

Estudio de Liderazgo y Cultura

San José, 30 de noviembre de 2022.

MIVAH-AI-0104-2022

Señora
Jéssica Martínez Porras.
Ministra.
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

Señor
Roy Allan Jiménez Céspedes.
Viceministro.
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

Asunto: Resultados del estudio de Liderazgo y Cultura realizado en coordinación con la Contraloría General de la República (Resumen Ejecutivo).

Estimados Jerarcas:

La Contraloría General de la República realizó la invitación a las Auditorías Internas del Sector Público, para participar en un proyecto de análisis sobre temas de Liderazgo y Cultura esto durante el período 2022. De manera proactiva la Auditoría Interna del MIVAH, se inscribió con el fin de desarrollar este estudio de carácter especial, de ello; se cumplió con el cronograma de capacitación que ejecutó el Ente Contralor con las Auditorías participantes y posteriormente mediante MIVAH-AI-0053-2022 del 09 de junio de 2022, se comunicó el inicio de la Auditoría a las autoridades del MIVAH.

La fase de ejecución de este estudio tuvo una estructura basada en una serie de matrices suministradas por el Ente Contralor, las cuales, por medio de una amplia cantidad de consultas tuvieron como objetivo, determinar los niveles de madurez de liderazgo y cultura, según 4 áreas ya definidas dentro del modelo que organizó la Contraloría. Estas matrices fueron remitidas a 5 instancias del MIVAH entre dependencias asesoras, direcciones y departamentos del Ministerio.

Una vez obtenidos los resultados de cada matriz se efectuó un resumen, tomado en consideración que en total las 4 matrices aplicadas en las 5 dependencias del MIVAH, sumaron un total de 1239 respuestas donde indicaron cuál fue el nivel de madurez (inicial, básico, intermedio, avanzado y optimizado) para cada ítem consultado. El resultado global fue que un 53% de las respuestas situaron los temas de liderazgo y cultura en un nivel de madurez inicial.

Como parte de nuestra labor y en complemento a este resultado, durante el desarrollo del estudio se formularon algunas consultas mediante oficio, a la Unidad de Planificación Institucional (UPI) y a la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGIRH), para ahondar más en las posibles causas y efectos según los resultados obtenidos y producto de la aplicación de las citadas matrices. De lo anterior podemos indicar lo siguiente:

Estudio de Liderazgo y Cultura

- Como posibles causas se identificaron resultados similares en el “**Informe de Labores sobre el Índice de Capacidad de Gestión del MIVAH**” con fecha de corte al 28/02/2022 y en lo compete a la percepción de los temas de liderazgo y cultura desde este instrumento, por otra parte, la eliminación en el Plan Estratégico Institucional del “**Producto 1.7 Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI¹)**”, “**Actividad 1.7.1.2 Liderazgo**”, este modelo se suponía venía a dar impulso al desarrollo de los temas en análisis y bajo la coordinación de MIDEPLAN.
- Con relación a los efectos se puede indicar que actualmente en el MIVAH, existe desarticulación en cuanto a una gestión estructurada entre Direcciones o Departamentos para el desarrollo del tema de liderazgo y cultura, además, está la tendencia de asociar productos del Plan Estratégico Institucional o modelos de evaluación de desempeño a temas de liderazgo y cultura, sin que estos técnicamente se relacionen con las áreas de estudio o niveles de madurez definidos por la Contraloría General de la República.

El presente informe con sus resultados y recomendaciones pretende que los jefes obtengan un panorama de los resultados obtenidos, esto con el objetivo de que a lo interno del Ministerio y hasta que se obtenga conocimiento sobre la posible reactivación del **Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional**, se tomen medidas para impulsar el liderazgo y cultura a lo interno del MIVAH.

Sin otro particular se suscribe.

MSc. Oldemar Hernández Auld, CPA.
Auditor Interno, MIVAH.

C:

Sra. Yolanda Gonzáles Castro. Directora Administrativa Financiera.

Sr. Abelardo Quiros Rojas. Jefe de la Unidad de Planificación Institucional (UPI).

Sr. Giovanni Leitón Villalobos. Jefe de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGIRH).

Archivo.

