



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

San José, Costa Rica, marzo de 2020

CONTENIDO DEL PLAN

PRESENTACIÓN DEL PLAN	1	3.2. VISIÓN INSTITUCIONAL	28
I. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN		3.3. VALORES INSTITUCIONALES	29
ESTRATÉGICO.....	3	3.4. EJES ESTRATÉGICOS	30
II. CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	2	3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	31
2.1. MARCO JURÍDICO	2	3.6. INDICADORES Y RIESGOS ESTRATÉGICOS	32
2.2. MODELO ESTRATÉGICO Y DE INNOVACIÓN	7	3.7. LÍNEAS DE ACCIÓN	37
2.2.1. Valor público del INVU.....	9	IV. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	40
2.2.2. Clientes del INVU	10	4.1. PLANES DE ACCIÓN	41
2.2.3. Propuestas de valor del INVU	11	4.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
2.2.4. Recursos estratégicos del INVU	12	4.3. ESTRATEGIA DE DIVULGACIÓN DEL PLAN.....	55
2.2.5. Marco de procesos del INVU	21	4.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	56
2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL	22	FUENTES CONSULTADAS	57
III. MARCO ESTRATÉGICO.....	26	APÉNDICES	59
3.1. MISIÓN INSTITUCIONAL	27	ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos	23	Tabla 7. Escala empleada para valorar la viabilidad estratégica de cada iniciativa	38
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos	24	Tabla 8. Plan de implementación de las iniciativas estratégicas formuladas	41
Tabla 3. Análisis y reformulación de la Misión para el INVU	27	Tabla 9. Presupuesto estimado por cada línea de acción estratégica	53
Tabla 4. Análisis y propuesta de la visión para el INVU	28		
Tabla 5. Análisis y propuesta de valores para el INVU	29		
Tabla 6. Indicadores y riesgos estratégicos para el plan estratégico del INVU	32		

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Comparación de situación institucional sin y con plan estratégico	2	Ilustración 15. Resultados de la evaluación del clima organizacional	15
Ilustración 2. Fases del proceso de planificación estratégica en el INVU	3	Ilustración 16. Clima organizacional por factor, según sexo	16
Ilustración 3. Fines del INVU	3	Ilustración 17. Clima organizacional por factor, según antigüedad	16
Ilustración 4. Atribuciones del INVU	3	Ilustración 18. Clima organizacional por factor, según edad	17
Ilustración 5. INVU en la Ley de Planificación Urbana	4	Ilustración 19. Análisis financiero de los ingresos y los egresos para el periodo 2016 – 2018	20
Ilustración 6. INVU y Sistema Financiero Nacional para la Vivienda	5	Ilustración 20. Procesos estratégicos del INVU	21
Ilustración 7. Elementos del PND 2019-2022 relacionados con el INVU	6	Ilustración 21. Matriz interna – externa para el INVU	25
Ilustración 8. Plantilla para la generación de modelos estratégicos	7	Ilustración 22. Ejes estratégicos y transversales para el INVU	30
Ilustración 9. Modelo estratégico y de innovación para el INVU	8	Ilustración 23. Mapa estratégico para el INVU 2020 – 2025	31
Ilustración 10. Valor público del INVU	9	Ilustración 24. Impacto de cada línea de acción sobre los objetivos estratégicos	37
Ilustración 11. Grupos de clientes del INVU	10	Ilustración 25. Deseabilidad estratégica de cada línea de acción	39
Ilustración 12. Propuestas de valor del INVU	11	Ilustración 26. Priorización de las líneas de acción en función de su capacidad de generación de flujo de efectivo en el corto plazo	40
Ilustración 13. Recursos estratégicos del INVU	12		
Ilustración 14. Edad y antigüedad de laborar para INVU de los funcionarios que respondieron la encuesta	13		

PRESENTACIÓN DEL PLAN

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.

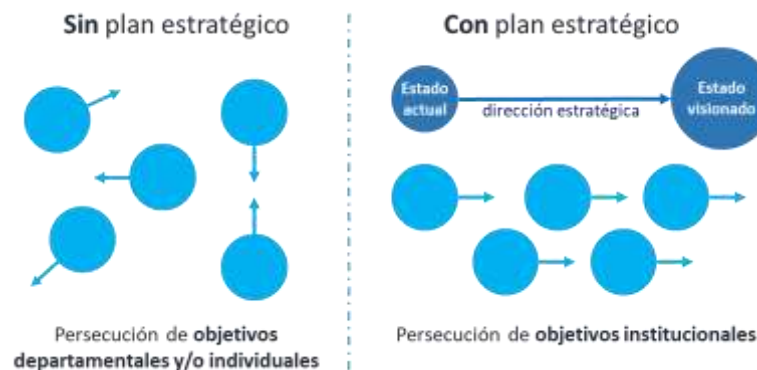


Ilustración 1. Comparación de situación institucional sin y con plan estratégico

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 periodo 2020 – 2025.

I. 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.

II. 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:

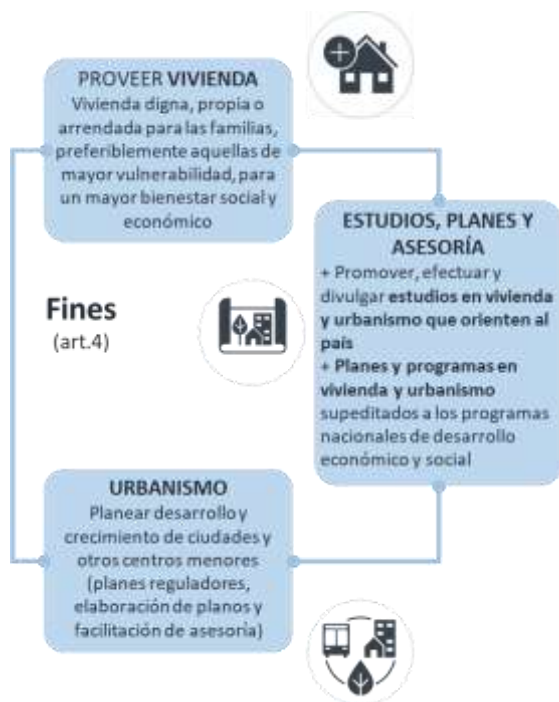


Ilustración 3. Fines del INVU

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

Son facultades del INVU:

Atribuciones (arts.5, 38, 39 y 40)



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 esta, el INVU tiene el área de Urbanismo, que es la encargada de elaborar el PNDU.

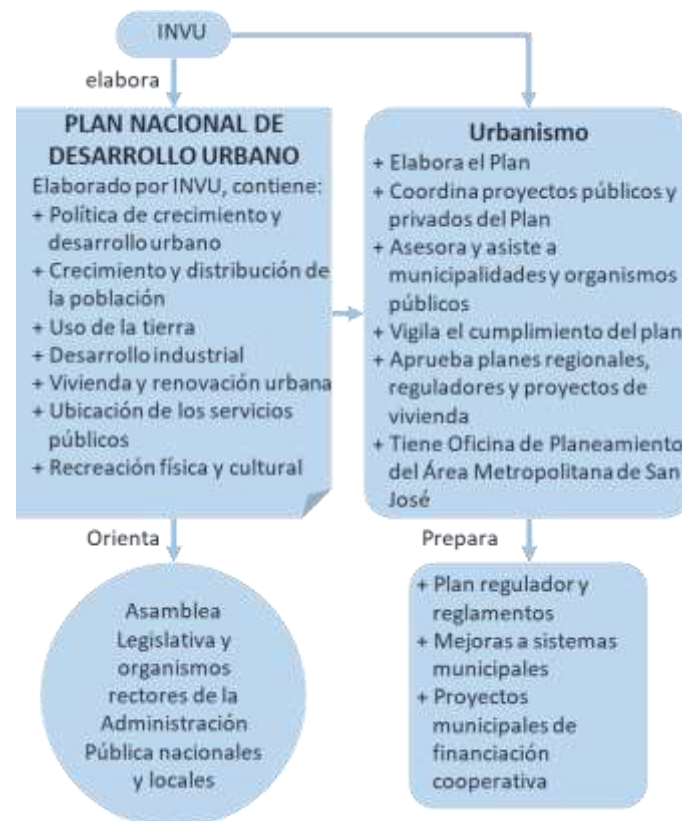


Ilustración 5. INVU en la Ley de Planificación Urbana

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).



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
	Objetivo	Intervenciones
Desafíos	▪ Necesidad de vivienda en los estratos I y II ▪ Reducción de asentamientos informales en situación de desalojo e inhabitabilidad ▪ Población de clase media con pendientes de vivienda	▪ 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	Generar condiciones de planificación urbana, ordenamiento territorial, infraestructura y movilidad para el logro de espacios urbanos y rurales resilientes, sostenibles e inclusivos	Aumentar la ocupación laboral dentro de las regiones periféricas, mediante un modelo de gestión participativo que promueva el desarrollo
Intervenciones	✓ Intervención 20. Programa de atención del déficit habitacional (escasos recursos económicos estratos I y II (44.648) y clase media (3.568)	✓ 5. 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).



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.

