleccionar	114121	Comité Sectorial Agropecuario.	08/03/2017

INDICADOR	NOMBRE	FECHA	
Seleccionar	109935	Personas capacitadas en Legislación.	18/01/2017
Seleccionar	109936	Personas capacitadas en Legislación.	18/01/2017
Seleccionar	112284	Reuniones internas.	23/02/2017
Seleccionar	112285	Reuniones internas.	22/02/2017
Seleccionar	114121	Comité Sectorial Agropecuario.	08/03/2017
Seleccionar	114122	Comité Sectorial Agropecuario.	08/03/2017
Seleccionar	114123	Capacitación en Trazabilidad	07/03/2017
Seleccionar	114621		3/2017
Seleccionar	114851		2/2017
Seleccionar	115216		3/2017
Seleccionar	115217		3/2017
Seleccionar	115219		3/2017
Seleccionar	115220		3/2017
Seleccionar	115227		3/2017
Seleccionar	116074		03/2017
Seleccionar	116209		3/2017
Seleccionar	116341		3/2017
Seleccionar	120163		5/2017
Seleccionar	120164		5/2017
Seleccionar	122414	Capacitación en salud aviar	19/05/2017
Seleccionar	122462	Otras	17/05/2017
Seleccionar	122486	Reuniones internas.	19/05/2017
Seleccionar	124000	Reuniones internas.	19/05/2017
Seleccionar	124001	Coordinación con Sector Privado.	23/05/2017
Seleccionar	125824	Reuniones internas.	01/06/2017
Seleccionar	125825	Reuniones internas.	01/06/2017
Seleccionar	130996	Reuniones internas.	06/06/2017

Caso: 116074

Descripción: Descripción:

[Nuevo Seguimiento](#) [SIREA / Personal](#)

Seguimiento	Funcionario	Fecha
Ver 00116074001	HERRERA JARA ELIUD ALBERTO	27/03/2017

Seguimiento N°: **00116074001**

Personal: HERRERA JARA ELIUD ALBERTO

[Agregar](#)

Codigo Formulación: 116074

Hoja de visita:

Fecha Atencion: 27/03/17

Fecha proxima: 27/03/17

Codigo SIREA:

Cantidad Atendida: 1

Observaciones

Reunion de personal regional se adjunta agenda y hoja de asistencia

[Comunicación](#)

[Enviar Correo](#)

Seleccionar archivo Ningún archivo seleccionado

[Subir Archivo](#)

Ver	Eliminar	Codigo	Nombre	Tamano	Usuario	Fecha
Ver	Eliminar	22095	Agenda para Reunión de Personal Marzo 2017 (1).docx	283689	eherrera	27/03/2017 12:00:00 a.m.
Ver	Eliminar	22143	Hoja asistencia reunion Marzo DRHN.pdf	937157	eherrera	30/03/2017 12:00:00 a.m.

Estado del Indicador:

Cerrada

Seguimiento N°: **0011607400**

Codigo Formulacion: 116074

Fecha Atencion: 27/03/17

Codigo SIREA:

Observaciones: Reunion de personal regional se...

Seleccionar archivo: Ningún archivo seleccionado

Subir Archivo

Estado del Indicador: Cerrada

Hoja asietencia reunion Marzo DRHN.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Inicio Herramientas Hoja asietencia reu... x Iniciar sesión

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

REUNIONES

Rige a partir de: 31/03/2011

Versión 01

Código: DO-MC-01-RE-005

Página 1 de 2

Fecha: 27-03-2017 Inicia: 8:30 Termina:

TIPO DE REUNIÓN:

ASISTENTES:

Nombre	Dependencia	Firma
Walter Rodríguez Vargas	SENASA	[Firma]
Yobana Arias	SENASA	[Firma]
Diana Avelar Bohio	[Firma]	[Firma]
Jorge Edm Vargas Gomin	POCASAL	[Firma]
Rommel Estrada Mora	SENASA (S.P)	[Firma]
Raymond Ruiz Soto	SENASA - Venecia	[Firma]
Alberto Benavides Gonzalez	SENASA	[Firma]
Hector Emilio Culla Espinoza	SENASA	[Firma]
Héctor Alford González	SENASA - UPala	[Firma]
Frank Amadorero Oropesa	SENASA - Sarapiquí	[Firma]
Melanie Jara Barrantes	Sonora DRHN	[Firma]
Cindy Briones Villalta	SENASA Venecia	[Firma]
Jorge David González Echeverri	SENASA Pora	[Firma]

Servicio Nacional de Salud Animal

Reportes:

SINGES SISTEMA INTEGRADO DE GESTION

SENASA SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL COSTA RICA

Reportes de Indicadores

Codigo Formulacion:

SIREA:

Hoja de Visita:

Funcionario: --Seleccione--

Dependencia: --Seleccione--

Categoria: --Seleccione--

Indicador: --Seleccione--

Fecha Inicial:

Fecha Final:

Atendidas

MENU PRINCIPAL

- Inicio
- Archivos
- Asignacion
- Bitacora
- Buscar Indic
- Datos Usuario
- Dependencias
- Formulacion
- Gerencia
- Graficos
- Indicadores
- Informe
- Mant Informe
- Mantenimiento
- Mensajes
- Operaciones
- Privilegios
- Reporte Funcionario
- Reportes**
- Riesgo
- Roles
- Seguimiento
- Usuarios
- Salir

SIREA:

Hoja de Visita:

Funcionario:

Dependencia:

Categoría:

Indicador:

Fecha Inicial:

Fecha Final:

Atendidas

	Caso	Personal	Fecha	SIREA
Ver	11200	SOSA LOPEZ WAGNER	18/08/2014	607-006443
Ver	25333	CONEDO GOMEZ JORGE	27/06/2014	607-006443
Ver	26263	BLANCO CHAVES SIASKY	30/06/2014	607-006443
Ver	26267	BLANCO CHAVES SIASKY	20/12/2014	607-006443
Ver	52262	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	18/12/2016	607-006443
Ver	52263	BLANCO CHAVES SIASKY	18/12/2016	006443
Ver	52963	SOSA LOPEZ WAGNER	30/06/2016	006443
Ver	52968	SOSA LOPEZ WAGNER	16/12/2016	006443
Ver	52984	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	16/12/2016	607-006443

	Caso	Personal	Fecha	SIREA
Ver	11200	SOSA LOPEZ WAGNER	18/08/2014	607-006443
Ver	25333	CONEDO GOMEZ JORGE	27/06/2014	607-006443
Ver	26263	BLANCO CHAVES SIASKY	30/06/2014	607-006443
Ver	26267	BLANCO CHAVES SIASKY	20/12/2014	607-006443
Ver	52262	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	18/12/2016	607-006443
Ver	52263	BLANCO CHAVES SIASKY	18/12/2016	006443
Ver	52963	SOSA LOPEZ WAGNER	30/06/2016	006443
Ver	52968	SOSA LOPEZ WAGNER	16/12/2016	006443
Ver	52984	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	16/12/2016	607-006443
Ver	71107	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	11/10/2016	605-006443
Ver	91851	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/04/2017	006443
Ver	91858	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/04/2017	006443
Ver	91884	SOSA LOPEZ WAGNER	15/12/2017	006443
Ver	92491	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92492	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92493	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92494	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92495	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92496	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	607-006443
Ver	92497	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	607-006443
Ver	92498	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	607-006443
Ver	92499	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92500	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92521	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	15/12/2017	006443
Ver	92522	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	15/12/2017	006443
Ver	92523	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	15/12/2017	006443
Ver	92524	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	15/12/2017	006443
Ver	92525	SOSA LOPEZ WAGNER	15/12/2017	006443
Ver	92526	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	15/12/2017	006443
Ver	95096	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	31/08/2017	607-006443 / 102938
Ver	95697	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	31/08/2017	006443
Ver	106863	BLANCO CHAVES SIASKY	24/11/2018	006443
Ver	113495	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/03/2017	607-006443
Ver	116705	UREÑA HERNANDEZ JOHAN PABLO	05/04/2017	006443
Ver	119666	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	23/09/2017	006443
Ver	131949	UREÑA HERNANDEZ JOHAN PABLO	29/06/2018	607-006443
Ver	131951	UREÑA HERNANDEZ JOHAN PABLO	14/12/2018	607-006443

Total de Registros: 37

Resumen

	Caso	Personal	Fecha	SIREA
Ver	11200	SOSA LOPEZ WAGNER	18/08/2014	607-006443
Ver	25333	CONEJO GOMEZ JORGE	27/06/2014	607-006443
Ver	26263	BLANCO CHAVES SIASKY	30/06/2014	607-006443
Ver	26267	BLANCO CHAVES SIASKY	20/12/2014	607-006443
Ver	52262	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	18/12/2016	607-006443
Ver	52263	BLANCO CHAVES SIASKY		3
Ver	52963	SOSA LOPEZ WAGNER		3
Ver	52968	SOSA LOPEZ WAGNER		3
Ver	52984	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		06443
Ver	71102	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		06443
Ver	91851	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	21/06/2014	3
Ver	91858	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		3
Ver	91884	SOSA LOPEZ WAGNER		3
Ver	92491	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		3
Ver	92492	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		3
Ver	92493	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		3
Ver	92494	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO		3
Ver	92495	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92496	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	607-006443
Ver	92497	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	607-006443
Ver	92498	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	607-006443
Ver	92499	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443
Ver	92500	ALPIZAR HIDALGO GREEDVIN EVELIO	30/06/2017	006443

Codigo: 26263

[Nuevo Seguimiento](#) [SIREA / Funcionario](#)

Seguimiento	Funcionario	Fecha
Ver 0026263001	BLANCO CHAVES SIASKY	21/06/2014

Seguimiento N°: **00026263001** Personal: **BLANCO CHAVES SIASKY**

Codigo Formulación: Hoja de visita:

Fecha Atencion: Fecha proxima:

Codigo SIREA: Cantidad Atendida:

Observaciones

Seguimiento al manejo del Material Especifico de Riesgo en el Matadero ASOEXBRUNCA Caracol.

La visita forma parte del cronograma establecido por el Programa Nacional para realizar mínimo dos visitas al año por empresa para verificar de identificación, remoción, segregación y eliminación del MER.

Se adjunta la guía de inspección, la verificación del cumplimiento a las No Conformidades se hará en las visitas de seguimiento regulares de la empresa.

[Comunicación](#) [Enviar Correo](#)

Seleccionar archivo: Ningún archivo seleccionado

	Codigo	Nombre	Tamano	Usuario	Fecha
Ver Eliminar	3214	OF SENASA DRB 063 14 Informe de manejo de MER Caracol.pdf	2101322	sblanco	21/06/2014 12:00:00 a.m.

