

Plan Estratégico 2020-2025





Plan Estratégico 2020-2025



Este plan es el producto intelectual colaborativo de los directivos, colaboradores y aliados del INVU. Con la facilitación de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Primera edición, San José, Costa Rica, marzo de 2020.

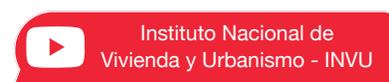
Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

Dirección: Avenida 9, Calles 3 bis y 5, Barrio Amón – San José.

Central Telefónica: 2211-0000.

Web: www.invu.go.cr.

Diseño y diagramación: Jander Bore - Handerson Bolívar www.altdigital.co



Contenido

Presentación	5
1. Metodología para la formulación del plan estratégico.....	7
2. Contexto estratégico.....	9
2.1. Marco jurídico	9
2.2. Modelo estratégico y de innovación.....	14
2.2.1. Valor público del INVU	16
2.2.2. Clientes del INVU	17
2.2.3. Propuestas de valor del INVU	18
2.2.4. Recursos estratégicos del INVU	19
2.2.5. Marco de procesos del INVU	20
2.3. Análisis situacional	21
3. Marco estratégico	23
3.1. Misión institucional.....	23
3.2. Visión institucional.....	24
3.3. Valores institucionales	24
3.4. Ejes estratégicos.....	25
3.5. Objetivos estratégicos.....	26
3.6. Líneas de acción.....	27
4. Implementación de la estrategia.....	29
4.1. Análisis de la estructura organizacional.....	30
4.2. Estrategia de divulgación del plan	30
4.3. Seguimiento y evaluación	31
Fuentes consultadas	32
Anexos	33

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.	Comparación de situación institucional sin y con plan estratégico.....	6
Ilustración 2.	Fases del proceso de planificación estratégica en el INVU	7
Ilustración 3.	Fines del INVU	10
Ilustración 4.	Atribuciones del INVU	10
Ilustración 5.	INVU en la Ley de Planificación Urbana	11
Ilustración 6.	INVU y Sistema Financiero Nacional para la Vivienda	12
Ilustración 7.	Elementos del PND 2019-2022 relacionados con el INVU.....	13
Ilustración 8.	Plantilla para la generación de modelos estratégicos	15
Ilustración 9.	Modelo estratégico y de innovación para el INVU.....	15
Ilustración 10.	Valor público del INVU.....	16
Ilustración 11.	Grupos de clientes del INVU.....	17
Ilustración 12.	Propuestas de valor del INVU	18
Ilustración 13.	Recursos estratégicos del INVU	19
Ilustración 14.	Procesos estratégicos del INVU	20
Ilustración 15.	Ejes estratégicos y transversales para el INVU	25
Ilustración 16.	Mapa estratégico para el INVU 2020 – 2025.....	26
Ilustración 17.	Impacto de cada línea de acción sobre los objetivos estratégicos.....	27
Ilustración 18.	Deseabilidad estratégica de cada línea de acción	28
Ilustración 19.	Priorización de las líneas de acción en función de su capacidad de generación de flujo de efectivo en el corto plazo.....	29

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis y reformulación de la Misión para el INVU.....	23
Tabla 2.	Análisis y propuesta de la visión para el INVU	24
Tabla 3.	Análisis y propuesta de valores para el INVU	25

Presentación

La administración estratégica es el “conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización” (Wheelen & Hunger, 2013). Comúnmente se le llama también planificación estratégica, aunque el concepto de administración estratégica es más completo, por cuanto la planificación es apenas la primera fase del proceso administrativo.

La administración estratégica busca como producto principal generar un plan estratégico. Por medio de este proceso, la Institución que formula el plan, en este caso el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), pretende definir su propósito, con una visión de largo plazo, conociendo dónde está y hacia dónde debe ir, y cómo llegará allá, seleccionando las mejores alternativas que tiene en su contexto, expresadas por medio de objetivos estratégicos e iniciativas (Rodríguez-Barquero, 2019).

Este plan ha sido elaborado siguiendo las recomendaciones técnicas del Ministerio de Planificación (2018), por medio de la guía denominada “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”. En ese documento se afirma que “la planificación como proceso sistémico, integral y continuo se traduce en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos con miras a lograr objetivos y metas que impacten positivamente en la generación de oportunidades y en la calidad de los bienes y servicios públicos que prestan las instituciones. Cuando se planifica se ordenan las ideas, se organizan las iniciativas y se priorizan las acciones con el único fin de lograr resultados que generen mejores condiciones de vida a nuestra sociedad” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018a, p. 7).

Para elaborar este plan el INVU experimentó una fase preparatoria, en la cual se obtuvo el compromiso de la jerarquía institucional, expresado en la anuencia de la Junta Directiva y la Gerencia General. También se conformó la Comisión Fiscalizadora, que lideró el proceso. Esta Comisión estuvo integrada por Adriana Cordero, en representación de la Presidencia Ejecutiva; Marco Hidalgo, Gerente General; Erick Calderón, Director de Urbanismo y Vivienda; y Luz Eugenia Granados, de Planificación. La Comisión se ampliaba con la incorporación de los personeros del Tecnológico de Costa Rica, que facilitaron el proceso, y que fueron liderados por el profesor Rony Rodríguez Barquero.

La Comisión Fiscalizadora ampliada elaboró la ruta de trabajo para la formulación de este plan, y socializó el proceso a toda la Institución, actividad para la cual fue fundamental la realización de una encuesta para determinar el estado del clima organizacional, con la cual se logró dar a conocer el esfuerzo de planificación que se iniciaba.



Ilustración 1. Comparación de situación institucional sin y con plan estratégico

Fuente: elaboración propia, con base en Rodríguez-Barquero (2019).

Este plan brinda una dirección compartida que, por un lado, facilita tener puntos de llegada, y por otro, que dichos elementos de futuro sean compartidos por los integrantes de la organización, lo que facilitará el trabajo cotidiano que se realiza. Este esfuerzo de planificación pretende orientar el quehacer del INVU durante al menos los próximos cinco años, durante el período 2020 – 2025.

1. Metodología para la formulación del plan estratégico

El proceso de planificación estratégica en el INVU se llevó a cabo en cuatro fases. En la primera de ella los facilitadores externos recibieron, revisaron y procesaron materiales existentes. Posteriormente se llevaron a cabo talleres de trabajo participativo con los directivos, jefaturas y colaboradores claves. También en esta fase se llevaron a cabo entrevistas a expertos externos al INVU. En la tercera fase se consolidaron y ajustaron los aportes generados en los talleres de trabajo, utilizando la herramienta automatizada de trabajo del equipo consultor, siempre de la mano de la Comisión Fiscalizadora, y haciendo consultas puntuales a funcionarios específicos, cuando esto se requería.

En los talleres participativos se conformaron equipos de trabajo, utilizando como base la información generada en el análisis de la documentación de la organización. Los aportes de los talleres se integraron utilizando el sistema informático de planificación desarrollado por el Ph.D. Rony Rodríguez Barquero.



Ilustración 2. Fases del proceso de planificación estratégica en el INVU

Finalmente, la Comisión de Fiscalización, revisó, validó y complementó los elementos del plan estratégico, para elevarlo a revisión, análisis y aprobación por parte de la Junta Directiva.

