



Banco Hipotecario de la Vivienda



MINISTERIO DE VIVIENDA Y  
ASENTAMIENTOS HUMANOS

GOBIERNO  
DE COSTA RICA

# **Estrategia para Fomentar una Cultura Orientada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo**

**Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos**

**Banco Hipotecario de la Vivienda**

**Abril 2025**



CONTROL DE VERSIÓN		
Origen o solicitud de la actualización	Versión	Elaborado por
DFOE-CIU-IAD-0004-2023	1.0	Equipo de trabajo interinstitucional MIVAH-BANHVI

APROBACIÓN	
Angela Mata Montero	Ministra Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
Dagoberto Hidalgo Cortés	Gerente General Banco Hipotecario de la Vivienda



## **Estrategia para Fomentar una Cultura Orientada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo en MIVAH – BANHVI**

### **I) Propósito**

El Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) impulsan una iniciativa estratégica para fortalecer una cultura institucional basada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

La GpRD es una forma de gestión pública que orienta el accionar de las instituciones a tomar decisiones sobre información confiable, con el fin de generar valor público a la población meta a la que se dirigen sus acciones, mediante la atención oportuna de las prioridades y necesidades de esos beneficiarios por medio de la provisión de bienes y servicios oportunos y de calidad.

Considerando que el MIVAH, desde su rol como órgano del Poder Ejecutivo encargado de emitir políticas, directrices y lineamientos para facilitar el acceso a una vivienda adecuada y el mejoramiento de los asentamientos humanos, para el bienestar de todos los habitantes del país; y el BANHVI, como ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda que, por medio de una alianza pública-privada, contribuye significativamente a la atención del déficit habitacional para familias de ingresos bajos y medios; poseen una responsabilidad de aportar valor público en relación con los servicios que brindan a las personas que no poseen una vivienda adecuada, ajustada a sus necesidades específicas, o bien, que tienen vivienda pero que necesita mejoras, a fin de garantizar su calidad de vida como beneficiarias; la determinación de adoptar un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo pretende orientar a ambas instituciones hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la eficiencia y efectividad de los programas de desarrollo de vivienda y proyectos habitacionales ejecutados con recursos del BANHVI.

En este contexto y dirección, la presente estrategia busca promover:

- 1) Que el personal de ambas instituciones conozca, interiorice y participe activamente de los procesos de mejora continua del Sector Vivienda, Hábitat y Territorio y genere productos y servicios, a partir de la gestión para resultados en el desarrollo, siendo este definido como *“(…) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”*.
- 2) Que los clientes finales o personas beneficiarias, en el marco de un proceso democrático y de participación ciudadana, puedan expresar su satisfacción con los bienes o servicios recibidos o lo que puede denominarse valor percibido, o bien externar su desacuerdo y plantear propuestas diferentes que conduzcan a las entidades a un replanteamiento de su oferta institucional, a fin de que su acción cumpla con lo que las personas esperan de ellas.



Ahora bien, en el ámbito interno, el propósito es que el personal del MIVAH y BANHVI adopte principios y prácticas orientadas a la GpRD, en forma eficiente y efectiva, propiciando que su labor contribuya de manera directa al cumplimiento de los objetivos institucionales, el bienestar y la generación de oportunidades de los clientes o beneficiarios finales y en la mejora de la calidad de vida de las personas, prácticas que deben ser medidas y valoradas.

En el ámbito externo, se busca generar mecanismos de participación para que la población objetivo, las personas beneficiarias y/o clientes finales aporten información, permitiendo a las instituciones ajustar sus estrategias y programas en función de las necesidades reales de la población.

Esta iniciativa representa un compromiso con la mejora de la planificación, ejecución y evaluación de las acciones en materia de hábitat y territorio, con miras a generar soluciones habitacionales sostenibles y alineadas con el bienestar de las comunidades en el mediano y largo plazo.

## **II) Objetivo General**

Fomentar una cultura institucional orientada en el modelo de trabajo público denominado Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) dentro del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y en el Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), para que el personal de ambas organizaciones adquiera capacidades, conocimientos y destrezas para desarrollar su trabajo bajo este enfoque, orientado en el uso eficiente de los recursos del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), con el fin de optimizar la toma de decisiones y favorecer soluciones habitacionales alineadas con las necesidades de la población objetivo.