Estado del Indicador:

Valoración del riesgo

SINGES
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

SENASA
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD ANIMAL
COSTA RICA

Riesgo: Dependencia: Personal: Año:

	INDICADOR	PROBABILIDAD	IMPACTO	INHERENTE	EFICACIA	NIVEL DE RIESGO	%
Seleccionar	1 Animales marcados y enviados a matadero por BRUC.	1	3	3	1	3	6
Seleccionar	2 Animales vacunados para Rabia.	3	3	9	1	9	20
Seleccionar	3 Apoyo a actividades cantonales, subcantonales y regionales	2	1	2	1	2	4
Seleccionar	4 Atención de emergencia	1	3	3	1	3	6
Seleccionar	5 ATENCIONES DE DENUNCIAS SANITARIAS	3	3	9	1	9	20
Seleccionar	6 Auditoría a funcionarios oficiales, plantas de cosecha y subastas en el uso de las guías de movilización.	2	3	6	1	6	13
Seleccionar	7 Auditorías a las oficinas cantonales.	1	3	3	1	3	6
Seleccionar	8 Auditorías a subastas y plazas de ganado sobre aplicación de ingresos y salidas de animales	2	3	6	1	6	13
Seleccionar	9 Auditorías de Médicos Veterinarios Oficializados en Granjas Avícolas.	3	3	9	3	27	60
Seleccionar	10 Bovinos retenidos.	1	3	3	1	3	6
Seleccionar	11 Capacitación de retroalimentación colectiva	1	3	3	1	3	6
Seleccionar	12 Capacitación en Diagnostico Animal	1	3	3	1	3	6


Inicio
Archivos
Asignacion
Bitacora
Buscar Indc
Datos Usuario
Dependencias
Formulación
Gerencia
Graficos
Indicadores
Informe
Mant Informe
Mantenimiento
Mensajes
Operaciones
Privilegios
Reporte Funcionario
Reportes
Riesgo
Roles
Seguimiento
Usuarios
Salir

SINGES – Riesgo (Probabilidad)

Unidad de Planificación y Control Interno y la administración activa

PROBABILIDAD
Se analiza la matriz de corresponsabilidad del ámbito organizativo a nivel de cada indicador.

S: servicio
Iv: intervención vinculante
In: intervención no vinculante
C: control



Si las unidades organizativas de Intervención vinculante IV (roja), son varias la probabilidad de ocurrencia del riesgo es alta, porque resta autoridad al ejecutor. Si las unidades organizativas de control C (rosada), son muchas la probabilidad de ocurrencia del riesgo es baja porque hay muchas instancias controlando por lo tanto ayudando a que sea realidad, identifican problemas y resuelven.

De igual forma hacen para todos los indicadores, tanto los llamados de gestión, control y críticos.

La identificación del riesgo es netamente perceptiva de acuerdo a la capacidad de coordinación y comunicación y por lo tanto, el resultado depende de la experiencia del entrevistado. Ayuda a la decisión saber que cuando son muchos interventores y se entienden por muchos 3 o más la probabilidad del riesgo es alta

INDICADOR	DG	DO	UEP	PN	DAF	DR	LANASEVE	DMV	DAA	DIPOA	DC	DSR	UPCI	UGC	PROBABILIDAD
Muestras tomadas y enviadas al Laboratorio para...															M

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
ALTA		3	
MEJOR		2	
BAJA		1	

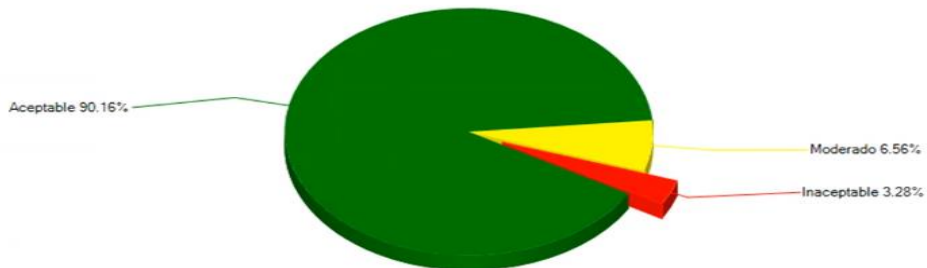
SINGES – Riesgo (Impacto)

5 Unidad de Planificación y Control Interno y Dirección de Administración Activa

IMPACTO
Se analiza cada indicador y el impacto sobre el objetivo y los intereses de la organización en la solución de problemas

Seleccionar	121	Vigilancia activa en granjas de subsistencia	3	3	9	2	18	40
Seleccionar	122	Visitas de vigilancia epidemiológica para Gusano Barrenador.	1	3	3	1	3	6

Nivel de Riesgo:



MENU PRINCIPAL

- Inicio
- Archivos
- Asignacion
- Bitacora
- Buscar Indic
- Datos Usuario
- Dependencias
- Formulación
- Gerencia
- Graficos
- Indicadores
- Informe
- Mant Informe
- Mantenimiento
- Mensajes
- Operaciones
- Privilegios
- Reporte Funcionario
- Reportes
- Riesgo
- Roles
- Seguimiento
- Usuarios
- Salir

Fecha:

Fecha:

Dependencia:

INDICADOR	EJECUTADO
Almacenamiento Y Depósito Fiscal	0
Bitacora	0
Bitacora	0
Centros De Acopio, Almacenamiento Y Distribución	0
Centros De Enseñanza	0
Centros De Investigación	0
Establecimientos de proceso de productos Pesqueros	0
Comercialización Al Por Mayor Animaltes	85
Comercialización Al Por Mayor De Alimentos De Origen Animal	0
Comercialización Al Por Menor De Alimentos De Origen Animal	136
Comercialización Al Por Menor De Animales Y Productos Para Animales	0
Embarcaciones	0
Establecimientos Fabricantes De Medicamentos Veterinarios	0
Establecimientos De Creación O Inclinación O Sepultura De Animales (Gadúveres)	0
Establecimientos De Cría De Animales De Compañía	0
Establecimientos De Diagnóstico, Desfaje Y Empaque	22
Establecimientos De Elaboración Y Proceso De Productos Lácteos	0
Establecimientos De Equipamiento Y/O Seguro	0
Establecimientos De Otros Servicios Para Animales	0
Establecimientos De Proceso De Cárnicos	0
Establecimientos De Proceso De Hiel Y Otros Productos Apícolas	0
Establecimientos De Proceso De Productos Pesqueros	0
Establecimientos De Proceso Y Elaboración De Otros Productos	0
Establecimientos De Servicios Veterinarios	0
Establecimientos Fabricantes De Alimentos Para Animales	0
Establecimientos Fabricantes De Productos Veterinarios Adres	0
Establecimientos Importadores-Exportadores	0
Explotación Pesquera	625
Muelles De Productos Pesqueros	0
Oficinas Tramitadoras De Registros O Autorizaciones Sanitarias	0



Bitácora:

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Bitacora

Usuario: HERRERA JARA ELIUD ALBERTO

Indicador:

Descripción	Caso	Fecha
Se realizó Inventario y se giró orden sanitaria de presentar comprobantes de entrada y salida de animales se concedieron 8 días se retiraron las guías; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; 6788; 30/05/13; 10/06/13;	73	09/06/2013
Se realizó Inventario y se giró orden sanitaria de presentar comprobantes de entrada y salida de animales se concedieron 8 días se retiraron las guías, en el mapa adjunto es la finca 1HERRERA JARA ELIUD ALBERTO678830/05/1310/06/13	73	09/06/2013
Se realizó Inventario y se giró orden sanitaria de presentar comprobantes de entrada y salida de animales se concedieron 8 días se retiraron las guías, en el mapa adjunto es la finca 1HERRERA JARA ELIUD ALBERTO678830/05/1310/06/13	73	09/06/2013
Se realizó inventario de animales y se giró orden sanitaria de presentar ingresos y egreso de animales a la finca; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; 6789; 30/05/13; 10/06/13;	74	09/06/2013
Se realizó inventario de animales y se giró orden sanitaria de presentar ingresos y egreso de animales a la finca en el mapa es la finca 4HERRERA JARA ELIUD ALBERTO678930/05/1310/06/13	74	09/06/2013
Se realizó inventario de animales y se giró orden sanitaria de presentar ingresos y egreso de animales a la finca en el mapa es la finca 4HERRERA JARA ELIUD ALBERTO678930/05/1310/06/13	74	09/06/2013
Se realiza inventario no existiendo animales en la finca , se ordena presentar informe de ingresos y salidas de animales de la finca en un plazo de 8 días , en el mapa es la finca 5; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; 6791; 30/05/13; 10/06/13;	75	09/06/2013
Se realiza inventario no existiendo animales en la finca , se ordena presentar informe de ingresos y salidas de animales de la finca en un plazo de 8 días , en el mapa es la finca 5HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; 6791; 30/05/13; 10/06/13;	75	09/06/2013

Reunion para analizar posibles requisitos para un matadero y deshecho de animales para consumo de carnevoro en el zoológico La Marina. Se programa visita para el día 8 de setiembre a La Marina.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 17/06/17; 09/06/17; 147411 28/08/2017

Reunion con Productores de paja en donde se toma el acuerdo de permitir derribas en el Sane.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 01/09/17; 01/09/17; 147842 05/09/2017

Reunion con ganaderos afiliados a la Cámara de ganaderos de Los Chiles Tresa temas tratados Inscripción de marcas, solicitud de convenios para brucellosis y tuberculosis para sus afiliados, minuta por procedimiento ante caso de detección de ganado. Acuerdo. Confianza avulsa en el trámite de marcas, La Cámara solicita por escrito la posibilidad de hacer un convenio, la cámara reactiva la comisión de robo de ganado de Los Chiles.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 31/08/17; 31/08/17; 147944 05/09/2017

Reunion para definir requisitos para actividad complementaria de un Zoológico en relación al sacrificio de animales para auto consumo.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 11/09/17; 11/09/17; 148548 18/09/2017

Reunion de analisis de las tarifas de cobros para brindar informe de actividades brindadas a través de los sistemas.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 12/09/17; 12/09/17; 148549 18/09/2017

Reunion de comite sectorial agropecuario en Sarapiquí; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 13/09/17; 13/09/17; 148550 18/09/2017

Reunion de comite sectorial agropecuario de RHN Tema tratado COORELACTEOS se realizo en la oficina del mag en upala; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 06/09/17; 06/09/17; 148551 18/09/2017

Reunion de CODES Sarapiquí tema CACSA entre otros; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 13/09/17; 13/09/17; 148552 18/09/2017

Reunion de revision de indicadores para reporte de No Tarifables.; MARTINEZ CHAVES FRANCISCA; ; 21/09/17; 21/09/17; 149376 24/09/2017

Reunion de Consejo regional Interinstitucional de Desarrollo; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 20/09/17; 20/09/17; 149377 24/09/2017

Reunion con los productores de paja que forman la comision de PREJ para explicar los terminos de la apertura a las comendadas para la derriba de pajales; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 22/09/17; 22/09/17; 149378 24/09/2017

Reunion de CODES Sarapiquí para votar el proyecto cacsa.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 24/09/17; 26/09/17; 149556 26/09/2017