2. Contexto estratégico

Según MIDEPLAN (2018, p. 17), “el contexto estratégico es básicamente la realización de un proceso de análisis o diagnóstico de los elementos esenciales que delimitan el accionar de la Institución, el cual se realiza con el propósito de determinar la situación actual de la misma y su confrontación respecto a los objetivos para los que fue creada”.

2.1. Marco jurídico

Este apartado es relevante en el marco de un plan estratégico “ya que a la luz de las competencias institucionales y naturaleza jurídica se determinan la razón de ser de la institución y su valor público en el desarrollo nacional” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018a, p. 18). MIDEPLAN también recomienda identificar los siguientes elementos en el marco jurídico de un plan estratégico:

- Competencias: qué puede y debe hacer la institución con el fin de cumplir con el fin público para el que fue creada.
- Funciones y responsabilidades: cómo debe actuar la institución para cumplir con las competencias que tiene asignadas.

Al INVU, como ente público, lo afecta toda la legislación nacional relevante, iniciando por la Constitución Política, pero en materias específicamente atinentes al INVU, la principal legislación aplicable es esta:

- Ley Orgánica del INVU. No. 1788 y sus reglamentos vigentes
- Ley de Planificación Urbana No. 4240
- Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda No. 7052 y sus modificaciones
- Se presenta también un resumen de los elementos del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 en lo relacionado con el INVU.

A. Ley Orgánica N° 1788 del INVU

Esta Ley fue publicada en La Gaceta 194, del 28 de agosto de 1954. Establece los siguientes fines para el INVU:



Ilustración 3. Fines del INVU

Fuente: elaboración propia, con base en Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2019).

Son facultades del INVU:

VIVIENDA	URBANISMO	FINANCIAMIENTO	INSTITUCIONES
Construir viviendas para familias de mayor vulnerabilidad	Planes reguladores urbanos, coordinados con municipalidades	Sistema de ahorro y préstamo	Facultad reglamentaria
Atender construcciones peligrosas o insalubres, con el Ministerio de Salud	Construir viviendas, urbanizaciones, saneamiento y centro para servicios comunales	Sistema de financiamiento de vivienda	Arrendar, permutar, vender, gravar y administrar sus bienes
Fomentar construcción de viviendas y urbanizaciones por privados y públicos	Coordinar actividades de vivienda y urbanismo de dependencias del estado y autónomas	Conceder préstamos con garantía hipotecaria para vivienda y urbanización	Obtener empréstitos y bonos, adquirir bienes (incluida expropiación) y constituir fideicomisos
	Estimular industrias que beneficien vivienda y urbanismo (capacitar obreros y su personal)		

Ilustración 4. Atribuciones del INVU

Fuente: elaboración propia, con base en Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2019).

B. Ley N° 4240 Planificación urbana

La Ley de Planificación Urbana, publicada el 15 de noviembre de 1968, le confiere importantes potestades al INVU en materia de planificación urbana a nivel nacional por medio de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Urbano (PNDU). En la Ilustración 5 se muestra un resumen de los elementos más relevantes que conciernen al INVU en dicho cuerpo jurídico. En virtud de ésta, el INVU tiene el área de Urbanismo, que es la encargada de elaborar el PNDU.

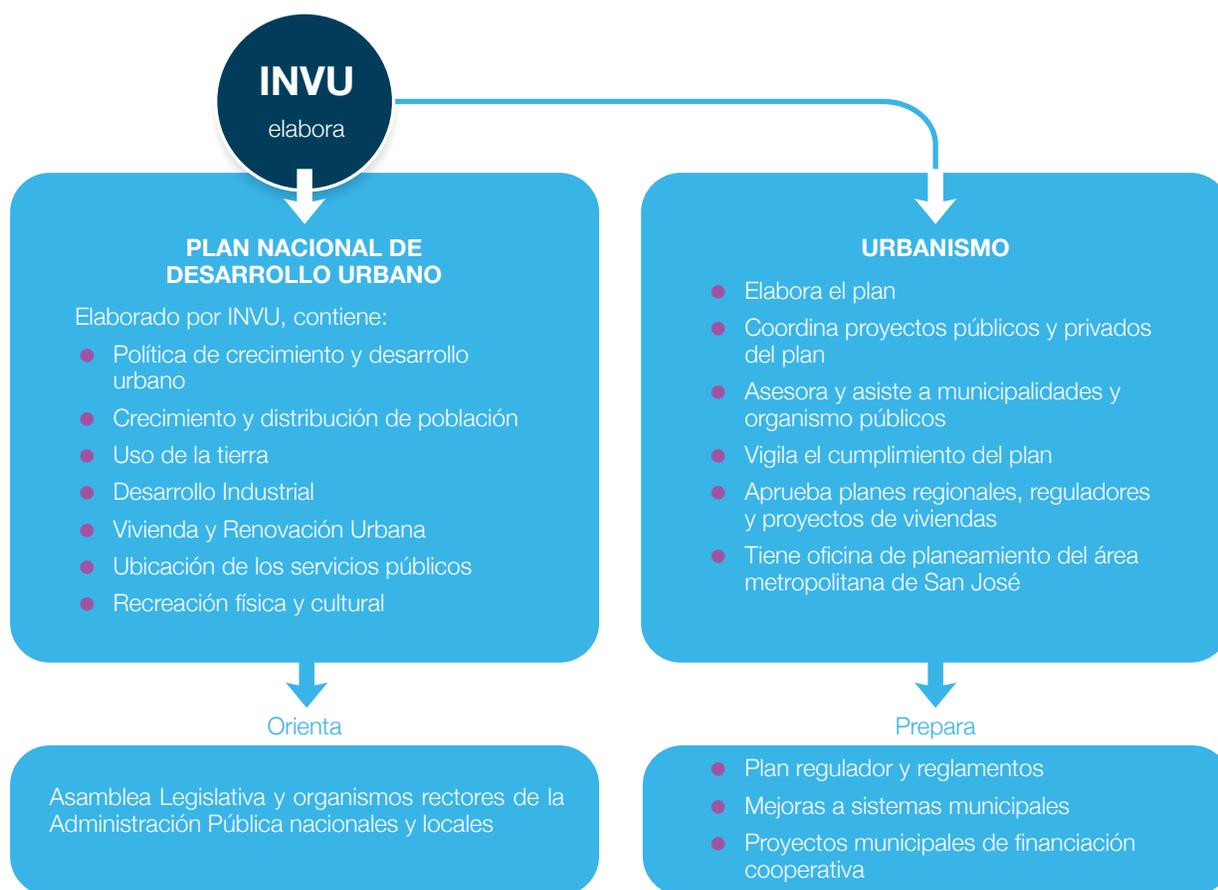


Ilustración 5. INVU en la Ley de Planificación Urbana

Fuente: elaboración propia, con base en Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2019a).

C. Ley 7052 Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI

Esta Ley se publicó el 27 de noviembre de 1986 en La Gaceta No. 226. La última versión de la norma es del 12 de noviembre de 2019.