¹ Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (modelo de implementación coordinado por MIDEPLAN)

Estudio de Liderazgo y Cultura

Contenido

1.	ORIGEN DEL ESTUDIO	4
2.	OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	4
2.1.	Objetivo General.....	4
2.2.	Objetivos Específicos.	4
3.	ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	4
3.1.	Alcance del Estudio.....	4
3.2.	Limitaciones del estudio.	4
4.	RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA.	4
5.	NORMATIVA CONSULTADA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO EMPLEADA. .	5
5.1.	Normativa y metodología Empleada por el Ente Contralor	5
6.	ASPECTOS VARIOS DEL ESTUDIO DE AUDITORÍA.....	5
6.1.	Antecedentes del estudio.	5
7.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	6
7.1.	Componentes Evaluados por parte de esta Auditoría.	7
8.	DETALLE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	7
8.1.	Sobre el grado de madurez de la capacidad de Gestión Institucional sobre el componente de liderazgo y cultura.....	7
9.	RECOMENDACIONES	13

Estudio de Liderazgo y Cultura

San José, 30 de noviembre de 2022.

MIVAH-AI-0104-2022

1. ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó en cumplimiento del Plan² Anual de Trabajo de esta Auditoría para el periodo 2022 y en coordinación con la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de Contraloría General de la República,

2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.

2.1. Objetivo General.

Determinar si las prácticas de liderazgo y cultura se ajustan al marco normativo y buenas prácticas aplicables en procura de fortalecer su capacidad de gestión institucional.

2.2. Objetivos Específicos.

2.2.1 Determinar si la implementación de prácticas de liderazgo para fortalecer la gestión institucional, cumplen con el marco normativo vigente y sanas prácticas aplicables.

2.2.2 Determinar si la implementación de prácticas de cultura institucional, para fortalecer la gestión institucional, cumplen con el marco normativo vigente y sanas prácticas aplicables.

2.2.3 Impulsar mejoras en la dimensión de liderazgo y cultura institucional con el propósito de fortalecer la capacidad de gestión institucional.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

3.1. Alcance del Estudio.

El alcance de este estudio abarcó el análisis de la implementación de prácticas de liderazgo y cultura institucional para su fortalecimiento y en cumplimiento del marco normativo y sanas prácticas.

3.2. Limitaciones del estudio.

No se presentaron limitaciones que incidieran en nuestros objetivos de análisis o en el alcance planificado por esta Auditoría.

4. RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA.

La veracidad y exactitud de la información en la que se basó esta Auditoría Interna para llegar a los resultados obtenidos en el presente informe es responsabilidad de la Administración Activa.

² PAT de Auditoría interna actualizado en el Sistema de Contraloría General de la República.

Estudio de Liderazgo y Cultura

La responsabilidad de la Auditoría consiste en emitir una opinión sobre el control interno, que aplica la Administración sobre el objeto del estudio y determinar su apego con lo establecido en la normativa legal, técnica y administrativa aplicable.

5. NORMATIVA CONSULTADA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO EMPLEADA.

5.1. Normativa y metodología determinada por el Ente Contralor

- a. Ley N° 8292, Ley General de Control Interno. Presidencia de la República. -San José, a los treinta y un días del mes de julio de del dos mil dos.
- b. Constitución Política.
- c. Ley General de la Administración Pública, N° 6227.
- d. Normas de control interno para el sector público costarricense.
- e. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE.
- f. Directrices generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jefes, titulares subordinados, funcionarios de la Contraloría General de la República, auditorías internas y servidores públicos en general.
- g. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N° 8422.
- h. Decreto Ejecutivo 33146 Principios Éticos de los funcionarios Públicos.
- i. Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, MIDEPLAN-MH (2016).
- j. Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, MIDEPLAN (2017).
- k. Norma Internacional ISO 9000 (2015). Sistemas de gestión de la calidad.
- l. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, CLAD (2008).
- m. Norma Internacional ISO 10018 (2015). Gestión de la calidad.
- n. Metodología para el Diseño de Estrategia Institucional enfocada en la creación de valor público, MIDEPLAN (2019).
- o. Gestión del Riesgo Empresarial, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) COSO ERM.
- p. Norma Internacional ISO 9001 (2015). Sistemas de gestión de la calidad.
- q. Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público, BID-CLAD (2007).

6. ASPECTOS VARIOS DEL ESTUDIO DE AUDITORÍA

6.1. Antecedentes del estudio.

Mediante oficio DFOE-CAP-0091, remitido a esta auditoría en fecha 03 de febrero de 2022, por la Licda. Jessica Víquez Alvarado, Gerente del Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de La República, se nos giró invitación a la capacitación sobre Auditoría de carácter especial sobre el tema de Liderazgo y Cultura. Debido a lo anterior, se cumplió con el cronograma de capacitación que ejecutó dicho ente Contralor con las Auditorías participante y posteriormente mediante MIVAH-AI-0053-2022 del 9 de junio de 2022, se comunicó el inicio de la Auditoría de carácter especial las autoridades del MIVAH.