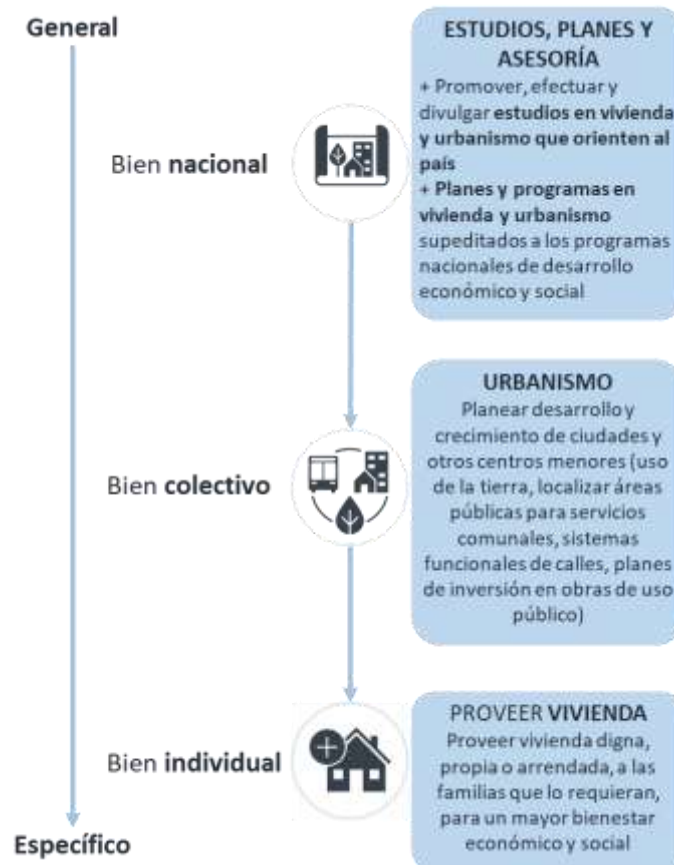


Ilustración 10. Valor público del INVU

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).



Familias

Con necesidad de adquirir o arrendar una vivienda



Familias en condición de vulnerabilidad

Con mayores dificultades para acceder a vivienda digna



Instituciones públicas y entes privados

Municipalidades y empresarios que necesitan trámites en urbanismo y vivienda



Inversionistas

Interesados en proyectos de urbanización o vivienda y capacitación técnica

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).



Financiamiento y desarrollo de proyectos de vivienda

Proyectos de vivienda y bono comunal



Gestión integral del territorio

Planificación del territorio



Planificación urbana

Modelo de planes reguladores, renovación urbana, ciudades resilientes



Normativa actualizada

Análisis y propuesta de normas



Mercado secundario de venta de contratos maduros



Creación de competencias

Formación y especialización en vivienda y urbanismo

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 estos, 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.



**Sistema de ahorro y
préstamo**



Competencias por ley



Talento humano



**Instalaciones, bienes
inmuebles y
adjudicados**



**Tecnología y sistemas de
información**

Ilustración 13. Recursos estratégicos del INVU

A. Talento humano y clima organizacional

Se llevó a cabo una encuesta sobre el clima organizacional. El formulario empleado se presenta en el Apéndice 1. Este formulario fue especialmente elaborado para el INVU. La aplicación del instrumento se llevó a cabo por medios virtuales, a través de un cuestionario de Google. En total respondieron válidamente 108 funcionarios de la población de 169 al momento de la aplicación, para un alcance del 64%. “El clima organizacional o laboral es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado” (Charry Condor, 2018, p. 28).

Es relevante la determinación del estado del clima organizacional, pues se conoce la influencia de este sobre los niveles de motivación y satisfacción, la disposición a permanecer en la organización y el desempeño del personal.

Sobre los resultados de la encuesta, el 40% de los respondientes fueron hombres, el 35% mujeres, y el 25% prefirió no decirlo. Se presume que la desigualdad de género no es un problema en el INVU, y que el acceso laboral para hombres y mujeres existe.

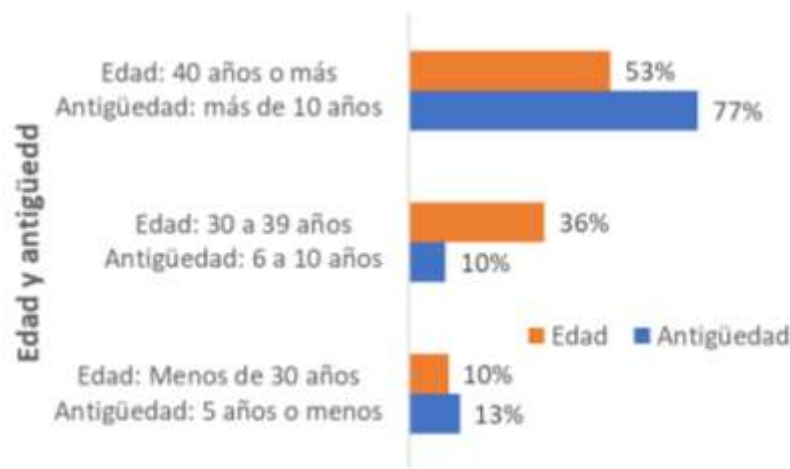


Ilustración 14. Edad y antigüedad de laborar para INVU de los funcionarios que respondieron la encuesta

Nota: respondieron 86 para edad y 91 para antigüedad

Según se aprecia en la Ilustración 14, poco más de la mitad de los funcionarios del INVU que respondieron la encuesta son mayores de 40 años, una tercera parte tienen la treintena, y solamente el 10% de ellos tienen menos de 30 años. Como se aprecia en la ilustración, con respecto a la antigüedad como funcionarios del Instituto, casi el 80% tiene más de 10 años de trabajar para la institución, y el restante porcentaje se reparte casi en partes iguales para las antigüedades de 6 a 10 años y de 5 años o menos. Evidentemente el INVU es un lugar de gran estabilidad laboral.

En la Ilustración 15 se presentan los resultados globales de la evaluación del clima organizacional. Los resultados se muestran en tres dimensiones: la individual (la persona), la colectiva (el grupo y la institución) y los resultados logrados.

En general, el **clima organizacional es calificado con un 3,3** en la escala de 5 puntos, lo que se corresponde con una **evaluación cualitativa entre regular y bien**. Con respecto a las dimensiones, estas obtienen puntajes similares, 3,5 para la individual, 3,3 para la colectiva y 3,1 para los resultados. Para todas ellas la evaluación cualitativa es también de regular a bien. Se aprecia que hay un gradiente, de forma que **la situación individual es percibida ligeramente mejor que la colectiva, y esta, ligeramente mejor que los resultados**.

Con respecto a los factores del clima laboral, solamente la **evaluación del desempeño está en 2,7 (de mal a regular), y el ambiente de crecimiento está justo en 3 (regular)**. Las **aspiraciones y rutinas personales es el factor más alto**, con un 4,2 (de bien a muy bien). **El indicador mejor valorado es la puntualidad del pago del salario; los percibidos como más bajos son por igual los incentivos, las oportunidades de crecimiento y la tecnología**.

Indicadores y FACTOR	VALOR
Práctica de deportes	3,3
Salud	4,4
Felicidad	4,4
Locus interno	4,6
ASPIRACIONES Y RUTINAS PERSONALES	4,2
Ruido	2,4
Ventilación	3,1
Iluminación	3,6
Temperatura	3,3
Seguridad	3,5
Equipo y mobiliario	3,1
Suficiencia del espacio físico	3,8
ENTORNO FÍSICO	3,3
Salario puntual	4,9
Reconocimiento de tiempo extra	2,8
Salario justo	2,7
Incentivos estimulantes	2,1
Cambio de empresa	3,2
REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	3,1

DIMENSIÓN INDIVIDUAL	3,5
-----------------------------	------------

Indicadores y FACTOR	VALOR
Soluciones desde la jefatura	3,4
Aprecio hacia la jefatura	3,9
Conocimiento de misión / visión	4,1
Jefatura motivan toma de decisiones	3,4
Jefaturas proactivas en solución de conflictos	3,3
LIDERAZGO	3,6
Relaciones armoniosas	3,5
Distribución equitativa del trabajo	2,5
Suficiencia del personal	2,2
Línea jerárquica	4,4
RELACIONES ENTRE COLABORADORES	3,2
Capacitación periódica	2,4
Conocimientos idóneos	4,4
Oportunidades de ascenso	2,2
Oportunidades de crecimiento	2,1
Autonomía para tomar decisiones	3,4
Se valoran recomendaciones	3,2
AMBIENTE DE CRECIMIENTO	3,0
Colaboradores participan en toma de decisiones	2,2
Comunicación con las jefaturas	3,9
Jefaturas accesibles	3,9
Instrucciones comunicadas adecuadamente	3,4
COMUNICACIÓN	3,3

DIMENSIÓN COLECTIVA	3,3
----------------------------	------------

Indicadores y FACTOR	VALOR
Trabajo con calidad	4,8
Propuesta de ideas de mejora	4,5
Evaluación del quehacer	3,1
Uso eficiente de recursos	3,9
Tecnología adecuada	2,1
Procedimientos formales	2,7
Idoneidad del equipo y materiales	3,3
CALIDAD DEL TRABAJO	3,5
Evaluación continua	2,8
Retroalimentación sobre desempeño	2,6
Retroalimentación de la jefatura	2,8
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	2,7

ESCALA

1 Muy en desacuerdo / Muy mal	1,0
2 Algo en desacuerdo / Mal	2,0
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Regular	3,0
4 Algo de acuerdo / Bien	4,0
5 Muy de acuerdo / Muy bien	5,0