## **III) Objetivos Específicos**

- 1) Elaborar un diagnóstico basado en el informe DFOE-CIU- IAD-00004-2023, que permita conocer el estado de la cuestión de la GpRD en el MIVAH y en el BANHVI, para identificar las necesidades y orientar las acciones adecuadas con miras al desarrollo de la estrategia.
- 2) Generar una estrategia para la consolidación de la GpRD en el personal del MIVAH y del BANHVI, promoviendo el conocimiento, la apropiación y la implementación de acciones bajo este enfoque de trabajo en áreas como planificación, presupuestación, ejecución y evaluación de los programas de vivienda, con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso y que estos respondan, de manera efectiva a los objetivos institucionales y especialmente al bienestar de la población beneficiaria.
- 3) Elaborar estrategias de comunicación sobre los beneficios de la GpRD que favorezcan la sensibilización tanto hacia el público interno como hacia los clientes finales o personas beneficiarias.



- 4) Monitorear continuamente los resultados de la implementación de la GpRD dentro del MIVAH y BANHVI, con el fin de ajustar y mejorar las estrategias según las necesidades detectadas y los resultados obtenidos.

#### **IV) Actores Clave en la Formulación de la Iniciativa**

A nivel operativo, la presente estrategia se ha desarrollado por medio de un Grupo de Trabajo designado por los jerarcas, cuya finalidad es canalizar la información de ambas instituciones y coordinar los insumos para el desarrollo de las acciones pertinentes.

Sumado a ello, para el desarrollo e implementación de esta iniciativa orientada a la GpRD, se considera la participación colaborativa de diversos actores clave, tanto del sector público como del sector privado, con el fin de garantizar un enfoque integral, participativo y efectivo.

##### **1. Actores del Sector Público**

- 1) Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH): Responsable de la formulación y ejecución de políticas nacionales de vivienda, asegurando la alineación de la iniciativa con los objetivos estratégicos del sector.
- 2) Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI): Ente administrador y financiero del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), encargado de canalizar recursos y garantizar su uso eficiente en función de los principios de la Gestión para Resultados.
- 3) Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN): Responsable de promover la planificación estratégica y la evaluación de políticas públicas bajo enfoques de eficiencia y efectividad.

##### **2. Actores del Sector Privado**

- 1) Entidades Financieras Autorizadas por el SFNV: Responsables de administrar los recursos destinados a vivienda y otorgar financiamiento a clientes finales o personas beneficiarias.
- 2) Empresas Constructoras y Desarrolladores Inmobiliarios: Responsables del desarrollo y construcción de proyectos habitacionales, los cuales deben apegarse a la política pública del sector, a los estándares de calidad, sostenibilidad y accesibilidad vigentes, así como a las normas del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y el MIVAH.
- 3) Cámaras y Asociaciones del Sector Vivienda: agrupaciones de empresas u organizaciones que aportan conocimientos técnicos, normativos y mejores prácticas en construcción y urbanismo.



### 3. Actores Clave de la Sociedad

- 1) Población Objetivo y Personas Beneficiarias: La ciudadanía juega un rol fundamental en la iniciativa, proporcionando información sobre sus necesidades y expectativas, lo que permite adaptar las estrategias y mejorar los resultados de las políticas públicas en materia de vivienda.
- 2) Organizaciones de la Sociedad Civil: Agrupaciones que trabajan en el ámbito de la vivienda y el desarrollo social, garantizando la inclusión de poblaciones vulnerables en los procesos de planificación y ejecución de proyectos habitacionales.
- 3) Academia y Centros de Investigación: Universidades y entidades de investigación pueden aportar conocimientos técnicos y metodologías para fortalecer la implementación de la GpRD en el sector vivienda.