Según el **Informe sobre Capacidad de Gestión Institucional 2021** elaborado por la Contraloría General de la República, se ubica el tema de liderazgo y cultura con un

Estudio de Liderazgo y Cultura

porcentaje de cumplimiento de un 37.5% y los datos comparativos con el resto del Sector Público y el Gobierno Central, lo cual, se presenta en el siguiente cuadro:

Dimensiones

N°	Dimensión	% Promedio Aplicación Prácticas		
		SPC	GC	MIVAH
1	Estrategia y Estructura	70,1	74,9	71,8
2	Procesos e Información	68,5	77,0	11,1
3	Liderazgo y Cultura	61,7	62,2	37,5
4	Competencias y Equipos	59,9	58,2	59,4

Fuente: Capacidad Gestión Institucional 2021 CGR, archivo de presentación del informe.

SPC: Sector Público Costarricense.

GC: Gobierno Central

MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

Adicionalmente, los resultados de cada uno de los componentes relacionados al tema de liderazgo y cultura, en el mismo informe indicaron:

Liderazgo y Cultura				
N°	Práctica	Promedio SP	GC	MIVAH
1	Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.	57,0	50,7	0,0
2	Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.	62,6	68,8	66,7
3	Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.	62,2	60,1	33,3
4	Conducción hacia principios y comportamientos éticos.	65,1	69,0	50,0

Fuente: Capacidad Gestión Institucional 2021 CGR, archivo de presentación del informe.

SP: Sector Público

GC: Gobierno Central

7. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En atención a lo señalado en la Norma N° 205 (Comunicación de Resultados) del Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, se realizó la “entrevista de salida” de este estudio con el Sr. Abelardo Quiros Rojas, Jefe de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) y el Sr. Giovanni Leitón Villalobos, Jefe de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGIRH); por parte de esta Auditoría participó el suscrito, según entrevista efectuada el día 24 de noviembre del 2022, en la Oficina de la Auditoría Interna del MIVAH, además, los comentarios de la Administración se consideraron en lo pertinente.

Estudio de Liderazgo y Cultura

7.1. Componentes Evaluados por parte de esta Auditoría.

Con el fin de evaluar el grado de madurez, se utilizó la herramienta denominada “Herramienta Verificación Liderazgo y Cultura Base”, suministrada por la “División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República”, la cual, fue remitida a 5 instancias del MIVAH: Comisión Técnica de Índice de Capacidad de Gestión (CIGC), Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH), Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Ordenamiento Territorial (DGIT) en lo que compete a sus Departamentos de Información en Ordenamiento Territorial (DIOT) y Gestión de Programas de Territorio (DPOT).

Para tal efecto, se clasificaron las respuestas mediante un archivo Excel, elaborado por la Auditoría Interna del MIVAH, con base a lo indicado por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República. En el documento “Normativa y prácticas relacionadas con liderazgo y cultura”, se clasificaron las respuestas de las instancias consultadas según los siguientes niveles de madurez: inicial, básico, intermedio, avanzado y optimizado, lo anterior, para las 4 diferentes áreas que contienen un cuestionario específico de preguntas:

- **Área #1:** Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al logro de los funcionarios.
- **Área #2:** Liderazgo mediante el empoderamiento de los funcionarios.
- **Área #3:** Fortalecimiento de una cultura que promueva la calidad y resultados.
- **Área #4:** Conducción hacia principios y comportamientos éticos.

8. DETALLE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

8.1. Sobre el grado de madurez de la capacidad de Gestión Institucional sobre el componente de liderazgo y cultura.

De acuerdo con la aplicación de la herramienta, se observó que existen diferencias notables entre las respuestas suministradas por las 5 instancias internas del MIVAH que se consultaron; por esta razón, no existe en ninguna de las áreas definidas en los cuestionarios la consistencia suficiente para clasificar todas las respuestas en un solo nivel de madurez, además, se logró identificar que el componente de Liderazgo y Cultura se encuentra principalmente en una etapa inicial. De forma global, el 53% de todas las respuestas de las 4 áreas consultadas se centraron en ese grado de madurez inicial.