DIMENSIÓN RESULTADOS	3,1
-----------------------------	------------

CLIMA ORGANIZACIONAL	3,3
-----------------------------	------------

Ilustración 15. Resultados de la evaluación del clima organizacional

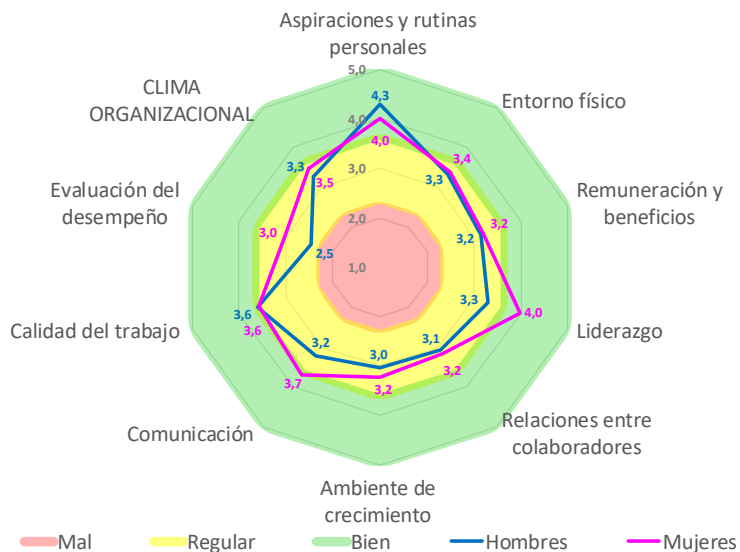


Ilustración 16. Clima organizacional por factor, según sexo

En la Ilustración 16, la valoración del clima organizacional es ligeramente superior por parte de las mujeres, aunque ambos valores cualitativamente se corresponden con regular a bien. Hay diferencias puntuales en algunos factores. Las mujeres puntúan mejor el liderazgo, la comunicación y la evaluación del desempeño. Los hombres califican mejor las aspiraciones y rutinas personales.

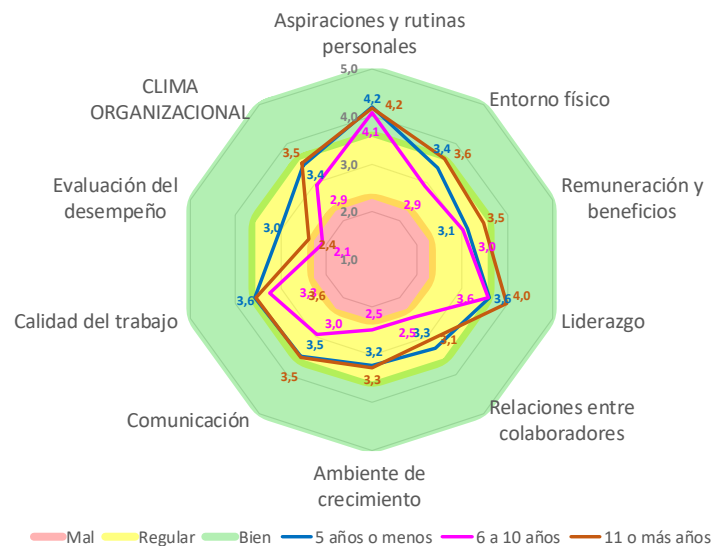


Ilustración 17. Clima organizacional por factor, según antigüedad

En la Ilustración 17, los funcionarios con una antigüedad de 6 a 10 años son los que evalúan más drásticamente, con un 2,9; los otros grupos evalúan cerca de 3,5. Debe recordarse eso sí que el grupo de 11 o más años es por mucho el más numeroso. Aspiraciones y rutinas personales es el factor con más coincidencia en la percepción, mientras que evaluación del desempeño es donde más varía entre los tres grupos.



Ilustración 18. Clima organizacional por factor, según edad

En la Ilustración 18, el grupo etéreo menor de 30 años es el que percibe peor el clima organizacional (3 = regular), mientras que los otros dos grupos etéreos tienen la misma percepción, un poco más favorable. Aspiraciones y rutinas personales es el factor con más coincidencia en la percepción. El factor que presenta la mayor divergencia es la evaluación del desempeño, con una mala percepción en el

grupo más joven, mejor evaluado en el grupo de la treintena, y también no muy bien percibido en el grupo de mayor edad. El grupo más joven también evalúa de mal a regular el entorno físico, el ambiente de crecimiento y sobre todo la evaluación del desempeño.

Del análisis del clima organizacional se desprende:

- Los funcionarios en general perciben como poco atractivos los incentivos existentes en la institución.
- La mayoría de los funcionarios del INVU son mayores de 40 años y con más de 10 años de laborar para el Instituto, lo que denota estabilidad laboral.
- Se percibe que hay pocos esfuerzos institucionales por evaluar y reconocer el desempeño laboral.
- Se considera que hay pocas oportunidades de crecimiento y ascenso en la institución, que la tecnología no es la mejor, y que hay poco espacio para que los funcionarios participen en la toma de decisiones.
- Hay recursos, aunque la tecnología y las instalaciones deben mejorarse para aumentar la competitividad.

B. Ingresos y egresos

En la Ilustración 19 se presenta el análisis financiero de los ingresos y egresos para el periodo 2016 – 2018, construido con base en los datos del Apéndice 3. Con respecto a los ingresos, se aprecia que hay tres componentes importantes: ingresos corrientes y los ingresos de capital, cada uno en promedio con aproximadamente el 37% de la importancia, y el financiamiento con alrededor del 25%, pero cayendo en importancia relativa. Esto se manifiesta en el análisis horizontal, en donde se aprecia una disminución del 11% en financiamiento de un 11% para cada año. Para los ingresos de capital y corrientes se producen reducciones anuales de entre el 1% y el 2%.

De este análisis se desprende que principalmente en el financiamiento es importante tomar acciones que permitan un incremento de la importancia relativa de esos en el tiempo, puesto que es un producto muy importante para el

INVU, y con gran potencial de mercado, derivado de la venta de contratos en el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP)

Con respecto a los egresos, los activos financieros representan la mitad de estos; se redujeron un 35% en el 2017, pero aumentaron un 27% en 2018. La amortización es el segundo rubro en importancia, con una participación cercana al 20% del egreso, y presenta una reducción del 52% en 2017 y un aumento del 80% en 2018. Las remuneraciones y los servicios representan montos cercanos en cada caso al 10% de los egresos, pero las remuneraciones aumentar un 10% en el 2017, y se mantienen casi estables para 2018, en tanto que los servicios se redujeron un 15% en 2017, y aumentaron un 34% en 2018.

Adicionalmente, es importante resaltar que algunos de los egresos en cada periodo señalado, han sido financiados con Superávit libre y específico, este último solo puede ser

utilizado para el fin establecido en la base legal que lo respalda.

En los tres años analizados los ingresos superan a los egresos, por lo que se acumula un superávit que representó el 21% de los ingresos para el 2016, un 38% para 2017, y el 14% para 2018.

Dentro de ese superávit se encuentra el proveniente del SAP que solo puede ser destinado para la atención de los

suscriptores de contratos, según el artículo N° 5 inciso K de la Ley Orgánica del INVU N° 1788.

En el presupuesto institucional lo correspondiente al SAP, representa entre un 70% y 80% del mismo.

Los ingresos que genera la Institución proceden en su mayoría de los productos y servicios que ofrece a la ciudadanía y no así de transferencias del Gobierno mediante el Presupuesto Nacional de la República.

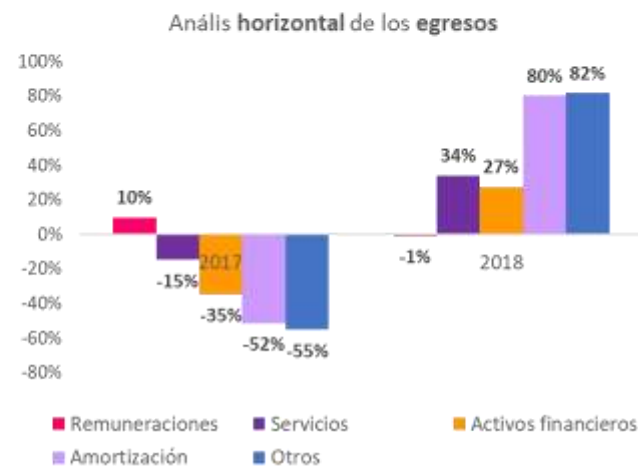
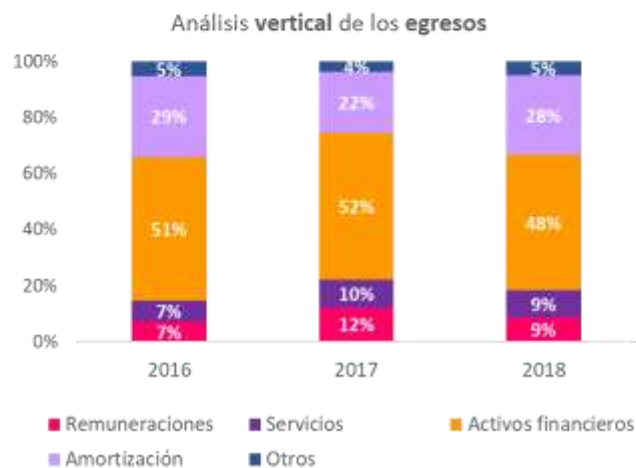
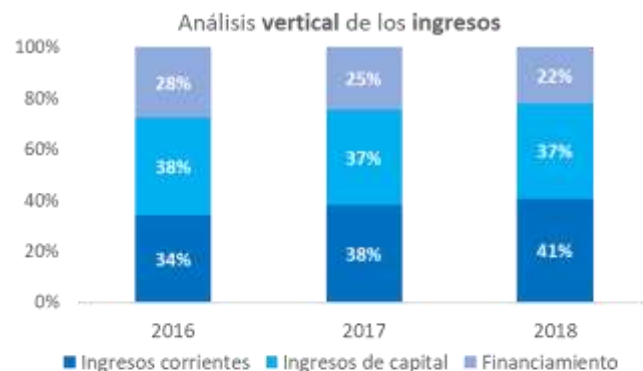


Ilustración 19. Análisis financiero de los ingresos y los egresos para el periodo 2016 – 2018

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2019c, p. 113) y liquidaciones presupuestarias del periodo analizado.