Los aspectos más relevantes de este cuerpo normativo se presentan en la Ilustración 6. El Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) es el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda. Se faculta al INVU para que acceda a recursos del BANHVI para el financiamiento de proyectos de vivienda. Asimismo, el INVU tiene la facultad de aprobar aquellos proyectos de urbanización, lotificación o construcción de vivienda que sean financiados con el Fondo de Subsidios para Vivienda (FOSUVI). Orienta sobre la prioridad de financiamiento para personas en riesgo social (familias con mayor vulnerabilidad social, adultos mayores, discapacitados, jóvenes con núcleo familiar).

BANHVI (Ente Rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda)	
Promoverá programas de desarrollo de vivienda rural y urbana en condiciones preferenciales de crédito y proyectos habitacionales (para familias, adultos mayores sin núcleo familiar, personas con discapacidad sin núcleo familiar, personas de escasos recursos económicos y jóvenes con núcleo familiar), no directamente con el público, si no por medio de entes autorizados (Arts.7-10)	
Objetivos (Art. 5): <ul style="list-style-type: none"> ● Obtener recursos y coordinar su distribución ● Promover y financiar a las entidades autorizadas ● Garantizar las operaciones de las entidades autorizadas ● Gestionar el mercado secundario de hipotecas. 	Atribuciones (Art. 6): <ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar ahorro interno e inversión nacional para soluciones habitacionales ● Otorgar condición de ente autorizado ● Otorgar financiamiento y asesorías a entes autorizados ● Contratar empresas ● Crear fondo para estabilizar el mercado secundario de hipotecas ● Determinar la política financiera del sistema ● Garantizar préstamos hipotecarios otorgados ● Establecer programas que vinculen los créditos para vivienda al ahorro de familias beneficiarias.
Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI , Art.41 y 65 bis): Proveer recursos al menor costo para programas habitacionales, Programa de Financiamiento de Vivienda para jóvenes de 18 a 35 años con familias y escasos recursos (PROFMJO).	Fondo de Subsidios para Vivienda (FOSUVI , Art.46): Para vivienda digna de familias, personas con discapacidad, parejas jóvenes y adultos mayores y personas de escasos ingresos.
Otras entidades del Sistema (Art.106)	
<ul style="list-style-type: none"> ● Bancos comerciales del estado ● Institución Nacional de Seguros (INS) ● Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) ● Banco Popular ● Cooperativas (vivienda, ahorro y crédito, y servicios múltiples) ● Organismos cooperativas (con cobertura nacional y al menos 10 asociaciones). 	INVU <ul style="list-style-type: none"> ● Aprueba urbanizaciones, lotificaciones o construcciones de vivienda para el FOSUVI (Art.61).

Ilustración 6. INVU y Sistema Financiero Nacional para la Vivienda

Fuente: elaboración propia, con base en Asamblea Legislativa de Costa Rica (2019).

D. Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022

Se presentan los elementos del PND 2019-2022 directamente relacionados con este plan. Un resumen completo del PND 2019-2022 se puede consultar en el Apéndice 2.

	Eje infraestructura, movilidad y ordenamiento territorial	Eje desarrollo territorial
	Objetivos	Intervenciones
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad de vivienda en los estratos I y II ● Reducción de aislamientos informales en situación de desalojo e inhabitabilidad ● Población de clase media con pendientes de vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminuir la brecha de pobreza de las regiones periféricas respecto al promedio nacional ● Generar empleo de calidad y elevar el nivel de ingreso familiar ● Promover el desarrollo empresarial, los encadenamientos y la competitividad regional ● Aumentar la inversión pública y privada
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar condiciones de planificación urbana, ordenamiento territorial, infraestructura y movilidad para el logro de espacios urbanos y rurales resilientes, sostenibles e inclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar la ocupación laboral dentro de las regiones periféricas, mediante un modelo de gestión participativo que promueva el desarrollo
Intervenciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Intervención 20. Programa de atención del déficit habitacional (escasos recursos económicos estratos 1 y II (44.648) y clase media (3.568) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Soluciones habitacionales construidas en territorios rurales: 99

Ilustración 7. Elementos del PND 2019-2022 relacionados con el INVU

Fuente: Elaboración propia, con base en Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018b).

2.2. Modelo estratégico y de innovación

Un modelo estratégico describe las bases sobre las que se crea, proporciona y entrega valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es aplicable a cualquier tipo de organización. El modelo se formula con el apoyo de un lienzo de diseño, que se conforma con cuatro dimensiones y nueve bloques:

Dimensión beneficiarios (¿PARA QUIÉN?)

Implica la definición del público objetivo de la acción de la corporación. Involucra los bloques beneficiarios (o clientes), canales de contacto con los clientes y atractivo de las ofertas para los clientes.

Dimensión oferta (¿QUÉ?)

Considera las ofertas de valor de la Corporación para sus clientes y beneficiarios.

Dimensión recursos y capacidades (¿CÓMO?)

Contiene los bloques destinados a los recursos tangibles, las actividades sustantivas que deben desarrollarse y los aliados necesarios para la gestión de las ofertas de valor para el cliente.

Dimensión finanzas (¿CON QUÉ?)

Considera los recursos financieros, tanto los que ingresan como los que egresan del modelo.

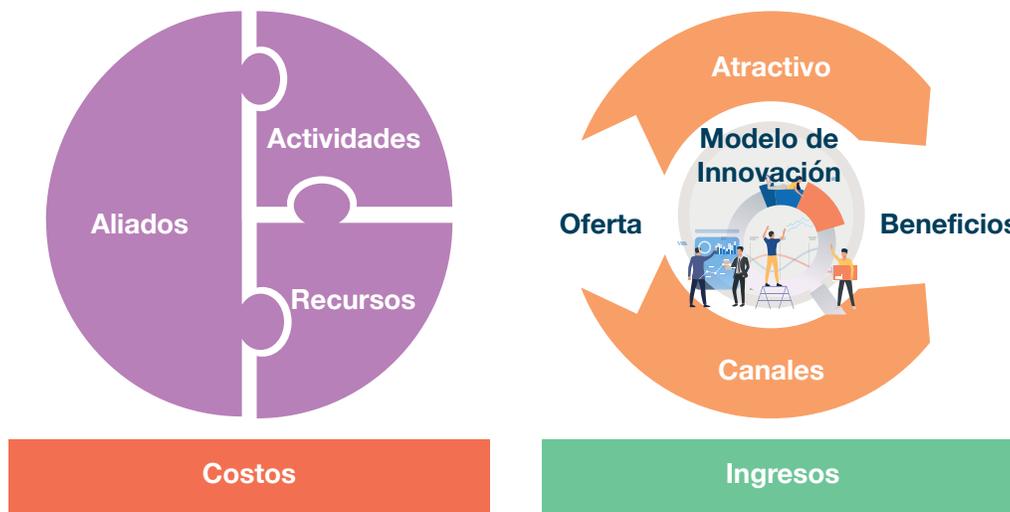


Ilustración 8. Plantilla para la generación de modelos estratégicos

Fuente: Elaborado a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).



Contextos NACIONAL / INTERNACIONAL

Ilustración 9. Modelo estratégico y de innovación para el INVU

Fuente: elaboración propia, con base en legislación, talleres de planificación, documentación secundaria y entrevistas a expertos.

