



**Resumen Ejecutivo  
Estudio sobre Clima Organizacional en el MIVAH  
(AE-ESP-001-2025)**

San José, 11 de junio de 2025.

**MIVAH-AI-0069-2025**

Señora.

Ángela Mata Montero.

Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos.

**Asunto:** Resumen Ejecutivo de los Resultados del Estudio sobre Clima Organizacional en el MIVAH.

Estimada Jerarca:

Un gusto saludarle. Este informe fue elaborado en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo 2025, el objetivo principal fue evaluar la percepción de los funcionarios sobre el ambiente laboral y los sistemas de control relacionados. El estudio abarcó los períodos 2021 al 2024, centrándose en la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGIRH) y la Dirección Administrativa Financiera (DAF) del MIVAH. No se encontraron limitaciones que afectaran los objetivos o el alcance planificado. La veracidad de la información es responsabilidad de la Administración Activa, mientras que la Auditoría Interna es responsable de emitir una opinión sobre el control interno.

**¿Por qué es importante?**

Los antecedentes del estudio incluyen diagnósticos previos de clima laboral (2020-2023 UCR) que mostraron deterioro en motivación, liderazgo y resolución de conflictos, y una colaboración con el Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD) en noviembre de 2024 para identificar áreas de mejora. Ambos estudios (UCR y ICD) identificaron puntos en común como la necesidad de mejorar la comunicación interna, el liderazgo, la capacitación y el bienestar del personal.

**¿Cómo lo Auditamos?**

De acuerdo con nuestros objetivos en el desarrollo del estudio de Auditoría, se definieron aspectos relevantes para: comprobar la existencia de mecanismos de control interno que permitan verificar el cumplimiento eficiente en el manejo de los recursos de personal del MIVAH, respecto al clima organizacional. Además, de medir el impacto de las políticas y prácticas institucionales para el reclutamiento y selección de personal en el MIVAH relacionado con el clima organizacional y evaluar el impacto de la comunicación interna, el nivel de liderazgo ejercido entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos en el MIVAH; en relación con el clima organizacional, identificando cómo estos factores influyen en la cohesión, motivación, desempeño y bienestar de los empleados.

**¿Qué encontramos?**

Según el análisis de esta Auditoría el proceso de Clima Organizacional en el MIVAH presenta oportunidades de mejora, relacionadas con las siguientes situaciones detectadas:

- **Mecanismos de control relacionados con el Clima Organizacional:** Se evidenció la ausencia de procesos y procedimientos específicos, actividades de control y comisiones especializadas en la materia. Además, no hay documentación formal sobre procesos de inducción para nuevos funcionarios ni un manual de puestos adaptado internamente. La



**Resumen Ejecutivo**  
**Estudio sobre Clima Organizacional en el MIVAH**  
**(AE-ESP-001-2025)**

OGIRH no cuenta con evidencia de estudios de cargas laborales, análisis de rotación de personal, atención a resolución de conflictos, ni encuestas y capacitaciones sobre bienestar organizacional para el periodo 2021 – 2024. La falta de estos procedimientos genera desmotivación, estrés, conflictos internos y una fragmentación en la cohesión de los equipos de trabajo.

- **Áreas críticas en Liderazgo, Comunicación, Desarrollo Profesional y claridad en Políticas y Procedimientos:** Auditoría identificó una carencia significativa en los mecanismos de liderazgo y comunicación institucional. Las encuestas mostraron que el 47% de los encuestados está insatisfecho con la gestión de equipos, el 48% percibe falta de oportunidades de desarrollo profesional, y el 37% está insatisfecho con la capacitación recibida. El 28% reportó poca claridad en políticas y procedimientos, y el 34% señaló deficiencias en la comunicación interna. Se observó un estilo de liderazgo predominantemente autocrático y una falta de reconocimiento al desempeño. Estas deficiencias han llevado a la desvinculación del personal con los objetivos institucionales, desmotivación generalizada, deficiencias en la coordinación interdepartamental y un ambiente laboral insatisfactorio.

#### ¿Qué sigue?

Para mitigar los riesgos identificados y fortalecer el Sistema de Control Interno del proceso de Clima Organizacional, esta Auditoría recomienda lo siguiente:

A la Viceministra de Planificación desarrollar un marco normativo propio que regule el clima organizacional y establecer programas de desarrollo de liderazgo y estrategias organizacionales. A la Jefatura de la OGIRH se le recomienda desarrollar procesos y procedimientos específicos, incluyendo un manual de puestos adaptado, un sistema de documentación y seguimiento para la inducción, y establecer un sistema de componentes para la atención del clima organizacional que integre herramientas de diagnóstico, mecanismos de intervención y estrategias alineadas con los objetivos institucionales.

Se mencionan hechos subsecuentes, como la inclusión de algunas recomendaciones en el Plan Estratégico Ministerial 2025-2030 (PE), pero la Auditoría Interna no puede verificar su razonabilidad ya que el PE no está oficializado ni comunicado, por lo que las recomendaciones emitidas en el informe se mantienen hasta su implementación formal.

Sin otro particular, se despiden atentamente.

*Ronald Araya Leandro.  
Auditor Interno.*

RAL.  
C.

01 de 06 Sr. José David Rodríguez Morera. Viceministro de Vivienda y Asentamientos Humanos.  
02 de 06 Sra. Grettel Vega Arce. Viceministro de Planificación.  
03 de 06 Sra. Johanna Rodríguez Cordero. Jefe Despacho Ministerial.  
04 de 06 Sra. Maribel Salazar Valverde. Directora Administrativa Financiera.  
05 de 06 Sra. Eliza M. Robles Vega. Jefa Oficina Gestión Institucional de Recursos Humanos.  
06 de 06 Archivo.