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



Ilustración 20. 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.

A. Entrevistas a expertos

Se llevaron a cabo entrevistas a expertos externos al INVU que por su formación y experiencia podían arrojar elementos sobre la situación del INVU; cada experto seleccionado por la Comisión Fiscalizadora además debía conocer al INVU y haber tenido alguna relación con la entidad. La guía de entrevista empleada puede consultarse en el Apéndice 4.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera personal por teléfono, y fueron grabadas, previo consentimiento de los entrevistados, con el fin de aumentar la riqueza de la entrevista y para conservar todos los elementos de cada una de ellas para su posterior consulta. Los resultados detallados se presentan en el Apéndice 5. Los entrevistados tienen opiniones muy similares en todos los temas indagados, por lo que hay una alta convergencia en los hallazgos. En general, coinciden en que hay tendencias que están cambiando el perfil del mercado de vivienda, que el INVU tiene grandes potestades y potencialidades gracias a su Ley, pero que la burocracia le resta competitividad, y que en general es una institución que no es atractiva para profesionales altamente competentes. Hay consenso en cuanto a que es necesario que el INVU se alíe al BANHVI, las municipalidades y los desarrolladores, y que genere innovaciones en vivienda y financiamiento, en función de las demandas actuales y venideras del mercado.

B. Análisis FODA

También se llevó a cabo un análisis FODA. En el Apéndice 6 se puede consultar el análisis FODA elaborado a partir de la lógica del modelo estratégico, y basado en todos los insumos disponibles. Para priorizar las oportunidades y amenazas se empleó la matriz de evaluación de factores externos (Tabla 1). La importancia de cada factor se determina por el valor porcentual asignado. Luego se califica con valores de 1 a 4, en donde 1 significa poca posibilidad de aprovechamiento de oportunidades o atención de amenazas y el 4 implica excelentes condiciones institucionales para enfrentarse con éxito al entorno. Un puntaje de 2,9/4 significa que el INVU tiene importantes amenazas y oportunidades, pero tiene las condiciones para gestionar su entorno con suficiente eficacia.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos

(A) FACTORES EXTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Comentarios
Oportunidades			
Apertura en el mercado para nuevos productos y servicios	15%	3	Si bien el INVU cuenta con los recursos, la burocracia hace lentos los procesos de decisión e implementación
Demanda potencial en las regiones para los productos y servicios existentes	5%	3	El INVU ya cuenta con una cartera de productos y servicios, aunque carece de un plan de ventas y una red de distribución con cobertura regional
Instituciones de gobierno y entes no gubernamentales interesados en aliarse con el INVU	15%	4	El INVU es altamente atractivo para instituciones, ONGs y empresas del sector
Oferentes en el mercado por medio de los cuales se podría tercerizar servicios	5%	3	Al igual que con otras oportunidades aprovecharla implica generar acciones que pueden retrasarse por los trámites requeridos para llevarlas a cabo
Existencia de medios de financiamiento externos para productos de vivienda	5%	3	Es una gran oportunidad e implica el generar acercamientos y convenios con los medios externos de financiamiento
Amenazas			
Competencia con atractivos mecanismos de atención al cliente y ágil ejecución	20%	3	Las fortalezas del INVU, especialmente la tasa de interés atractiva, son armas para combatir a la competencia
Desconocimiento acerca de la labor e importancia del INVU	5%	3	Con relativamente poco esfuerzo y pocos recursos se puede hacer una campaña de divulgación basada en redes sociales y mecanismos digitales
Dependencia de lineamientos externos en salarios e incentivos	5%	3	Se puede hacer negociación política, aunque esto implica generar una estrategia y comprometer tiempo y esfuerzo para llevarla a la práctica
Tendencia del mercado a reducir la tenencia de casa propia	20%	2	Ni el INVU ni la competencia han atendido adecuadamente este cambio de tendencia
Poco atractivo perfil socioeconómico de ciertos clientes que deben atenderse por ley	5%	1	Por Ley el INVU está obligado a atender a estos estratos sociales
TOTAL	100%	2,9	

Para priorizar las fortalezas y debilidades se empleó la matriz de evaluación de factores internos (Tabla 2). La importancia de cada factor se determina por el valor porcentual asignado. Luego se califica con valores de 1 a 4, pero donde las fortalezas reciben 4 (fortaleza mayor) o 3 (fortaleza menor), mientras que las debilidades reciben 2 (debilidad menor) o 1 (debilidad mayor). Un puntaje de 2,2/4 significa que el INVU tiene importantes fortalezas, y de hecho tres de ellas son fortalezas mayores, pero también importantes debilidades, también con tres debilidades mayores. Para el INVU será crítico aprovechar sus principales fortalezas, por un lado, pero también será indispensable enfocarse en la corrección de las debilidades mayores, pues estas lastran la operación de la institución y restan esfuerzos estratégicos, tácticos y operativos.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos

(A) FACTORES INTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Justificación de la calificación
Fortalezas			
Alto posicionamiento de la marca INVU	5%	4	La marca INVU es un intangible valioso y único en el mercado, es una fortaleza mayor
Atención de sectores diversos, con variedad de productos y servicios	5%	3	Lo mismo aplica para algunos competidores, por lo que es una fortaleza menor
Facultad normativa derivada de la Ley Orgánica y de la Ley de Planificación Urbana	15%	4	Es una de las principales fortalezas del INVU
Disponibilidad de recursos (talento humano, instalaciones, terrenos, recursos financieros)	5%	3	Los recursos son valiosos, aunque hay una debilidad análoga, por lo que se produce un efecto compensatorio
SAP es un sistema consolidado y reconocido	5%	4	El sistema es único y muy reconocido en el mercado
Debilidades			
Deficiente gestión de alianzas estratégicas	10%	1	Para el INVU es clave gestionar alianzas al menos con el BANHVI y las municipalidades, por lo que esta es una debilidad mayor
Deficiencias en gestión (capacidad de reacción, innovación, gestión de bienes, gestión de la información, mercadeo y ventas)	15%	1	La capacidad de gestión en general también es clave para el INVU, por lo que también esta es una debilidad mayor
Capacidad tecnológica limitada	15%	1	La tecnología es actualmente un factor competitivo indispensable; esta es también una debilidad mayor
Incentivos poco eficaces para la atracción y retención de talento humano altamente calificado	10%	2	Si bien es importante contar con incentivos atractivos no es una debilidad crítica para el INVU
Marco normativo y reglamentario desactualizado	15%	2	Esta es análoga con una fortaleza; no es crítica, aunque por supuesto es una debilidad importante
TOTAL	100%	2,2	

Como consecuencia de las matrices de evaluación de factores externos e internos, en la Ilustración 21 se presenta la matriz interna – externa. En esta se aprecia que, en el eje inferior, el INVU presenta relativamente más sensibilidad a sus debilidades que a sus fortalezas, mientras que, en el eje izquierdo, hay buen potencial para enfrentar el entorno, tanto las oportunidades como para afrontar las amenazas. Para subir al cuadrante II sería necesario que mejore sus capacidades de respuesta al entorno. La tiene un poco más difícil si desea llegar al cuadrante IV, pues la brecha es mayor e implicaría igualmente un mayor esfuerzo interno para corregir debilidades. Es necesario actuar en los dos ejes, pero es más efectivo concentrarse primero en las oportunidades. Se recomienda penetrar el mercado (atender regiones) y desarrollar nuevos productos (innovar).

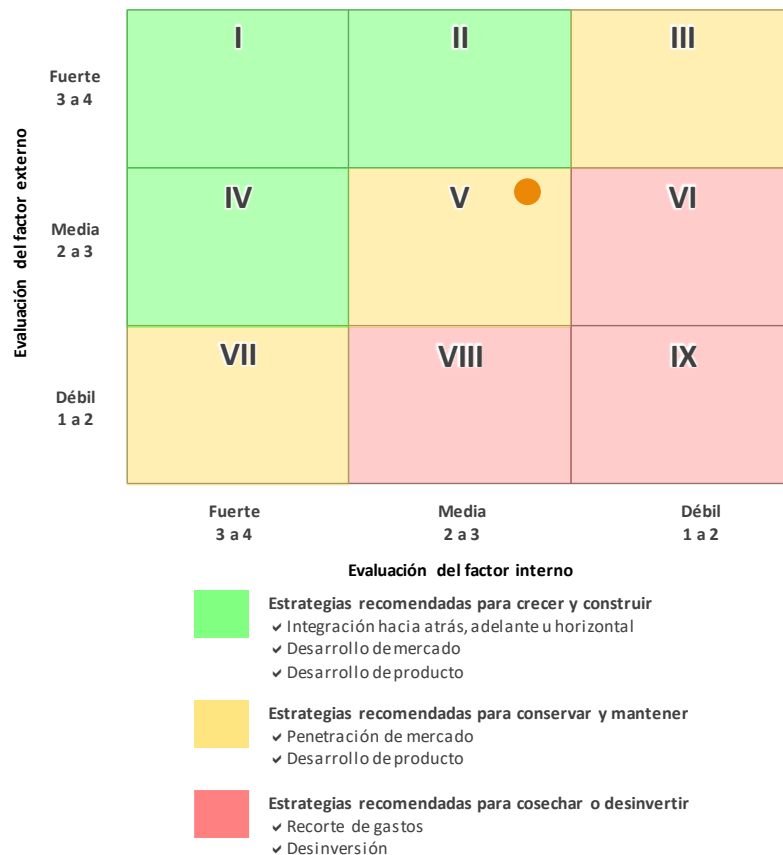


Ilustración 21. Matriz interna – externa para el INVU

III. 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 3. 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	
Posibilitamos a las familias el acceso a vivienda digna y contribuimos a nivel nacional con 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 fundamentarán su accionar público. El análisis y reformulación de la visión se facilita con la utilización del modelo estratégico y el análisis situacional.