2.2.1. Valor público del INVU

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 19), “el valor público se constituye en el punto de partida sobre el cual inicia la construcción del análisis de la situación y, por ende, de la formulación de una adecuada estrategia institucional, esto dentro de su concepción define el quehacer de la institución, su propuesta de valor y su aporte al desarrollo del país”.

El valor público del INVU, representado en la Ilustración 10, reside en su acción como ejecutor de política pública en materia de vivienda y urbanismo, por medio de la promoción de estudios y planes. Luego, procura el bienestar colectivo en las ciudades y centros urbanos por medio del urbanismo, expresado en el planeamiento de servicios para uso común, y, finalmente, impacta en la familia costarricense, como proveedor de vivienda, especialmente para las familias vulnerables y con capacidad de ahorro.



Ilustración 10. Valor público del INVU

Fuente: elaboración propia, con base en Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2019)

2.2.2. Clientes del INVU

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 20), “un elemento relevante en el análisis del contexto estratégico es la identificación de las personas usuarias (directos o indirectos) que se benefician con la producción de bienes y servicios que brinda la institución. Se deben conocer los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los usuarios, con el fin de brindar de manera oportuna y efectiva los bienes y servicios de la institución, que permita alcanzar de mejor manera el valor público que le fue asignado”.

Los clientes del INVU se recogen en el bloque 1 de la Ilustración 9, y se amplían en la Ilustración 11. Como se aprecia, los clientes son tanto personas físicas (representadas por las familias, especialmente aquellas en condición de vulnerabilidad), como personas jurídicas (tanto del sector público como del sector privado).



Ilustración 11. Grupos de clientes del INVU

2.2.3. Propuestas de valor del INVU

Considerando al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 22), “en este análisis deberá considerarse si los productos generados, responden a lo establecido en la normativa y en especial, si responde a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. En el caso de las instituciones públicas que sus productos finales se dirigen a otras entidades... este tipo de productos impacta en temas generales de la gestión pública”.

Derivadas del modelo estratégico las propuestas de valor del INVU tienen relación con las soluciones de vivienda, el urbanismo, el financiamiento de la vivienda y las capacidades para el fortalecimiento de las anteriores áreas, que específicamente se relacionan con la normatividad y la creación de competencias (ver Ilustración 12).



Ilustración 12. Propuestas de valor del INVU

2.2.4. Recursos estratégicos del INVU

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 26), “la administración de recursos consiste en un manejo eficiente de éstos, siendo que un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la institución controla o posee. Los recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de una buena administración de recursos es que estos permitan la satisfacción de los intereses institucionales y la consecución, por lo tanto, de manera efectiva de los bienes y servicios. Dentro de los recursos que se deben considerar se encuentran las personas, el financiamiento (presupuesto), la tecnología, los materiales y hasta el tiempo (oportunidad), ya que estos son susceptibles de ser administrados”.

Los recursos se presentan en la Ilustración 13. Todos ellos son abordados en el análisis del clima organizacional, que se presenta a continuación.



Ilustración 13. Recursos estratégicos del INVU

2.2.5. Marco de procesos del INVU

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 21), “el marco de procesos describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas... que permiten definir cómo se alcanzan los bienes y servicios y la satisfacción de los usuarios”.

En la Ilustración 14 se presentan los procesos estratégicos del INVU. Durante la formulación del modelo estratégico y en la consulta sobre el clima organizacional se llevó la valoración de estos procesos o actividades estratégicas para el INVU.



Ilustración 14. Procesos estratégicos del INVU

2.3. Análisis situacional

Para el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018, p. 23), “el análisis situacional consiste en realizar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de la institución con el propósito de identificar los temas estratégicos a ser atendidos”. También en la guía de planificación del MIDEPLAN recomiendan el uso del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución), como herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación.

3. Marco estratégico

El marco estratégico, también denominado marco filosófico, es el apartado del PEI que describe los grandes aspectos que generan identidad a la institución. Este se refiere a: qué es y qué se aspira como institución, es decir, la Misión y la Visión. Además, incluye los valores por los cuales se rigen los funcionarios que la integran. El marco estratégico guía y alinea a toda la organización hacia un solo rumbo que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla la Institución, mediante objetivos y estrategias (líneas de acción).

3.1. Misión institucional

La misión institucional describe los propósitos de la organización, los bienes y servicios que entrega a la población y su compromiso social. Es una declaración concisa sobre la razón de ser o el propósito último de la institución (qué somos, qué hacemos y para quiénes).

El análisis de la misión se realiza con base en el modelo estratégico definido.

Tabla 1. Análisis y reformulación de la Misión para el INVU

MISIÓN	ANÁLISIS DE COMPONENTES
Actual	Quehaceres
Somos la entidad pública responsable de ejecutar las políticas públicas y planes en materia de ordenamiento territorial y desarrollo territorial a nivel de nacional, así como diseñar, coordinar u promover programas habitacionales dirigidos a segmentos de la población que atiende la Institución; orientada a desarrollar las condiciones que permitan a las familias de dichos segmentos tener acceso a una solución habitacional propia, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades que les permita elevar su nivel de vida, y reducir el déficit habitacional.	Acceso a vivienda digna Contribución con gestión integral del territorio
	Clientes o beneficiarios
	Familias Municipalidades
	Fines
	Facultades legales, innovación, coordinación
	Otros elementos
	Bienestar social y económico del país
Misión reformulada	
Facilitamos a las familias el acceso a vivienda digna y somos los líderes nacionales en la gestión integral del territorio, en procura de un mayor bienestar social, ambiental y económico para Costa Rica.	

3.2. Visión institucional

La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro. Esta se constituye en las expectativas que tiene la misma sobre su futuro. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamenta su accionar público. El análisis y reformulación de la visión se facilita con la utilización del modelo estratégico y el análisis situacional.

Tabla 2. Análisis y propuesta de la visión para el INVU

VISIÓN	ANÁLISIS DE COMPONENTES
Actual	Negocios o quehaceres en el futuro
Consolidamos como una entidad pública líder y auto sostenible financieramente, reconocida por su impacto socioeconómico y dominio técnico con la finalidad de coadyuvar al desarrollo del sector ordenamiento territorial y vivienda, todo ello desde una perspectiva de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental	Referente en vivienda y urbanismo
	Clientes en el futuro
	Familias, institucionalidad, empresas del sector
	Capacidades requeridas en el futuro
	Formación, financiamiento, planificación territorial, marco jurídico, autosostenibilidad, recursos idóneos
Nueva Visión Corporativa	
Seremos reconocidos como la institución referente en vivienda y urbanismo para Costa Rica , procurando la mejora en la calidad de vida con innovación constante , un marco jurídico pertinente y los recursos idóneos .	

3.3. Valores institucionales

Los valores son formas o modos de comportamiento (individual y/o colectivo) preferibles o pretendidas. En el caso de un plan estratégico son relevantes porque su definición permitirá identificar e impulsar comportamientos deseables que permitirán un mejor alineamiento de los esfuerzos en procura de alcanzar la visión por medio del cumplimiento de la misión.