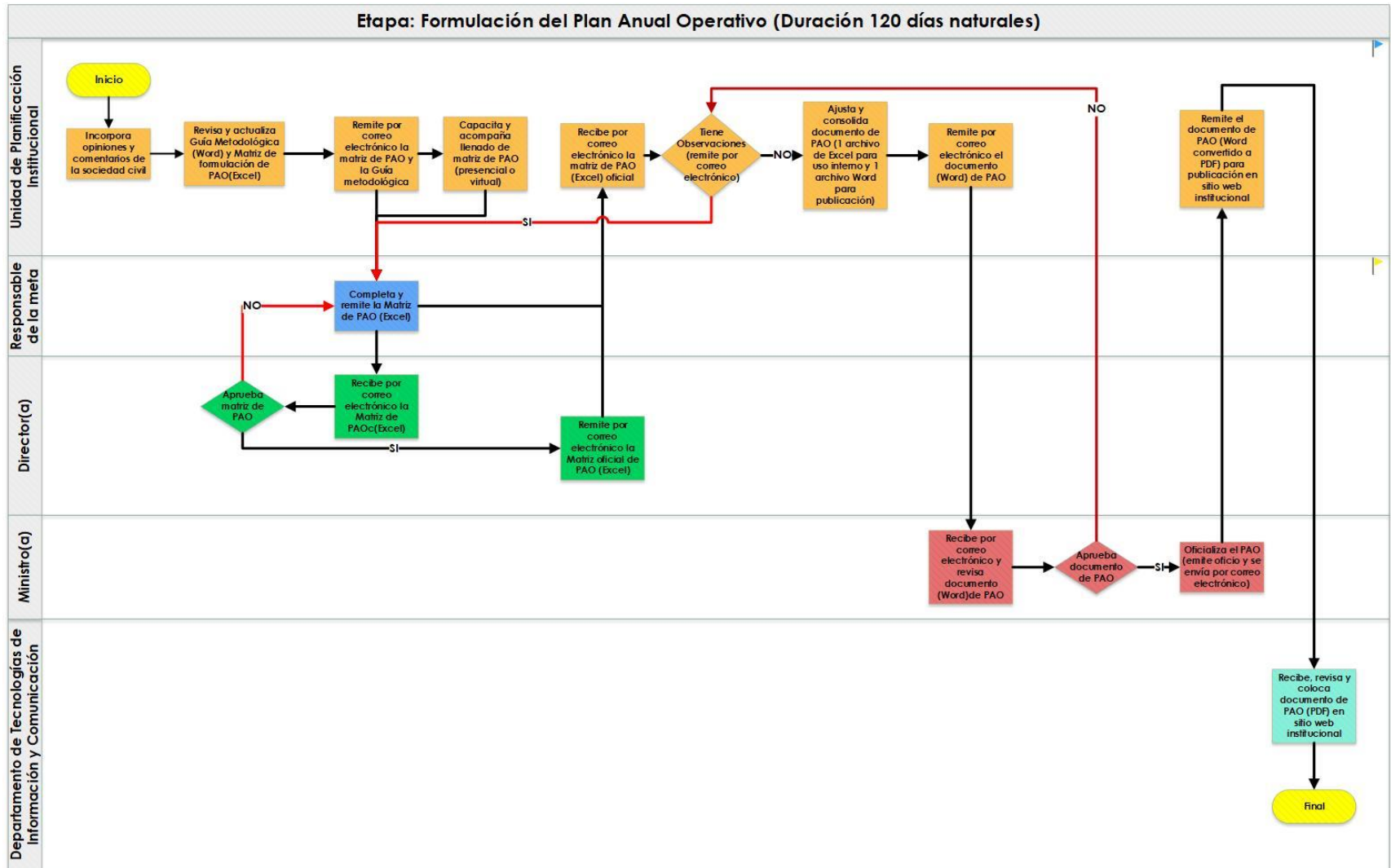
Reunion de Directores regionales en Golfito.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 28/09/17; 28/09/17; 149827 01/10/2017

Reunion de Comite sectorial Sarapiquí. Se aprobó proyecto IMAS CACSA.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 12/10/17; 12/10/17; 153141 12/10/2017