Tabla 4. Análisis y propuesta de la visión para el INVU

VISIÓN	ANÁLISIS DE COMPONENTES
Actual	Negocios o quehaceres en el futuro
Consolidarnos 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
	Cientes en el futuro
	Familias, institucionalidad, empresas del sector
	Capacidades requeridas en el futuro
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 5. 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, 2019c), que fueron actualizados, y se agregaron tres ejes transversales:

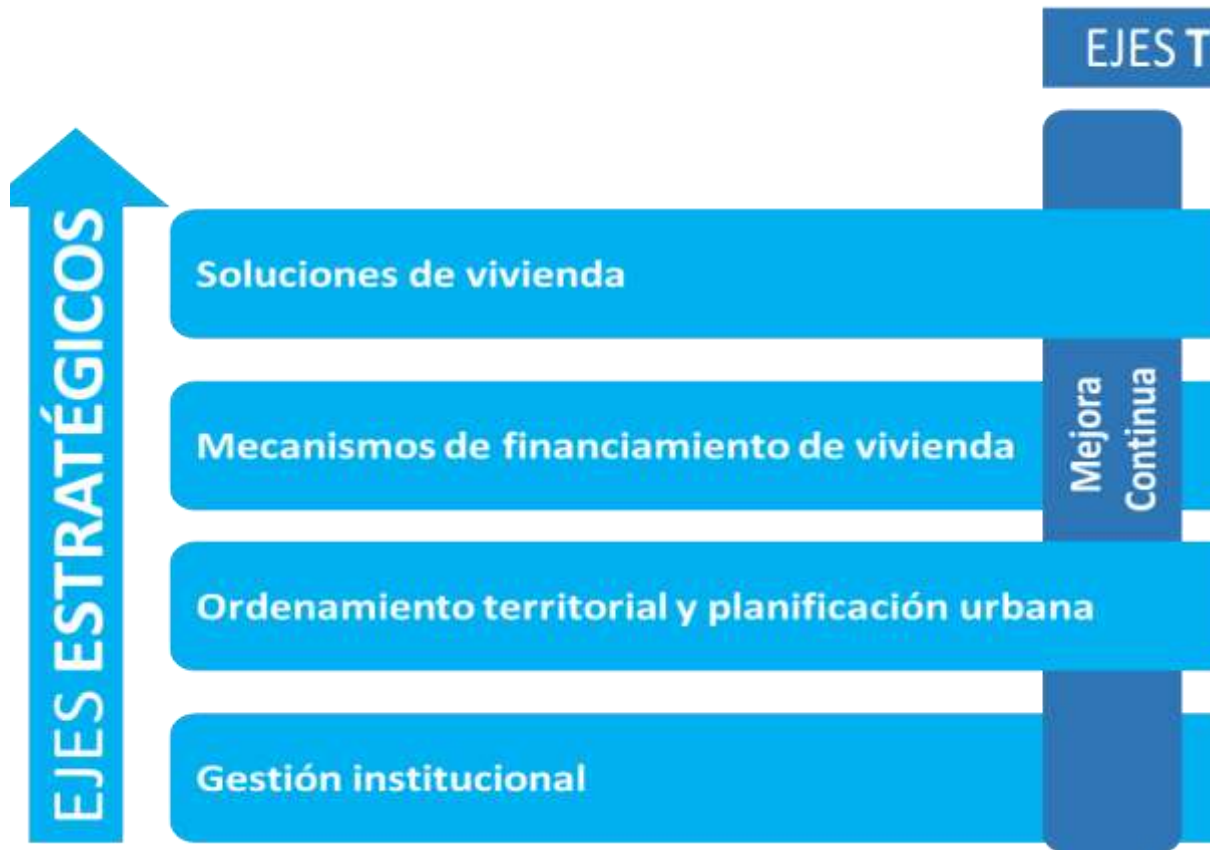


Ilustración 22. Ejes estratégicos y transversales para el INVU

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 23 se presentan los objetivos estratégicos por medio del mapa estratégico, que muestra los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos.

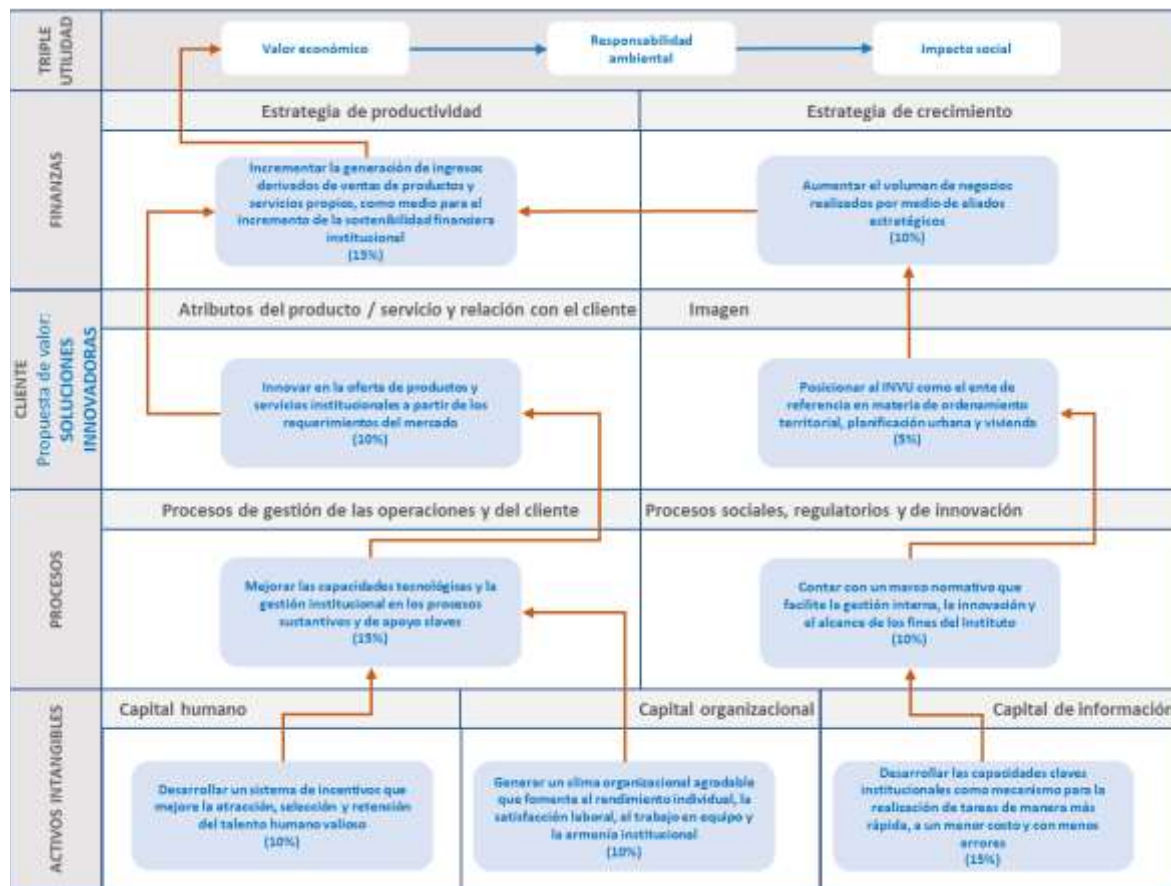


Ilustración 23. Mapa estratégico para el INVU 2020 – 2025

3.6. Indicadores y riesgos estratégicos

El indicador debe considerar el compromiso del responsable por su cumplimiento y ser útil para este, para la institución y para las personas usuarias externas. De igual forma, debe tener una fuente de información confiable que lo respalde. Una buena gestión del riesgo le permitirá a la institución controlar y anticipar en forma oportuna los eventos que puedan afectar de manera negativa los objetivos planteados en su estrategia y que podrán incidir negativamente en la consecución del valor público.