Tabla 3. Análisis y propuesta de valores para el INVU

Elementos de la MISIÓN	Elementos de la VISIÓN
Acceso a vivienda digna / gestión integral del territorio / bienestar social, ambiental y económico	Institución referente / mejora en la calidad de vida / innovación constante / marco jurídico pertinente / recursos idóneos
VALORES necesarios	
Compromiso	Espíritu de servicio
Dedicaremos el tiempo, los recursos y el esfuerzo necesarios para cumplir con nuestra labor en un ambiente de respeto	La satisfacción de nuestros clientes es lo más importante y haremos lo necesario para alcanzarla
Excelencia	Transparencia
La innovación y mejora continua marcarán cada una de nuestras acciones	Como entidad pública debemos ser transparentes en todas nuestras acciones y rendir cuentas sobre el uso de los recursos que administramos

3.4. Ejes estratégicos

Los ejes son líneas maestras de intervención sistémica, deben ser estratégicos, deben responder al impacto y a las exigencias del entorno. Los ejes se pueden diseñar a partir del análisis FODA, de tal manera que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas de la institución, generar neutralidad en las amenazas y superar las debilidades. El INVU contaba con cuatro ejes estratégicos (Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, 2019), que fueron actualizados, y se agregaron tres ejes transversales:

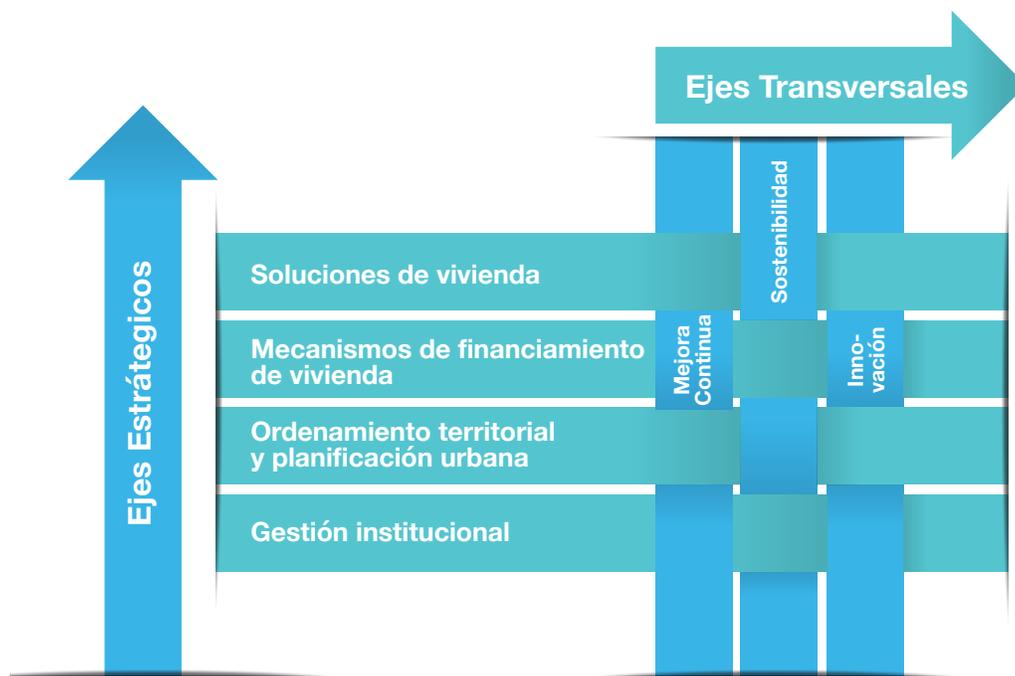


Ilustración 15. Ejes estratégicos y transversales para el INVU

3.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar?

En la Ilustración 16 se presentan los objetivos estratégicos por medio del mapa estratégico, que muestra los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos.

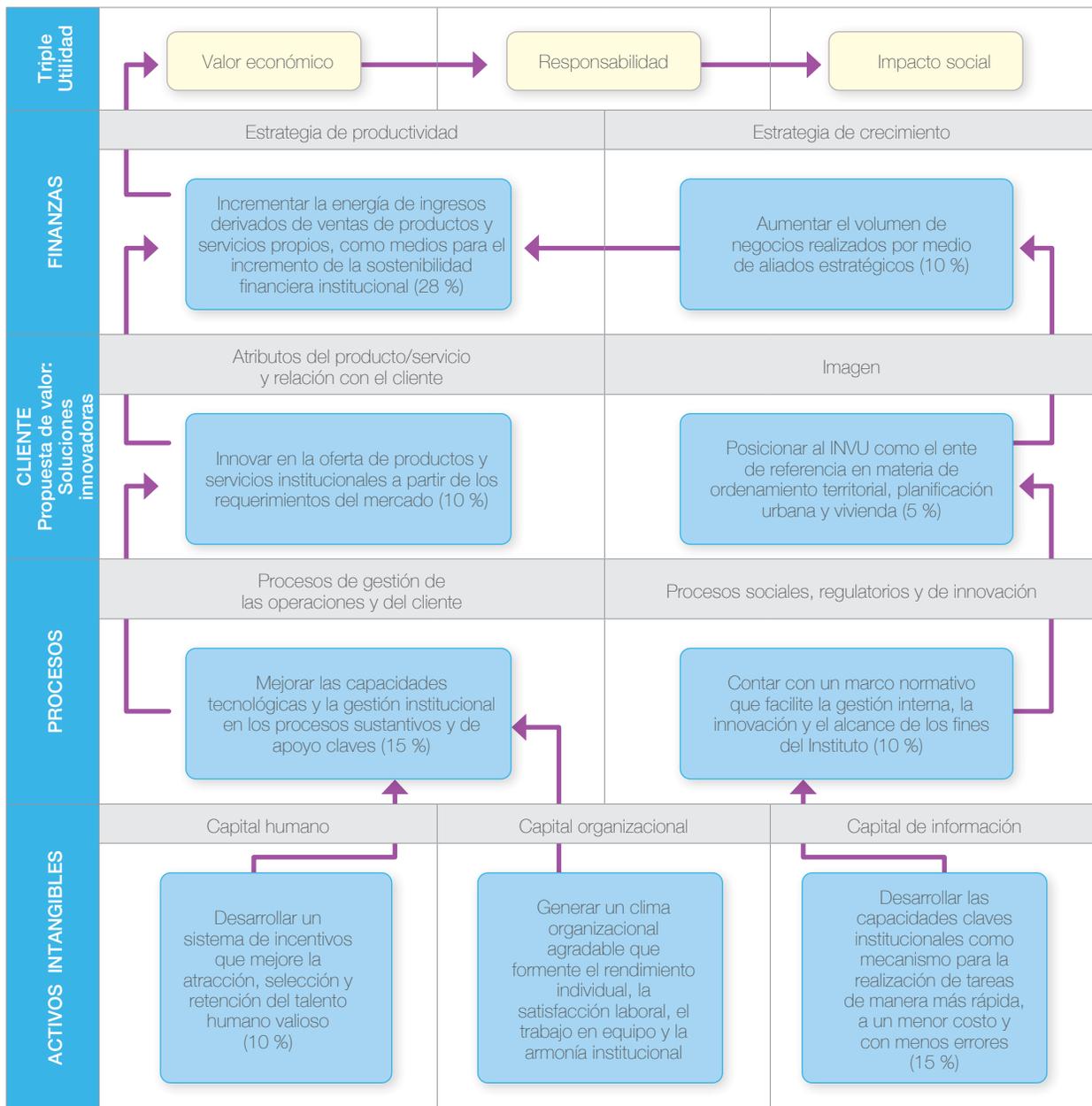


Ilustración 16. Mapa estratégico para el INVU 2020 – 2025

3.6. Líneas de acción

Las líneas de acción (estrategias), constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos. En el Apéndice 7 se puede consultar el listado total de iniciativas estratégicas identificadas.