### V) Factores Clave para el Éxito

1. Coordinación Interinstitucional: Garantizar una comunicación permanente y fluida entre el MIVAH y el BANHVI con participación comprometida de los jerarcas de ambas instituciones y las personas responsables de las áreas técnicas.
2. Sostenibilidad: Crear una Comisión Especial de Seguimiento cuya función sea monitorear las acciones que aseguren la continuidad de los esfuerzos, más allá del periodo inicial de implementación. La misma estará conformada por las personas que asuman las direcciones o a quién estas designen, la jefatura de la Unidad de Planificación Institucional y un enlace del despacho, para el caso del MIVAH. Mientras que, para el caso del banco, estará compuesta por la Gerencia y personas representantes de la Subgerencia de Operaciones, Gerencia General, FONAVI, Planificación, Dirección Administrativa y la Unidad de Comunicación. Estas, tendrán sesiones de coordinación al menos una vez al semestre.
3. Participación Ciudadana: Involucrar activamente a la población objetivo y a la población beneficiaria en todas las etapas de la iniciativa.
4. Medición de Resultados: Desarrollar un sistema de indicadores que permitan medir la efectividad de las actividades propuestas.
5. Adaptabilidad: Mantener flexibilidad para ajustar las estrategias según los resultados y las necesidades emergentes. Por ejemplo, los cronogramas pueden ser revisados y ajustados según los resultados de las evaluaciones.



## **VI) Etapas y Líneas de Acción**

Las etapas definidas y líneas de acción específicas que enmarcan las actividades para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de esta estrategia, que busca establecer y fomentar una cultura institucional basada en la GpRD en el MIVAH y el BANHVI son las siguientes:

### **Etapas de Implementación**

#### **0. Coordinación de un Equipo Consultor Experto**

El objetivo es determinar, a partir de las capacidades institucionales existentes, el mecanismo más efectivo (contratación externa, convenio de cooperación u otro) para disponer de un equipo / persona consultora experta que pueda dar acompañamiento en el desarrollo de la estrategia.

Dicho acompañamiento, se llevará a cabo en el marco una perspectiva técnica e imparcial, que brinde los insumos para la toma de decisiones estratégicas a nivel de las instituciones involucradas.

#### **Líneas de Acción:**

- Revisar el estado actual de convenios de cooperación existentes con la academia o con entes de cooperación internacional para determinar la viabilidad de gestionarlo de esa forma.
- Indagar la posibilidad de generar una contratación externa, para disponer de un equipo / persona consultora experta que acompañe el proceso de implementación de la estrategia.
- Determinar el perfil profesional requerido para la conformación del equipo consultor experto.
- Aprobar la designación de las personas elegidas para conformar / apoyar al equipo consultor experto, en caso de que se requiera.

#### **1. Diagnóstico Inicial**

Se tomará como punto de inicio el informe DFOE-CIU- IAD-00004-2023 y en específico el anexo 1. Se podrá puntualizar o ampliar temas de interés según el quehacer propio de las instituciones. Bajo esa premisa el objetivo es identificar y documentar las necesidades formativas, capacidades instaladas, las lecciones aprendidas, buenas prácticas y las brechas de conocimiento existentes en la comunidad institucional.



### **Líneas de Acción:**

- Realizar un diagnóstico para evaluar el nivel actual de conocimiento y aplicación de la Gestión para Resultados en las diferentes dependencias.
- Se podrá realizar, además, un diagnóstico a otros actores clave, entiéndase población objetivo, población beneficiaria, organizaciones de la sociedad civil, academia, centros de investigación, entidades autorizadas, empresas constructoras, desarrolladores inmobiliarios, así como cámaras y asociaciones del sector vivienda.
- Sistematizar los resultados de los mapeos realizados para obtener un diagnóstico inicial de las necesidades formativas, capacidades instaladas y brechas de conocimiento del personal de ambas instituciones, población objetivo, población beneficiaria y clientes externos.

**Responsables:** Equipo Consultor Experto responsable de la ejecución del diagnóstico, con el direccionamiento del Grupo de Trabajo. Se mantendrá informada a la Comisión Especial de Seguimiento.