A continuación, se presenta un cuadro resumido, con los resultados de las respuestas recibidas y clasificadas por el grado de madurez en contraposición con el área analizada, según la herramienta provista por el Ente Contralor:

Estudio de Liderazgo y Cultura

Cuadro Resumen del Grado de Madurez (por Área Evaluada y Porcentajes de respuestas)

Cuadro resumen por Área	Cantidad preguntas por área (total 1239)	Porcentajes de resultados según respuestas (grado de madurez definido por CGR)				
		Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado	Optimizando
Área #1: Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al logro de los funcionarios.	295	56%	28%	10%	4%	2%
Área #2: Liderazgo mediante el empoderamiento de los funcionarios.	275	62%	20%	16%	3%	0%
Área #3: Fortalecimiento de una cultura que promueva la calidad y resultados.	265	42%	38%	18%	2%	1%
Área #4: Conducción hacia principios y comportamientos éticos.	404	51%	32%	13%	1%	1%
Porcentaje global de las áreas según grado de madurez	100%	53%	29%	14%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia de la Auditoría Interna del MIVAH.

De acuerdo con lo indicado por la Contraloría General de la República, las acciones se asocian con diferentes niveles de madurez, los cuales, poseen la filosofía de “piso completo”, entendida ésta como el avance al nivel de madurez siguiente, toda vez que se cumpla con la totalidad de requerimientos del nivel anterior, a manera de ejemplo: para completar al 100% el nivel inicial, los encuestados debieron haber respondido las 295 consultas con un nivel óptimo para así avanzar al nivel de madurez básico.

Causas

Al analizar las respuestas de los encuestados, se identificaron otras referencias internas del MIVAH, que pueden complementar o explicar el origen de los resultados obtenidos, según la evaluación que se efectuó mediante las matrices de la Contraloría General de la República, entre ellas:

a) Resultados del “Informe de Labores sobre el Índice de Capacidad de Gestión del MIVAH con fecha de corte al 28/02/2022”.

Específicamente en su “Dimensión No.1 sobre Estrategia y Estructura” y según la “Tabla No.3 de Resultados de la Dimensión 1 sobre Estrategia y Estructura” que incluyó consultas relacionadas con los componentes específicos de liderazgo y cultura, se identificaron los siguientes resultados:

Estudio de Liderazgo y Cultura

Prácticas	Respuestas finales		
	Si	No	TOTAL
Práctica N° 1 Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal.	0	6	6
Práctica N° 2 Liderazgo mediante el empoderamiento del personal.	3	3	6
Práctica N° 3 Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados.	3	3	6
Práctica N° 4 Conducción hacia principios y comportamientos éticos.	4	4	8
Total	10	16	26
Porcentaje	38	62	100

Fuente: Informe de labores sobre el Índice de Capacidad de Gestión del MIVAH, elaborado por la Comisión Técnica del Índice de Capacidad de Gestión, febrero 2022, Pag 10.

Con respecto a esta **Tabla No.3 del Informe de Labores sobre el Índice de Capacidad de Gestión del MIVAH**, se indicó en dicho documento que:

“...Por su parte, la tabla 3 puntualiza la situación que se presentó con la Dimensión de Liderazgo y Cultura, la cual, de las 26 acciones totales, 16 pertenecen a contestaciones negativas lo que implica que de una u otra manera no se logran cumplir lo que simboliza un 62% y las restantes 10 están relacionadas con gestiones institucionales que si se ejecutan en el MIVAH lo que figura un 38%.

Con respecto a las prácticas se tiene que la N° 2 Liderazgo mediante el empoderamiento del personal, la N° 3 Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y resultados y la N° 4 Conducción hacia principios y comportamientos éticos obtuvieron un 50% de cumplimiento. Y sobre la N° 1 Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal se tiene un 100% de no consecución de las labores definidas en la herramienta...”

b) Contenidos del Plan Estratégico (2019-2023) con respecto al tema de Liderazgo y Cultura.

Como parte del análisis de causas se realizó una revisión de las actividades programadas en los instrumentos de planificación institucional. De esta manera se identificó que en el “Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023” se incluyó el objetivo estratégico **“No.1 Fortalecer la gestión institucional mediante la formulación y aplicación de herramientas e instrumentos innovadores en el plano jurídico, administrativo, social y tecnológico, que contribuyan a la atención efectiva y de calidad, de las necesidades actuales y futuras de los usuarios internos y externos de los servicios que brinda el Ministerio”**, “Producto 1.7 Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI)”, “Actividad 1.7.1.2 Liderazgo, con una programación de un cumplimiento de 10% para el año 2021 y un 10% para el año 2022”.