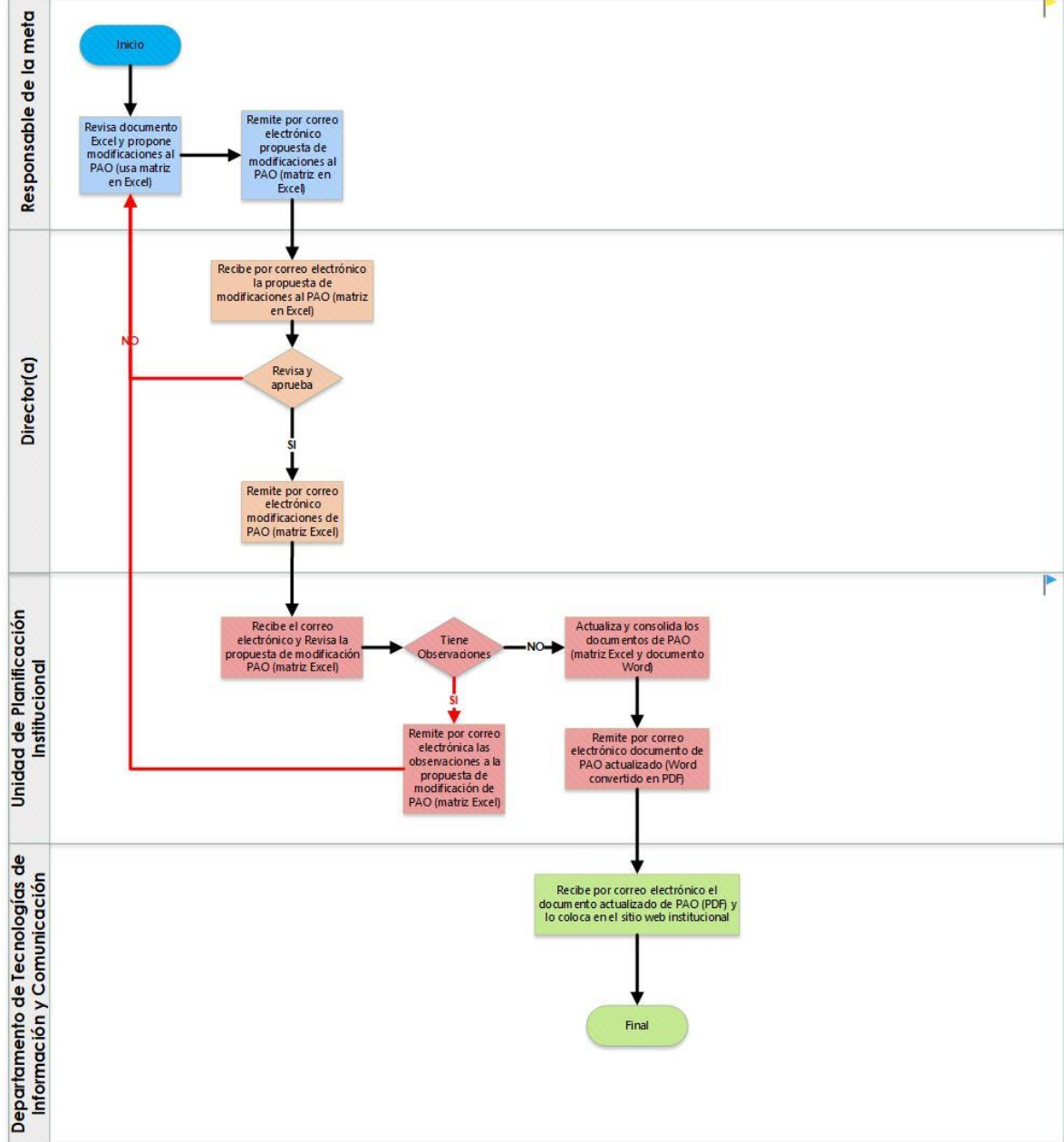
Participa en taller de preparacion para atención de emergencias sanitarias GERP en Managua.; HERRERA JARA ELIUD ALBERTO; ; 17/10/17; 17/10/17; 154918 22/10/2017