## **2. Desarrollo de Capacidades Internas**

El objetivo es introducir el concepto de Gestión para Resultados en Desarrollo y su importancia en las funciones y trabajos institucionales con los siguientes contenidos: Conceptos básicos de Gestión para Resultados en Desarrollo y su aplicación al Sector, Lecciones aprendidas de procesos recurrentes en ambas instituciones, beneficios para las instituciones y para los clientes finales o personas beneficiarias, ejemplos prácticos de implementación exitosa en otros contextos, y aquellos que surjan de las etapas previas.

### **Líneas de Acción:**

- Definir los indicadores clave para medir la implementación de la GpRD.
- Diseñar una campaña educativa sobre los vacíos de conocimiento identificados en la etapa diagnóstica, así como los materiales pedagógicos y comunicativos necesarios para su implementación.
- Realización de espacios de aprendizaje para el personal de ambas instituciones, incluyendo introducciones motivacionales por parte de los jefes y simulaciones o resoluciones de casos prácticos. Los espacios de aprendizaje deben contemplar la Gestión para Resultados en Desarrollo al menos en las áreas de Gobernanza, Planificación para Resultados, Presupuesto para Resultados, Gestión Financiera, Adquisiciones y Gestión de Programas y Proyectos, y deben brindar herramientas metodológicas para aplicar la Gestión para Resultados en las operaciones diarias, por ejemplo, en la elaboración de planes operativos, compras, elaboración de programas o proyectos nuevos.
- Evaluación del nivel de progreso del proceso formativo por medio de una prueba sencilla. Se realiza una evaluación, para verificar el nivel de interiorización de los conceptos.





**Responsables:** Equipo Consultor Experto, con el direccionamiento del Grupo de Trabajo. Se mantendrá informada a la Comisión Especial de Seguimiento.

### 3. Estrategia de Comunicación Interna y Externa

El objetivo es posicionar el conocimiento, la comprensión y la adopción del modelo de Gestión para Resultados en Desarrollo (GpRD) entre los funcionarios del MIVAH y del BANHVI, así como entre las partes interesadas externas, mediante estrategias de comunicación, con el fin de promover una cultura orientada a resultados en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos habitacionales.

#### Líneas de Acción:

- Creación de materiales informativos accesibles (manuales y guías audiovisuales y digitales) para difundir el concepto y las prácticas asociadas la GpRD.
- Lanzamiento de estrategias de sensibilización a público interno institucional y a partes interesadas externas. Para efectos de esta estrategia, entiéndase público interno como funcionarios de MIVAH y BANHVI, y a partes interesadas externas como organizaciones de la sociedad civil, academia, entidades autorizadas, empresas constructoras, desarrolladores inmobiliarios, y cámaras y asociaciones del sector.
- Ejecución de conversatorios y/o seminarios para partes interesadas externas; encabezados por jerarcas de MIVAH y BANHVI y personal técnico especializado.

**Responsables:** Grupo Consultor Experto con el direccionamiento de las Unidades de Comunicación Institucional (MIVAH y BANHVI) realizan los materiales informativos, y estas Unidades se hacen cargo de la ejecución de las campañas de sensibilización con el apoyo del Grupo de Trabajo. El Despacho de la ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos, Gerencia General del BANHVI, apoyan los conversatorios o seminarios para partes interesadas externas.

### 4. Participación ciudadana y retroalimentación

El objetivo es obtener información cualitativa y cuantitativa sobre la percepción, satisfacción y resultados percibidos que tienen las soluciones habitacionales entregadas, mediante la implementación de herramientas participativas como consultas ciudadanas, encuestas, grupos focales o foros comunitarios, con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecer las estrategias futuras del MIVAH y BANHVI en el marco de la Gestión para Resultados en Desarrollo.



### Líneas de Acción:

- Establecimiento de un programa de consulta en el marco del trabajo de GpRD que amplíe el alcance de los Encuentros Ciudadanos, o reuniones virtuales que ya realizan de forma conjunta el MIVAH y el BANHVI, así como la apertura de espacios para opinión ciudadana en el sitio web de ambas entidades.
- Aplicación de encuestas de satisfacción en las comunidades impactadas con recursos del SFNV para evaluar su nivel de satisfacción con la vivienda otorgada, los servicios relacionados, así como los beneficios percibidos y necesidades que prevalecen tras la entrega de las soluciones.
- Organizar sesiones de grupos focales con beneficiarios representativos para discutir la calidad de las viviendas y el impacto en su calidad de vida.
- Foros comunitarios presenciales y/o virtuales. Habilitar y promocionar espacios de participación comunitaria donde los clientes finales y también potenciales beneficiarios expresen sus experiencias, sugerencias y preocupaciones directamente a los representantes de ambas instituciones.