Estudio de Liderazgo y Cultura

Al respecto, se constató que el Plan Estratégico (2019-2023) publicado en el blog de transparencia institucional de la página web oficial del MIVAH, que dicho producto 1.7 (MMGI), fue eliminado mediante una solicitud de la UPI (MIVAH-DMVAH-UPI-0015-2021 el 20 de abril de 2021) y el ajuste fue aprobado desde el Despacho Ministerial (oficio MIVAH-DMVAH-0213-2021 del 21 de abril de 2021).

Según el oficio de la Unidad de Planificación Institucional del MIVAH, por parte de MIDEPLAN³ (en calidad de coordinador de la implementación) se solicitó a los Ministerios conformar un equipo interdisciplinario para participar en el proceso de asesoramiento y acompañamiento en la implementación del **Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI)**, sin embargo, tras varias comunicaciones entre el MIVAH y MIDEPLAN se conoció que: el proceso se amplió hacia áreas desconcentradas del aparato estatal costarricense, existió falta de realimentación oportuna del proceso y la pandemia ocasionada por el virus SARS COV-2 en conjunto retrasaron el avance en la implementación.

En resumen, tanto los resultados el Índice de Capacidad de Gestión del MIVAH, así como las modificaciones del Plan Estratégico según la no implementación del Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI), determinaron aspectos que inciden de manera negativa en el desarrollo o impulso de los temas de liderazgo y cultura a nivel institucional.

c) Labores efectuadas por la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGIRH)

Posterior a la denominada “entrevista de salida” y como parte del proceso de revisión del borrador para el envío final del informe, se indicó⁴ por parte de la OGIRH las gestiones que desde su punto de vista de la Jefatura se relacionan con el tema bajo estudio. Dichas gestiones en resumen, son parte de su Plan Anual Operativo y coordinadas con instancias como la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica y con el CECADES de la Dirección General de Servicio Civil, dentro del Programa Modular denominado “Capacitación para el Fortalecimiento de las Competencias Directivas en la Función Pública Costarricense”.

Estos aspectos como lo indicó el oficio de la OGIRH quedaron a nivel del PAO, sin embargo, para esta Auditoría Interna no fue posible establecer su enlace con actividades y productos en lo concerniente al Plan Estratégico Institucional al eliminarse el **“Producto 1.7 Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI)”**. Estas gestiones deben ser revisadas con respecto las normativas y matrices que facilitó la CGR para medir el grado de madurez que aportan a nivel del PEI.

Efectos

Dados los hallazgos identificados y el análisis de algunas de las causas internas del Ministerio, que van en detrimento del desarrollo del tema de Liderazgo y Cultura en la entidad, se determinaron dos efectos principalmente:

³ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

⁴ Oficio emitido por la OGIRH, MIVAH-DVMVAH-DAF-OGIRH-0461-2022 del 14/11/2022.

Estudio de Liderazgo y Cultura

- a) Desarticulación de una gestión estructurada entre Direcciones o Departamentos para el desarrollo de los temas en cuestión, esto se ejemplifica según las consultas que efectuó la Auditoría Interna, vía oficio⁵ durante el presente estudio y de donde se obtuvieron respuestas que se enfocaron en explicar el rol de cada área según sus competencias y no necesariamente en brindar criterios o gestiones coordinadas para solventar a futuro la implementación de productos que fortalezcan el liderazgo y la cultura institucional.
- b) Existe la tendencia de asociar productos del Plan Estratégico Institucional o modelos de evaluación de desempeño a temas de liderazgo y cultura, sin que estos técnicamente se relacionen con las áreas de estudio, niveles de madurez y cuestionarios determinados por la Contraloría General de la República según las matrices provistas. Por ejemplo, se identificó la percepción de asociar los siguientes productos y sus resultados que no precisamente guardan relación con liderazgo y cultura, lo anterior, ante la siguiente consulta de Auditoría Interna (MIVAH-DMVAH-UPI-0029-202):

“... ¿El Plan Estratégico Institucional plantea temas de fomento del liderazgo del personal? O bien se incluye algún diagnóstico que permita identificar factores internos o externos de la situación actual en materia de liderazgo.