Tabla 6. Indicadores y riesgos estratégicos para el plan estratégico del INVU

#	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO				PROGRESIÓN DE CUMPLIMIENTO	
			Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance
1	Innovar en la oferta de productos y servicios institucionales a partir de los requerimientos del mercado	Productos y servicios que no respondan a los requerimientos del mercado	Satisfacción con los productos y servicios institucionales por parte del cliente (abreviatura: SPS)	Dirección de Urbanismo y Vivienda	Encuesta anual estratificada aplicada a clientes de la institución.	Percepción favorable (SPS≥90%)	2020	Estudio de productos y servicios actuales / Generación de instrumento piloto / Prueba de medición en productos y servicios seleccionados
						Apetito	2021	Lanzamiento / relanzamiento de productos
						Normal	Pln≥80%	Medición primera vez en todos los productos y servicios
						Advertencia	70% ≤Pln<80%	SPS≥80%
						Crítico	Pln<70%	SPS≥80%

#	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO				PROGRESIÓN DE CUMPLIMIENTO		
			Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta		Año	Alcance
2	Aumentar el volumen de negocios realizados por medio de aliados estratégicos	No lograr establecer las alianzas estratégicas requeridas	Nivel de cumplimiento del plan de alianzas estratégicas (NCPAE)	DUV / Planificación	Se obtendrá la colocación total de productos y servicios y luego se calculará el porcentaje colocado por medio de aliados estratégicos. Se espera que la colocación al menos del 20% de las ventas totales.	Al menos 80% de acciones ejecutadas del plan de alianzas estratégicas (NCPAE≥80%)		2020	Identificación de aliados estratégicos (actuales y potenciales)
						Apetito		2021	Formulación del plan de alianzas estratégicas
						Normal	NCPAE≥80%	2022	Implementación del plan de alianzas (NCPAE≥80%)
						Advertencia	70% ≤NCPAE<80%	2023	NCPAE≥80%
						Crítico	NCPAE<70%	2024	NCPAE≥80%
3	Desarrollar un sistema de incentivos que mejore la atracción, selección y retención del talento humano valioso	Insuficiente atracción, selección y retención de talento humano institucional idóneo	Nivel de atractivo del sistema de incentivos institucionales (NASI)	Administrativo Financiero	Medición de la percepción sobre el sistema de incentivos institucionales, por medio de un instrumento aplicado al personal de forma anual.	Nivel de atractivo al menos del 80% (NASI≥80%)		2020	Formulación del sistema de incentivos
						Apetito		2021	Aplicación del sistema de inventivos
						Normal	NASI≥80%	2022	Primera medición del atractivo (NASI≥80%)
						Advertencia	70% ≤NASI<80%	2023	NASI≥80%
						Crítico	NASI<70%	2024	NASI≥80%

#	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO				PROGRESIÓN DE CUMPLIMIENTO		
			Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance	
4	Contar con un marco normativo que facilite la gestión interna, la innovación y el alcance de los fines del Instituto	Marco normativo que dificulte la gestión interna, la innovación y el alcance de los fines del instituto	Nivel de idoneidad del marco legal (NIML)	Gerencia	Formulación de un modelo de evaluación de la idoneidad del marco legal.	Idoneidad del marco legal de al menos un 90% (NIML≥90%)		2020	Inventario y diagnóstico de situación del marco legal
						Apetito		2021	Formulación del modelo de evaluación de la idoneidad del marco legal / Primera evaluación de idoneidad (NIML≥70%) / Estrategia de abordaje
						Normal	NIML≥90%	2022	Aplicar modificaciones a reglamentos
						Advertencia	80% ≤NIML<90%	2023	Aplicar modificaciones por decreto
						Crítico	NIML<80%	2024	Aplicar modificaciones a leyes
5	Generar un clima organizacional agradable que fomente el rendimiento individual, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la armonía institucional	Clima organizacional desfavorable	Estado del clima organizacional (ECO)	Administrativo Financiero	Aplicación de un instrumento de medición del estado del clima organizacional una vez al año.	Estado del clima organizacional favorable (ECO≥90%)		2020	Desarrollar modelo de evaluación del clima organizacional / Primera evaluación
						Apetito		2021	ECO≥90%
						Normal	EGI≥90%	2022	ECO≥90%
						Advertencia	80% ≤EGI<90%	2023	ECO≥90%
						Crítico	EGI<80%	2024	ECO≥90%

#	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO				PROGRESIÓN DE CUMPLIMIENTO		
			Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta		Año	Alcance
6	Desarrollar las capacidades claves institucionales como mecanismo para la realización de tareas de manera más rápida, a un menor costo y con menos errores	Insuficiente desarrollo de las capacidades claves institucionales	Índice de Gestión Institucional de la CGR (IGI CGR)	Gerencia	Aplicación del IGI de la GCR	Índice de Gestión Institucional de la CGR (IGI CGR≥90%)		2020	Plan para la mejora del IGI CGR
						Apetito		2021	IGI CGR≥90%
						Normal	ICI CGR≥90%	2022	IGI CGR≥90%
						Advertencia	80% ≤ IGI CGR<90%	2023	IGI CGR≥90%
						Crítico	IGI CGR<80%	2024	IGI CGR≥90%
7	Incrementar la generación de ingresos derivados de ventas de productos y servicios propios, como medio para el incremento de la sostenibilidad financiera institucional	Bajo aumento en la generación de ingresos adicionales	Porcentaje de incremento de los ingresos de ventas propias (PIV)	Dirección de Urbanismo y Vivienda / Departamento AF / Planificación	Con base en los ingresos del año anterior se establece el porcentaje de incremento, contra los datos reales que se vayan alcanzando. La medición se hará trimestralmente.	Incremento al menos del 10% anual (PIV≥10%)		2020	PIV≥10%
						Apetito		2021	PIV≥10%
						Normal	PIV≥10%	2022	PIV≥10%
						Advertencia	7,5% ≤PIV<5%	2023	PIV≥10%
						Crítico	PIV<5%	2024	PIV≥10%

#	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO				PROGRESIÓN DE CUMPLIMIENTO	
			Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance
8	Mejorar las capacidades tecnológicas institucionales en función de los procesos claves del Instituto	Insuficiente capacidad de gestión institucional	Nivel de implementación del PETI (NIPETI)	Tecnología de Información	Nivel de cumplimiento de lo establecido en el PETI	Nivel de implementación del PETI al menos en un 90% (NIPETI≥90%)	2020	NIPETI≥90%)
						Apetito	2021	NIPETI≥90%)
						Normal NIPETI≥90%	2022	NIPETI≥90%)
						Advertencia 80% ≤NIPETI<90%	2023	NIPETI≥90%)
						Crítico NIPETI<80%	2024	NIPETI≥90%)
9	Posicionar al INVU como el ente de referencia en materia de ordenamiento territorial, planificación urbana y vivienda	Bajo posicionamiento del INVU	Nivel de posicionamiento del INVU (NPI)	Gerencia	Encuesta aplicada anualmente a nivel nacional a la población mayor de edad en general	Al menos el 80% de la población adulta reconoce al INVU y su papel fundamental (NPI≥80%)	2020	Campaña de posicionamiento de la marca INVU
						Apetito	2021	Aplicación de medición inicial (NPI≥80%)
						Normal NPI≥80%	2022	NPI≥80%
						Advertencia 70% ≤NPI<80%	2023	NPI≥80%
						Crítico NPI<70%	2024	NPI≥80%

3.7. 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 24 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.

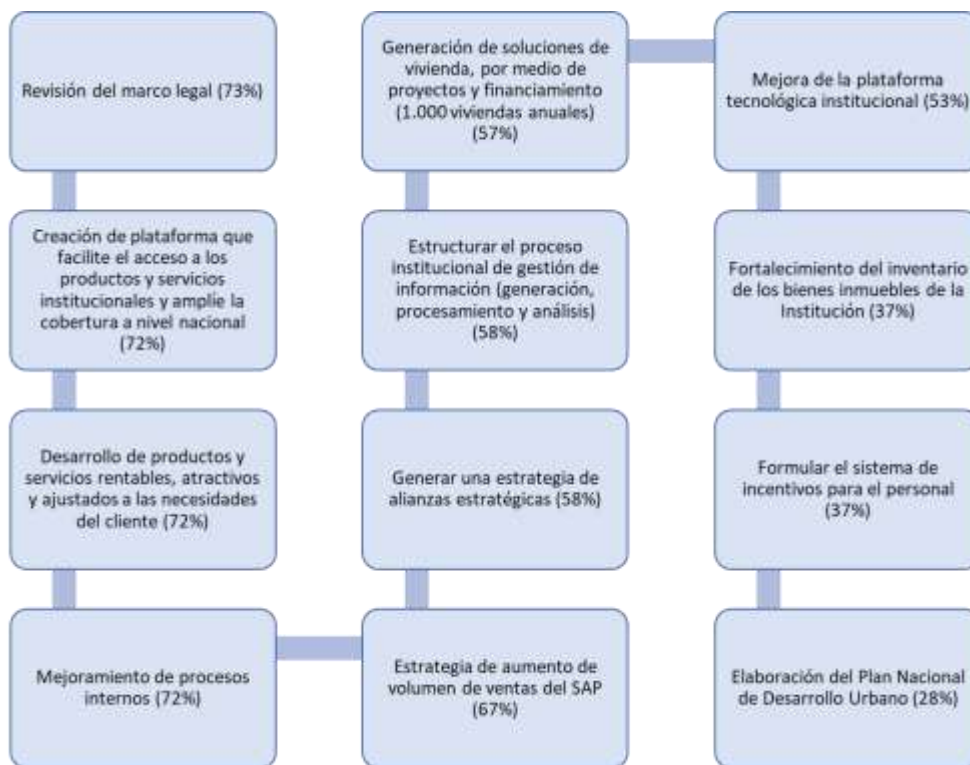


Ilustración 24. Impacto de cada línea de acción sobre los objetivos estratégicos

Tabla 7. Escala empleada para valorar la viabilidad estratégica de cada iniciativa

Deseabilidad	ALCANCE (Impacto sobre los objetivos)	COSTO (Dinero requerido para la implementación)	TIEMPO (Rapidez de implementación)	CAPACIDADES (Nivel de preparación de la organización para la implementación)
Ponderación	40	30	10	20
1	-	1: Costo > US\$2,5 MM	1: Tiempo > 3 años	1: Inviabile
2	-	2: US\$1,5 MM < Costo ≤ US\$ 2 MM	2: 2 años < Tiempo ≤ 3 años	2: Rechazo mayor, desgaste mayor
3	-	3: US\$ 1 M < Costo ≤ US\$ 1,5 MM	3: 1 año < Tiempo ≤ 2 años	3: Rechazo mayor, desgaste medio
4	-	4: US\$ 0,5 M < Costo ≤ US\$ 1 M	4: 6 meses < Tiempo ≤ 1 año	4: Rechazo medio, requiere preparación
5	-	5: US\$ 0,1 M < Costo ≤ US\$ 0,5 M	5: 3 meses < Tiempo ≤ 6 meses	5: Se puede hacer, con poco rechazo
6	-	6: 0 < Costo ≤ US\$ 0,1 M	6: 1 mes < Tiempo ≤ 3 meses	6: Preparada, pero debe motivarse
7	-	7: Costo = US\$ 0	7: Tiempo = 1 mes o menos	7: Preparada y motivada

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, costo 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 25. Deseabilidad estratégica de cada línea de acción

IV. 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 26, dar prioridad a las líneas de acción con el mayor potencial de generación de flujo de efectivo en el corto plazo.