**Responsables:** Equipo Consultor Experto, con la dirección del Grupo de Trabajo. Se desarrolla con apoyo de las Unidades de Comunicación del BANHVI y del MIVAH, así como la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos.

## 5. Seguimiento y Monitoreo

El objetivo es propiciar la efectividad y sostenibilidad en el tiempo de la Estrategia para Fomentar una Cultura Orientada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo en MIVAH y BANHVI, mediante procesos de monitoreo continuo, que permita medir los avances, identificar áreas de mejora, documentar las buenas prácticas y propiciar que las destrezas y conocimientos adquiridos bajo el modelo de GpRD se traduzcan en impactos tangibles y positivos tanto en el personal del MIVAH y BANHVI, como en los clientes externos / población beneficiaria, fomentando una cultura de mejora continua y transparencia.

### Líneas de Acción:

- Monitoreo del establecimiento de la Estrategia para fomentar una cultura institucional basada en la Gestión para Resultados en el Desarrollo en el MIVAH y el BANHVI.
- Elaboración de un plan de mejora continua, que le de sostenibilidad en el tiempo, a partir de los resultados.

**Responsables:** Equipo Consultor Experto, con el direccionamiento del Grupo de Trabajo y la Comisión Especial de Seguimiento, basado en los insumos generados en etapas anteriores, desarrolla un documento con los principales hallazgos y recomendaciones.



## VII) Cronograma Resumido

Mes	Actividades	Responsables	Alcance
Abril - mayo- junio 2025	ETAPA 0. Coordinación de un equipo consultor experto	Grupo de Trabajo	Interno
30 de junio 2025	HITO: Equipo Consultor Experto Designado	Grupo de Trabajo	Interno
Julio- agosto 2025	ETAPA 1. Ejecución del Diagnóstico Inicial	Grupo de Trabajo Equipo Consultor Experto	Interno y Externo
31 de agosto 2025	HITO: Entrega del borrador final de los hallazgos del Diagnóstico Inicial	Grupo de Trabajo Equipo Consultor Experto Comisión Especial de Seguimiento	Interno y Externo
Setiembre – octubre 2025	ETAPA 2. Desarrollo de capacidades internas	Grupo de Trabajo Equipo Consultor Experto	Interno
31 de octubre 2025	HITO: Evaluación de resultados del proceso formativo	Grupo de Trabajo Equipo Consultor Experto Comisión Especial de Seguimiento	Interno
Octubre- noviembre 2025	ETAPA 3. Estrategia de comunicación interna y externa	Grupo de Trabajo Unidades de Comunicación Equipo Consultor Experto	Interno y Externo
30 de noviembre	HITO: Taller / seminario con partes interesadas realizado, campañas de sensibilización internas realizadas	Grupo de Trabajo Unidades de Comunicación Equipo Consultor Experto Comisión Especial de Seguimiento	Interno y Externo
Octubre - noviembre 2025	ETAPA 4. Participación ciudadana	Grupo de Trabajo Unidades de Comunicación Equipo Consultor Experto	Externo
30 de noviembre 2025	HITO: Grupo Focal población beneficiaria y Foro Comunitario – población objetivo realizados	Grupo de Trabajo Unidades de Comunicación Equipo Consultor Experto Comisión Especial de Seguimiento	Externo
Octubre- noviembre- diciembre 2025	ETAPA 5. Seguimiento y Monitoreo	Grupo de Trabajo Equipo Consultor Comisión Especial de Seguimiento	Interno y Externo
31 de diciembre	HITO: Entrega del Plan de Mejora Continua	Grupo de Trabajo Equipo Consultor Experto Comisión Especial de Seguimiento	Interno