En la Ilustración 17 se presenta el listado de iniciativas estratégicas identificadas, y el impacto de cada una sobre el conjunto de objetivos estratégicos. En el Apéndice 8 se presenta el detalle de la evaluación del impacto de cada iniciativa sobre el conjunto de objetivos estratégicos formulados.

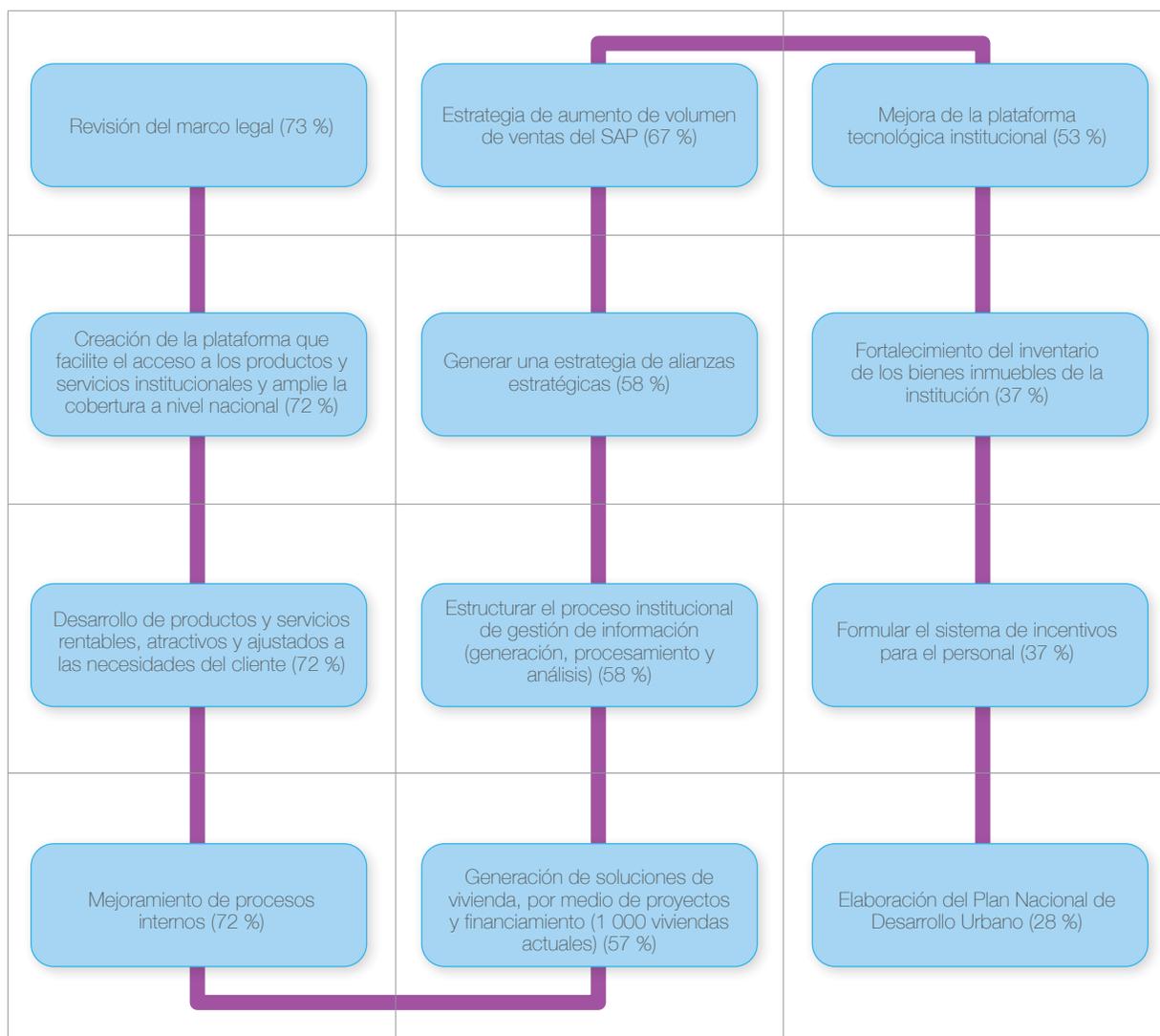


Ilustración 17. Impacto de cada línea de acción sobre los objetivos estratégicos

Aplicando la escala anterior se obtiene la “deseabilidad” estratégica de cada iniciativa. Una mayor deseabilidad implica que la iniciativa es preferible que las demás pues tiene una mezcla mejor de impacto sobre objetivos, costos requeridos de implementación, plazo de ejecución y cuenta con mayores capacidades organizaciones actuales para su puesta en práctica. El análisis completo de deseabilidad se presenta en el Apéndice 9.