Ilustración 26. Priorización de las líneas de acción en función de su capacidad de generación de flujo de efectivo en el corto plazo

4.1. Planes de acción

Los planes de acción para cada línea de acción muestran las acciones específicas, el responsable, la inversión requerida y la calendarización. Cuando no se detalla inversión requerida es porque no se requieren fondos adicionales a los operativos para llevar adelante la acción concreta.

Tabla 8. Plan de implementación de las iniciativas estratégicas formuladas

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
1	Generar una estrategia de alianzas estratégicas (I: 58%, D:78%)	1	Recopilación de criterios y/o acuerdos de Junta Directiva relacionados con la búsqueda de socios estratégicos	Dirección de Urbanismo y Vivienda		mar-2020	abr-2020
		2	Sistematizar procesos anteriores de llamados a socios estratégicos (asociaciones solidaristas, banca pública, banca privada, mutuales)	Departamento de Programas Habitacionales		mar-2020	abr-2020
		3	Documentar y sistematizar solicitudes de apoyo técnico, de cooperación internacional, convenios con gobiernos locales y otros actores (ADIs, ANAI, UNGL, Federaciones)	Dirección de Urbanismo y Vivienda		abr-2020	jul-2020
		4	Identificación y priorización de actores privados vinculados con el ordenamiento territorial, desarrollo de vivienda (construcción y financiamiento)	Dirección de Urbanismo y Vivienda		abr-2020	jul-2020
		5	Identificación y priorización de actores académicos vinculados con el ordenamiento territorial	Dirección de Urbanismo y Vivienda		abr-2020	jul-2020

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
2	Estrategia de aumento de volumen de ventas del SAP (incluyendo regionalización) (I:67%, D:70%)	1	Diagnóstico de la situación actual	Subgerencia	0	mar-2020	may-2020
		2	Estudio legal y financiero orientado al desarrollo de nuevos productos (desarrollo de proyectos para clientes SAP)	Subgerencia y DUV	90.000.000	mar-2020	sep-2020
		3	Estudio actuarial del SAP	Subgerencia	20.000.000	jun-2020	dic-2020
		4	Formular estrategia para el desarrollo del SAP	Departamento de Gestión del Financiamiento	0	oct-2020	mar-2021
		5	Vincular el desarrollo del SAP a la plataforma tecnológica	Departamento de Gestión del Financiamiento	105.000.000	oct-2020	mar-2021

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
3	Desarrollo de productos y servicios rentables, atractivos y ajustados a las necesidades del cliente (I:72%, D:69%)	1	Generar inventario de servicios y productos existentes	DUV y Departamento Administrativo Financiero	0	mar-2020	abr-2020
		2	Propuesta priorizada de productos y servicios por validar en el mercado	Gerencia		abr-2020	jun-2020
		3	Obtener criterio legal sobre procedencia de cobro por cada servicio	Presidencia Ejecutiva		jul-2020	oct-2020
		4	Estudios de mercado para productos y servicios seleccionados	Unidad de Comunicación y Prensa		oct-2020	mar-2021
		5	Propuesta de productos y servicios por lanzar con su seguimiento	Gerencia		abr-2021	ago-2021

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
4	Fortalecimiento del inventario de los bienes inmuebles de la Institución (I:37%, D:55%)	1	Mapeo de las fincas en plataforma SIG	UFIBI	110.000.000	feb-2021	feb-2022
		2	Caracterización física de los terrenos (inspección)	UFIBI	125.000.000	mar-2020	mar-2023
		3	Estudio catastral y registral	UFIBI		mar-2020	mar-2023
		4	Categorización y priorización por condición (titulación, reservas, área pública)	UFIBI		mar-2020	mar-2024
		5	Estrategia de titulación de viviendas, traspaso áreas públicas, generar contrato de arriendos o decisión inicial de definir proyectos	DPH-UFIBI	45.000.000	mar-2020	mar-2024

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
5	Generación de soluciones de vivienda, por medio de proyectos y financiamiento (1.000 viviendas anuales) (I:57%, D:46%)	1	Implementar la metodología para la priorización de proyectos habitacionales, basada en criterios técnicos y financieros (Perfiles MIDEPLAN)	DPH - PLANIFICACIÓN	35.000.000	jun-2020	jun-2021
		2	Capacitación en evaluación financiera y económica de proyectos	DPH-DAF	45.000.000	may-2021	may-2022
		3	Generar estudio demanda actualizable y mecanismos de financiamiento (puente - solución final)	UMF	95.000.000	mar-2021	dic-2021
		4	Formulación de un programa para el desarrollo de proyectos de vivienda y financiamiento	DPH-DGPF		Mar-2020	Mar-2021

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
6	Mejoramiento de procesos internos (convenios con INA, Contraloría y otros) (I:72%, D:73%)	1	Actualizar y rediseñar los procesos identificados en 2015 por CICAP	Planificación	20.000.000	ene-2021	jun-2021
		2	Priorizar los procesos a mejorar	Planificación	2.500.000	ene-2021	jun-2021
		3	Rediseño de procesos identificados como claves	Planificación		jul-2021	dic-2021
		4	Comunicación y capacitación interna	Planificación, Talento Humano, Comunicación	2.000.000	ene-2022	jun-2022

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
7	Revisión del marco legal (identificar acciones necesarias para llevar a cabo, incluidas aquellas en conjunto con otras instituciones) (I:73%, D:68%)	1	Inventario de la normativa relacionada (reglamentos internos, leyes y decretos)	Legal		ene-2021	jun-2021
		2	Revisión de normativa para identificar oportunidades de mejora	Legal-DU-DGPF-DPH		ene-2021	jun-2021
		3	Formulación de propuestas de elaboración o cambios en normativa	Legal-DU-DGPF-DPH-GG		jul-2021	dic-2021

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
8	Formular el sistema de incentivos para el personal (incluyendo incentivos no monetarios: flexibilización de horarios, actualizaciones profesionales, habilidades blandas, teletrabajo, etc.; vinculado con evaluación del desempeño) (I:37%, D:66%)	1	Aprobación de reglamento de Teletrabajo	Control Interno – JD		Mar-20	Abr-20
		2	Valoración de esquemas más flexibles de manejo de horarios	UTH – Legal		Abr-20	Jul-20
		3	Evaluación y adquisición de herramientas tecnológicas para apoyo al teletrabajo	UTI-UTH-GG	60.000.000	Abr-20	Abr-21
		4	Revisión y establecimiento de convenios para capacitación y certificación	UTH		May-20	Ago-20
		5	Validación de becas para cursos y capacitaciones para funcionarios, tanto en CR como en otros países.	UTH		Mar-20	Dic-24

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
9	Creación de plataforma que facilite el acceso a los productos y servicios institucionales y amplíe la cobertura a nivel nacional (I:72%, D:60%)	1	Identificar los productos que pueden ser tramitados por medio de aliados estratégicos	DGPF-DAF-DUV		Abr-20	May-20
		2	Identificar los posibles aliados estratégicos	GG- DUV-DAF		May-20	Ago-20
		3	Negociación con aliados sobre mecanismo y costo	GG-Legal		Set-20	Dic-20

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
10	Estructurar el proceso institucional de gestión de información (generación, procesamiento y análisis) (I:58%, D:55%)	1	Inteligencia de negocios: identificar datos existentes y potenciales tratamientos para generar información valiosa para toma de decisiones a diferentes niveles	Subgerencia			
		2	Gestión documental (planoteca y expedientes: catalogar, digitalizar algunos documentos, generar condiciones para archivo físico)	Unidad de Archivo			
		3	Implementar una plataforma (sistema de información geográfica) para el registro, resguardo y mantenimiento de los bienes inmuebles	DUV	65.000.000	abr-2021	oct-2021

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
11	Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Urbano (I:28%, D:36%)	1	Generar plan de trabajo ajustado al cronograma ante CGR	UCTOT		abr-2020	ago-2020
		2	Perfiles de proyectos para solicitar fondos no reembolsables	UCTOT - DUV		mar-2020	mar-2021
		3	Elaborar TDR y preinversión necesaria para contrataciones por Región incluyendo variables ambientales	UCTOT	700.000.000	ene-2021	dic-2021
		4	Proceso administrativo de contratación y fiscalización	UCTOT-ADQUISICIONES	900.000.000	feb-2022	sep-2022
		5	Comunicación y gestión de los planes regionales	UCTOT-UCP	250.000.000	nov-2020	nov-2024

#	Línea de acción	#	ACCIONES	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
12	Mejora de la plataforma tecnológica institucional (I:53%, D:33%)	1	Evaluación de opciones de arriendo de equipo	GG-UTI-UAyC		Mar-20	Jun-20
		2	Definición, evaluación y contratación de arriendo de equipo	GG-UTI-UAyC	100.000.000	Jul-20	Dic-24
		3	Evaluación de software como servicio (SaaS) – Herramientas de oficina	GG-UTI		Jul-20	Dic-20
		4	Nodo SINPE (SaaS)	GG-DAF-UTI		Jul-20	Dic-20
		5	Actualizaciones al ERP (Abanks)	DGPF-DAF-UTI	250.000.000	Mar-20	Dic-24

Según se aprecia en la Tabla 9, la ejecución del plan estratégico formulado totaliza los \$3.000 millones durante el periodo quinquenal comprendido entre 2020 y 2024. La elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Urbano es la línea de acción estratégica más importante desde el punto de vista presupuestario, pues concentra el 61% de los recursos estimados. Con respecto a las líneas de acción estratégicas con alto potencial de generación de flujo de efectivo en el corto plazo (líneas 1 a 5), en su conjunto requieren \$670 millones, o el 22% del presupuesto.