La respuesta fue: “Producto PEI 1.3. Plan Institucional de Desarrollo Humano: Bienestar Laboral. Actividades: 1.3.1.1 Educación Continua en Desarrollo Humano. 1.3.1.2 Mejora de Clima Institucional 1.3.1.3 Salud de colaboradores. 1.3.1.4 Teletrabajo” Sic

Con respecto al producto PEI 1.3. 1 Plan Institucional de Desarrollo Humano: Bienestar Laboral, de acuerdo con los resultados obtenidos del proceso de verificación realizado en los meses de abril 2022, se brinda el detalle del estado actual en que se encuentran las actividades:

1.3.1.1 Educación Continua en Desarrollo Humano.

Se cumple con lo programado para el 2020 un 15% y un 5% para el 2021, quedando pendiente un 5% para el 2022 y un 5% para el 2023.

1.3.1.2 Mejora de Clima Institucional

No se cumplió con lo establecido en las notas al pie de los PAOs 2020 y 2021, que correspondían un 10% y un 5% respectivamente. Como resultado del proceso de verificación se le asignó un 4% al 2021, reprogramando el 11% restante para el 2022.

1.3.1.3 Salud de colaboradores.

Se cumplió con lo programado en el 2020 con un 10% y en el 2021 con 5%, para el 2022 no hay actividades pendientes...”

⁵ Algunos oficios: MIVAH-DMVAH-UPI-0029-2022 y MIVAH-DVMVAH-DAF-OGIRH-0283-2022.

Estudio de Liderazgo y Cultura

Criterios Normativos

Con relación a los resultados del presente estudio se adjuntan los siguientes criterios normativos:

- a) **MIDEPLAN (2017) Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional**, inciso 4.4.2. Liderazgo, p. 81. Los líderes institucionales deben tener la capacidad de orientar a la institución a la consecución de la misión, visión y valores, anticipándose a los cambios del entorno y procurando motivar y potenciar al talento humano para la consecución de los objetivos y metas establecidas.
- b) **Norma Internacional ISO 9000 (2015) Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario**, 2.3.2 Liderazgo: Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- c) **CLAD (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública** apartado 28 Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos. La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por (...) motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.
- d) En concordancia con lo anterior la norma 5.6 de Normas de control interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE indica: “**...5.6 Calidad de la información. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben asegurar razonablemente que los sistemas de información contemplen los procesos requeridos para recopilar, procesar y generar información que responda a las necesidades de los distintos usuarios. Dichos procesos deben estar basados en un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo. Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad...**”

Conclusión

Si bien como parte de la gestión de este Ministerio, se establecen los instrumentos de evaluación de desempeño y procesos de evaluación de los instrumentos de planificación institucional que se ejecutan de forma periódica, los anteriores, no son parte de una estrategia institucional para la implementación del liderazgo y cultura, bajo la adopción de un procedimiento que genere en forma permanente, puntos de control, información evidente, competente y oportuna de dichas acciones, en concordancia con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Actualmente, en concordancia con esto la cultura se entiende como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos sociales como lo es la formación de las personas, sin embargo, en el MIVAH, aún no existe un derrotero claro sobre cómo tratar el tema desde los instrumentos de Plan Estratégico Institucional y Plan

Estudio de Liderazgo y Cultura

Anual Operativo para establecer los avances de grado de madurez en lo que respecta a temas de Liderazgo y Cultura.

De manera que los aspectos relacionados con los temas en cuestión están referidos a la claridad de la estructura, objetivos, metas, procedimientos y responsabilidades, así como el estilo de dirección, relacionado con el estímulo, confianza, participación en la toma de decisiones, comunicación y oportunidades de crecimiento entre otros. **No se omite indicar que matrices que se facilitó la Contraloría General de la República en el presente estudio serán provista a la Unidad de Planificación Institucional.**

9. RECOMENDACIONES

En relación con los informes de la Auditoría Interna, la Ley General de Control Interno No. 8292 en su artículo 37 establece:

“...Artículo 37.- Informes dirigidos al jerarca. Cuando el informe de auditoría esté dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente...”

A los Jerarcas de la Institución para que se coordine con el Jefe de la Unidad de Panificación Institucional (UPI) y en los que corresponda con el Jefe de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGIRH).

9.1. Consultar a MIDEPLAN sobre el estado de implementación del Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional (MMGI) y solicitar un asesoramiento específico para iniciar con el impulso de los temas de liderazgo y cultura según los resultados del presente estudio.

9.2. Gestionar medidas a nivel del Plan Estratégico Institucional y por ende al Plan Anual Operativo, que conlleven un plan de capacitación para los diferentes niveles jerárquicos en temas de liderazgo y cultura, lo cual, debe ser avalado por los Jerarcas del Ministerio.

Lic. Rodrigo Madrigal Chaves.
Encargado de Auditoría.