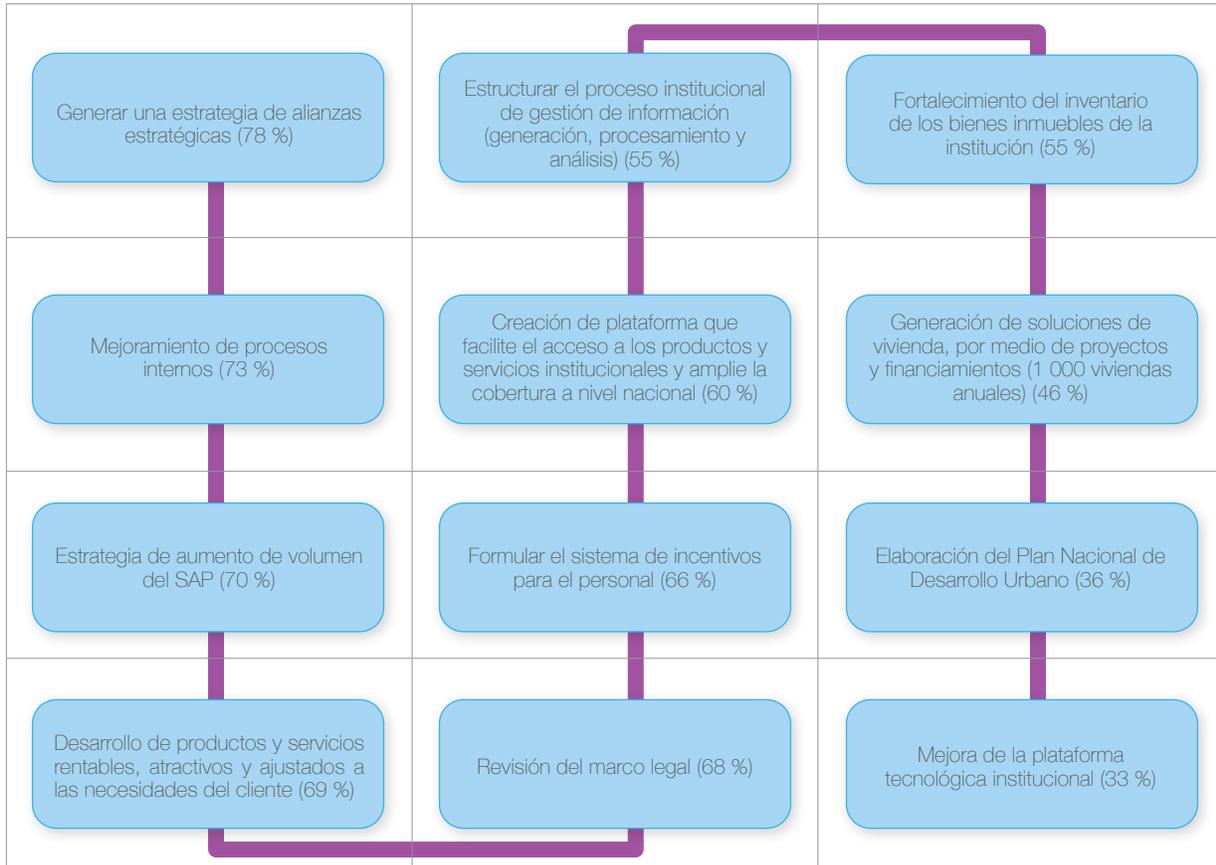


Ilustración 18. Deseabilidad estratégica de cada línea de acción

4. Implementación de la estrategia

El plan estratégico institucional es fundamental para lograr los resultados que se propone la institución. Por esta razón, es importante que una vez definida la estrategia institucional se concrete en un plan de acción que asegure una implementación gradual del PEI y la medición de los resultados que se vayan obteniendo.

Se recomienda, siguiendo lo indicado en la Ilustración 19, dar prioridad a las líneas de acción con el mayor potencial de generación de flujo de efectivo en el corto plazo.

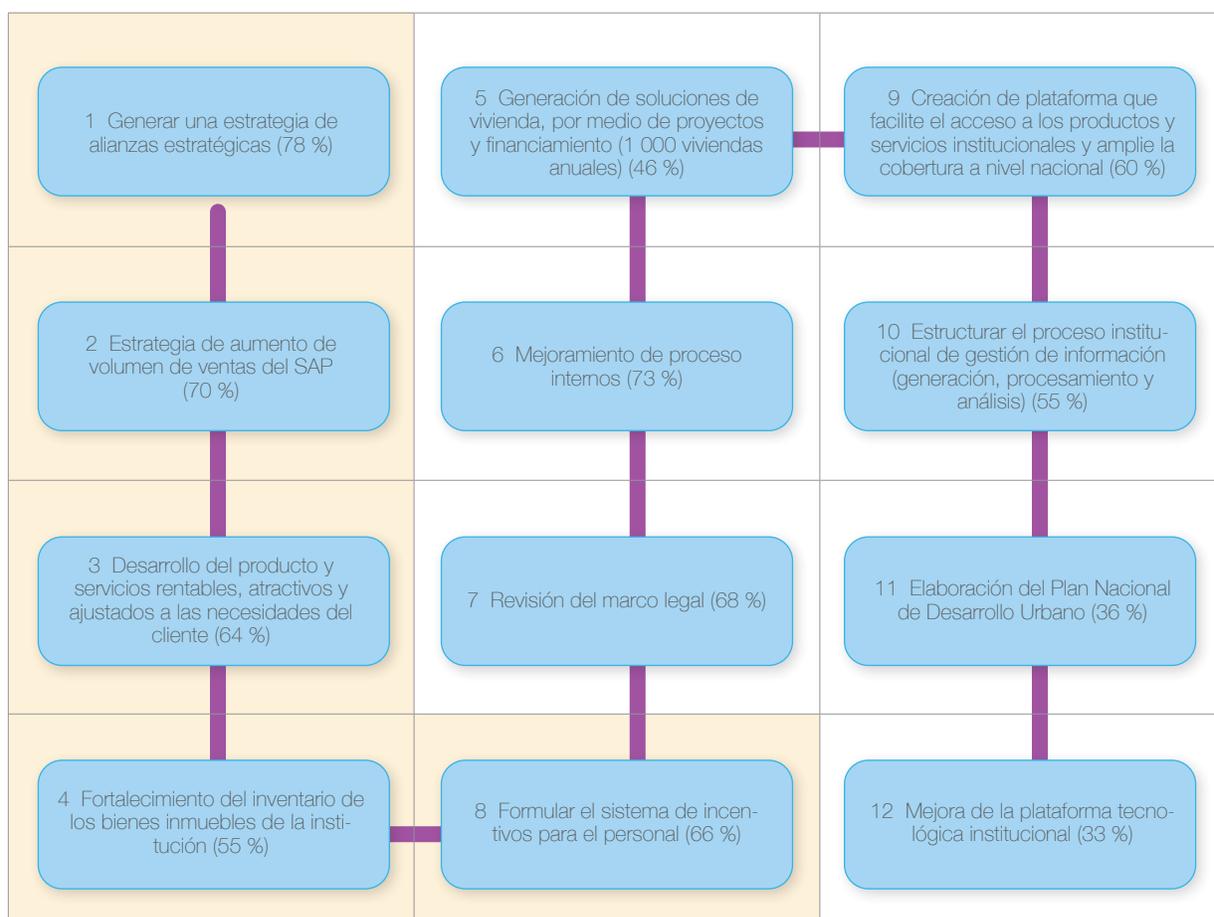


Ilustración 19. Priorización de las líneas de acción en función de su capacidad de generación de flujo de efectivo en el corto plazo

4.1. Análisis de la estructura organizacional

El planteamiento de nuevos contextos en el que se desarrolla la institución para lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación de los bienes y servicios que se ofrecen a la ciudadanía, exige una revisión de la estructura organizacional actual y verificar si es la adecuada para llevar a cabo los retos y crear valor público. En el caso del INVU es difícil y complejo generar cambios profundos en la estructura organizacional. Como ha quedado patente en este plan, para el INVU será más relevante analizar y proponer cambios en la normativa, antes que en su estructura. También la tecnología permite impulsar la generación de unidades virtuales, como la oficina virtual, que, de nuevo, no implicarán cambios en la estructura organizacional, mostrada en el Anexo 1.

Lo que sí debe realizarse una vez aprobado y comunicado el plan ampliamente, es que cada encargado de acción concreta dentro de cada línea de acción estratégica establezca un plan de acción específico para el desarrollo de dichas acciones. Adicionalmente, es conveniente mantener la Comisión Fiscalizadora como la encargada de seguimiento del plan estratégico, de modo que funcione como un comité que apoye a la Gerencia, Planificación y a la Junta Directiva en este tema, para que oportunamente identifique correcciones necesarias cuando estas se requieran, con el fin de mantener el plan estratégico actualizado y pertinente durante el período para el cual ha sido formulado.