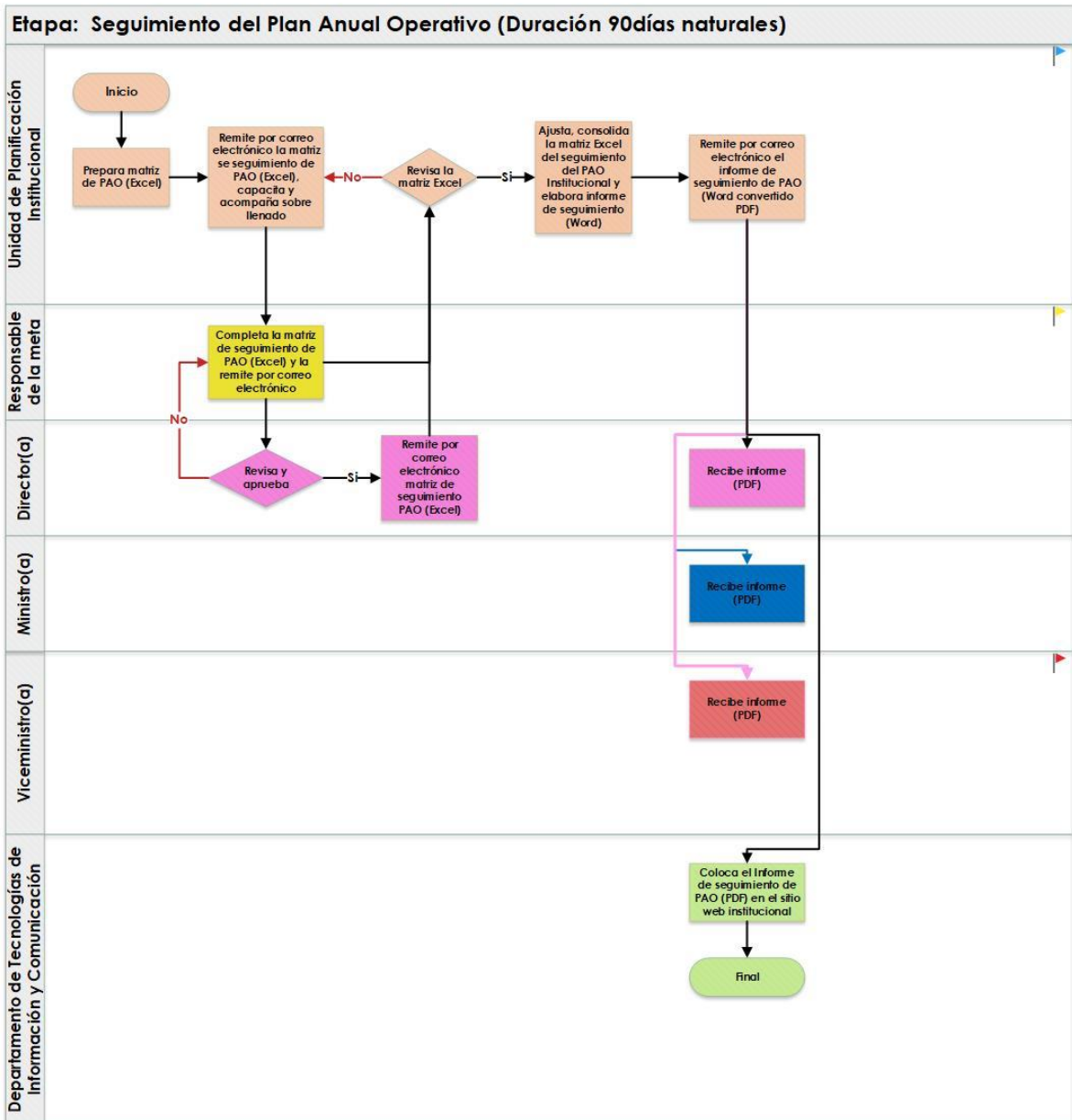
ANEXO 5

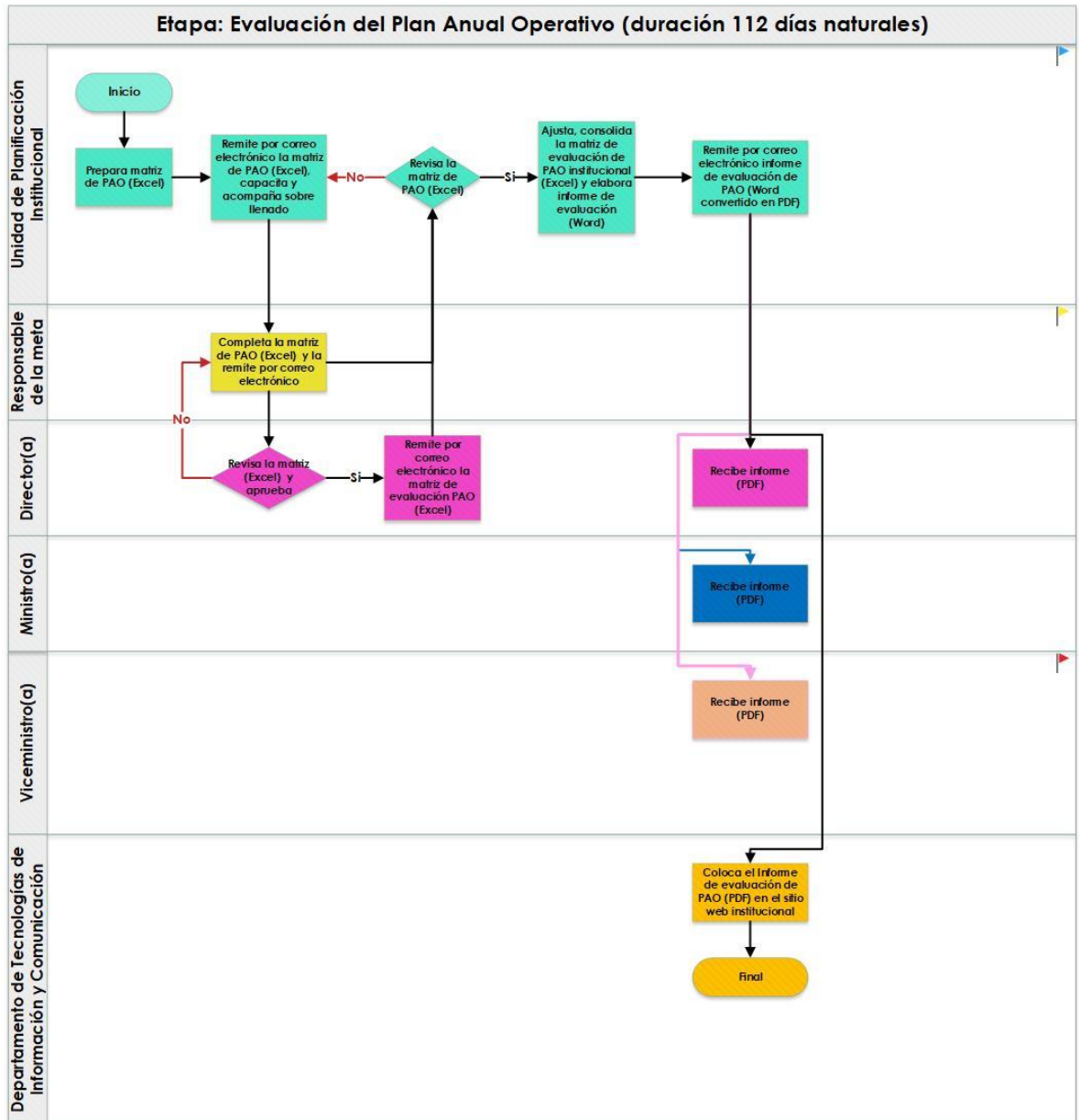
Flujogramas de las etapas del proceso de
Plan Anual Operativo y las matrices utilizadas en cada etapa
en el año 2020 MIVAH



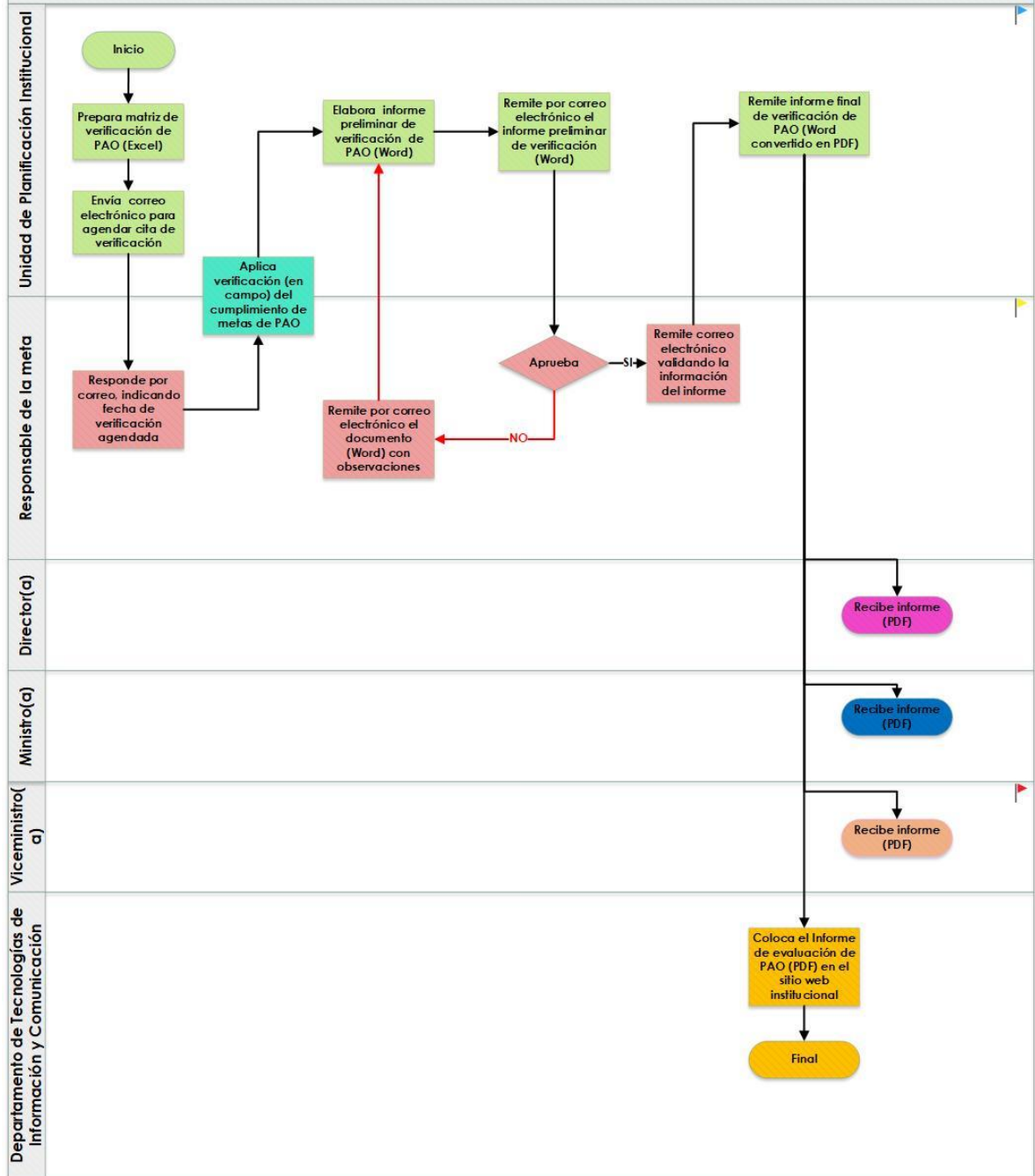
Etapa: Modificación del Plan Anual Operativo (Dos momentos 1: duración 52 días naturales, 2: duración 150 días naturales)







Etapa: Verificación del Plan Anual Operativo (duración 112 días naturales)



ANEXO 6

Cronogramas del ciclo de
Planificación Institucional del MIVAH
Actual y Estimado

Cronograma Actual del Ciclo de Planificación Institucional del MIVAH

Mes		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Etapa	Actores/Semana	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Formulación	UPI	■	■	■	■								
	Responsable de Meta		■	■	■								
	Directores(as)			■									
	Ministro(a)			■	■	■	■						
	DTIC					■							
Modificación	Responsable de Meta	■	■	■	■	■						■	■
	Directores(as)				■	■						■	■
	UPI					■	■					■	■
	DTIC						■						■
Seguimiento	UPI						■	■	■				
	Responsable de Meta						■	■					
	Directores(as)							■	■				
	Ministro(a)								■	■			
	Viceministro(a)								■	■			
	DTIC								■	■			
Evaluación	UPI	■	■									■	■
	Responsable de Meta	■	■										
	Directores(as)		■	■									
	Ministro(a)			■	■								
	Viceministro(a)			■	■								
	DTIC			■	■								
Verificación	UPI		■	■	■	■							
	Responsable de Meta		■	■	■	■							
	Directores(as)					■	■						
	Ministro(a)					■	■						
	Viceministro(a)					■	■						
	DTIC					■	■						

Fuente: Elaboración propia, información del manual de procedimiento de Plan Anual Operativo, 2020.

Cronograma Estimado del Ciclo de Planificación Institucional del MIVAH (Sistema Automático en ejecución)

Mes		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Etapa	Actores/Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Formulación	UPI																																																
	Responsable de Meta																																																
	Directores(as)																																																
	Ministro(a)																																																
	DTIC																																																
Modificación	Responsable de Meta																																																
	Directores(as)																																																
	UPI																																																
	DTIC																																																
Seguimiento	UPI																																																
	Responsable de Meta																																																
	Directores(as)																																																
	Ministro(a)																																																
	Viceministro(a)																																																
	DTIC																																																
Evaluación	UPI																																																
	Responsable de Meta																																																
	Directores(as)																																																
	Ministro(a)																																																
	Viceministro(a)																																																
	DTIC																																																
Verificación	UPI																																																
	Responsable de Meta																																																
	Directores(as)																																																
	Ministro(a)																																																
	Viceministro(a)																																																
	DTIC																																																

Fuente: Elaboración propia.