4.2. Estrategia de divulgación del plan

El PEI marca o define el rumbo de la organización para los próximos cinco o más años. En este sentido, es importante asegurarse de mantener informados a los colaboradores con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del PEI. La divulgación es un componente esencial para la socialización, los propósitos que persigue son crear identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar los resultados comprometidos y fortalecer la transparencia de la gestión pública; así como la rendición de cuentas mediante la divulgación de información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

Por lo anterior, será clave que la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa genere materiales para la divulgación del plan a lo interno y externo de la institución. Será relevante un documento elegante del plan, disponible en el sitio web institucional, así como resúmenes gráficos en formato digital e impreso, y signos externos, tales como la misión, visión y valores institucionales, en áreas de gran circulación de funcionarios y clientes, con el fin de crear exposición y recordación de estos. En el caso de los valores, se recomienda que se nombre un líder para cada uno, con el fin de identificar, proponer e impulsar acciones que faciliten la interiorización de cada valor en la cultura organizacional.

4.3. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación tienen como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de los recursos en las intervenciones públicas. La evaluación es una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos, que permiten emitir juicios y medir algo. El seguimiento se define como un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

Por lo anterior, se recomienda que el plan sea evaluado por el Comité Gerencial al menos una vez al mes, y por la Junta Directiva al menos de una forma trimestral. De esta manera será posible hacer correcciones y actualizaciones en el momento oportuno, y se facilitará la respuesta estratégica en el caso de que se presenten cambios en el entorno o en la institución que hagan necesario modificar elementos del presente plan.

Fuentes consultadas

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2019). *Ley 7052 Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del BANHVI*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=12391

Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34.

Consejo Nacional de Planificación Urbana. (2018). *Política Nacional de Desarrollo Urbano 2018-2030*. San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2019a). *Ley N° 4240 Planificación urbana*. Recuperado de <https://www.invu.go.cr/documents/20181/33489/Ley+de+Planificaci%C3%B3n+Urbana>

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2019b). *Ley Orgánica N° 1788 del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo*. Recuperado de <https://www.invu.go.cr/ley-organica>

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2019c). *Plan Operativo Institucional (POI) 2020* (p. 115). San José, Costa Rica: Instituto de Vivienda y Urbanismo.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018a). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018b). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022*.

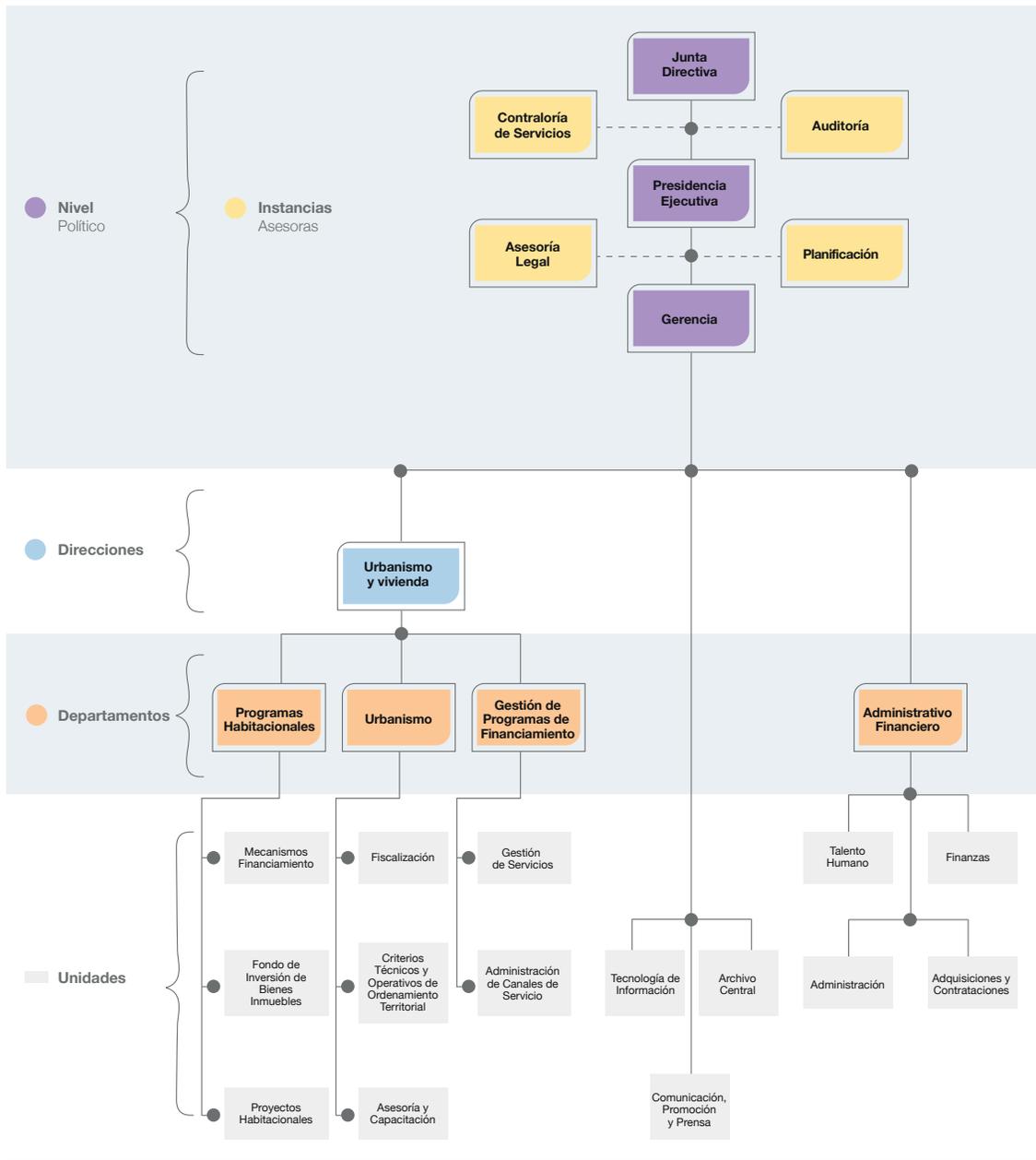
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Rodríguez-Barquero, R. (2019). *Administración estratégica*. Presentado en Curso Estrategia Empresarial, Carrera Administración de Empresas, Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (Décimo tercera). México: McGraw Hill.

Anexo

Estructura organizacional



- Unidad Administrativa
- Línea de Asesoría
- Línea de Autoridad Formal

- Unidad o proceso transitorio
- Línea desconcentración administrativa

Modernización del Estado
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-205/19 del 3 de noviembre de 1999.
 Modificado en oficio DM-1402-2005 del 13 de setiembre de 2005.
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-598-12 del 24 de setiembre de 2012.
 Modificado por MIDEPLAN en oficio DM-474-13 del 2 de setiembre de 2013.
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-101-19 del 31 de enero del 2019.
 Aprobado por MIDEPLAN en oficio DM-746-2019 del 31 de mayo del 2019.



Dirección: Avenida 9, Calles 3 bis y 5, San José, Barrio Amón.
Central telefónica: 2211-0000
www.invu.go.cr