Tabla 9. Presupuesto estimado por cada línea de acción estratégica

#	LÍNEA DE ACCIÓN	REQUERIMIENTO	%
1	Estrategia de alianzas estratégicas	-	0%
2	Estrategia de aumento de volumen de ventas del SAP	215.000.000	7%
3	Desarrollo de productos y servicios	-	0%
4	Fortalecimiento del inventario de los bienes inmuebles	280.000.000	9%
5	Generación de soluciones de vivienda	175.000.000	6%
6	Mejoramiento de procesos internos	24.500.000	1%
7	Revisión del marco legal	-	0%
8	Formular el sistema de incentivos para el personal	60.000.000	2%
9	Creación de plataforma que facilite el acceso a los productos y servicios	-	0%
10	Estructurar el proceso institucional de gestión de información	65.000.000	2%
11	Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Urbano	1.850.000.000	61%
12	Mejora de la plataforma tecnológica	350.000.000	12%
	TOTAL	3.019.500.000	100%

4.2. 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 periodo para el cual ha sido formulado.

4.3. 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.

4.4. 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 una vez al trimestre. 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.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario para la valoración del Clima Organizacional en el INVU

Clima organizacional en el INVU

Nos interesa conocer su opinión sobre el clima organizacional imperante en el INVU. El clima organizacional es una serie de cualidades o propiedades del ambiente laboral, que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, y que además tienen influencia directa en comportamientos de los colaboradores.

Por favor responda con su opinión sobre lo que se le solicita. Utilice la siguiente escala:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = Algo en desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = Algo de acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Esta encuesta se aplica en el marco del proceso de planificación estratégica del INVU. SUS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES.



Aspiraciones y rutinas personales

Por favor responda lo que se le solicita

1. Practico con frecuencia algún deporte

Marque solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

2. Me considero una persona sana

Marque solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

3. Me considero una persona feliz

Marque solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

4. Considero que si me propongo algo puedo alcanzar todo aquello que desee

Marque solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Sobre el reclutamiento

5. La organización da oportunidad para promover a los colaboradores a puestos superiores

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

6. Hay oportunidades para crecer dentro de la organización

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Diseño de cargos

7. Cuento con procedimientos escritos, manuales de puestos o instrumentos que me facilitan u orientan en mis labores

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

8. Sé quién es el supervisor o jefe inmediato de quien debo recibir instrucciones

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Evaluación del desempeño

9. Se aplican procesos de evaluación periódicos con respecto a las funciones que realizo en la organización

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

10. Recibo retroalimentación adecuada para mejorar mi desempeño

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

11. El jefe o supervisor me comunica las debilidades que tengo en mi trabajo

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Remuneración y beneficios

12. Recibo puntualmente el salario

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

13. Cuando he laborado tiempo extra recibo el pago correspondiente (si corresponde)

Si no aplica, puede dejar este ítem sin responder

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

14. Considero que mi salario es justo y acorde a mis funciones

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

15. Considero que los incentivos actuales de la organización me estimulan para hacer un mejor trabajo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

16. Si en otra organización me ofrecieran un salario igual al actual, cambiaría de trabajo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Capacitación

17. He recibido capacitación relacionada con mi trabajo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

18. Tengo los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo bien mi trabajo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Relación con colaboradores

19. Las relaciones entre compañeros son de confianza y apoyo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

20. El trabajo en la organización es distribuido entre el personal de forma equitativa

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

21. El personal actual es el suficiente para realizar el trabajo diario asignado en su dependencia

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Liderazgo

22. El jefe propone soluciones a los problemas que surgen en el trabajo

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

23. El jefe goza del aprecio y aceptación de sus colaboradores

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

24. Conozco la misión/visión de la organización

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

25. El jefe motiva la participación del personal en la solución de problemas y la toma de decisiones

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

26. El jefe toma las medidas necesarias para solucionar conflictos entre los compañeros de trabajo, cuando estos se presentan

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Comunicación

27. Cuando la organización toma decisiones importantes considera la opinión de los colaboradores

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

28. Tenemos una adecuada comunicación con la jefatura inmediata

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

29. Es fácil comunicarse con el jefe y los jefes de este cuando esto se necesita

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

30. Las instrucciones y procedimientos en mis labores me son comunicadas apropiadamente

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Motivación

31. En mi trabajo me brindan independencia y autonomía para tomar decisiones

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

32. Puedo ofrecer recomendaciones para mejorar nuestras condiciones laborales y sé que estas serán tomadas en cuenta

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Calidad del trabajo

33. En mi trabajo tomo en serio la calidad

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

34. Propongo ideas para mejorar mi trabajo, cuando esto es posible

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

35. Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

36. Hacemos adecuado uso de nuestros recursos

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

37. La organización cuenta con la tecnología adecuada

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Entorno físico

38. Valore las condiciones del entorno físico en que trabaja

Si utiliza celular, por favor desplace la tabla con su dedo, hacia la izquierda, para visualizar todas las opciones
Marca solo un óvalo por fila.

	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy buena
Ruido	☐	☐	☐	☐	☐
Ventilación	☐	☐	☐	☐	☐
Iluminación	☐	☐	☐	☐	☐
Temperatura	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Equipo y mobiliario	☐	☐	☐	☐	☐

39. El espacio físico de mi área es suficiente para realizar nuestro trabajo

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

40. Mi área cuenta con el equipo de trabajo, equipo de protección y materiales necesarios para el desarrollo de nuestras funciones

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Muy de acuerdo

Información general

Por favor responda lo que se le solicita

41. Estoy vinculado al siguiente departamento

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nivel político (Junta Directiva, Contraloría de Servicios, Auditoría, Asesoría Legal, Planificación, Presidencia Ejecutiva, Gerencia)
- ☐ Unidades dependientes de la Gerencia (incluye la Dirección de Urbanismo y Vivienda, Tecnología de Información, Archivo Central, Comunicación, Promoción y Prensa)
- ☐ Departamento de Programas Habitacionales (incluye Mecanismos de Financiamiento, Fondo de Inversión de Bienes inmuebles, Proyectos Habitacionales)
- ☐ Departamento de Urbanismo (incluye Fiscalización, Criterios Técnicos y Operativos de Ordenamiento Territorial, Asesoría y Capacitación)
- ☐ Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento (incluye Gestión de Servicios y Administración de Canales de Servicio)
- ☐ Departamento Administrativo Financiero (incluye Talento Humano, Finanzas, Administración, Adquisiciones y Contrataciones)

42. Soy

Marca solo un óvalo.

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer
- ☐ Prefiero no decirlo

43. ¿Cuántos años tengo de laborar para la organización?

Por favor indique la cantidad en años cumplidos; puede redondear hacia arriba (por ejemplo, si tiene nueve meses, redondee como un año)

44. Mi edad en años cumplidos

Por favor indique la cantidad en años cumplidos

Apéndice 2. Resumen del PND 2019-2022

Eje	Desafíos	Objetivo	Intervenciones
Infraestructura, movilidad y ordenamiento territorial	• Necesidad de vivienda en los estratos I y II • Reducción de asentamientos informales en situación de desalojo e inhabitabilidad • Población de clase media con pendientes de vivienda	Generar condiciones de planificación urbana, ordenamiento territorial, infraestructura y movilidad para el logro de espacios urbanos y rurales resilientes, sostenibles e inclusivos	✓ Intervención 20. Programa de atención del déficit habitacional (escasos recursos económicos estratos I y II (44.648) y clase media (3.568)
Económica para la estabilidad y el crecimiento	• Mantener la inflación en niveles bajos y estables • Complementar las políticas fiscales y monetarias con el fortalecimiento de la supervisión del sistema financiero basado en riesgos	1. Mantener la inflación cercana a la de los principales socios comerciales... reducción del costo de vida 2. Mejorar la eficiencia y estabilidad del sistema financiero y la inclusión de los segmentos con dificultad de acceso a los servicios financieros	✓ N.A.
Educación para el desarrollo sostenible y la convivencia	• Disminuir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que no estudian ni trabajan • Fortalecimiento de la vinculación de programas de formación profesional técnica de la mano de obra, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de los sectores productivos • Aumentar el acceso a la educación superior en las personas de 18 a 24 años	Desarrollar habilidades en las personas, mediante el aumento de la cobertura y la calidad del sistema educativo, coadyuvando al progreso del país	✓ 14. Estudiantes egresados de programas de educación y formación técnica profesional en modalidad dual: 250
Desarrollo territorial	• 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	Aumentar la ocupación laboral dentro de las regiones periféricas, mediante un modelo de gestión participativo que promueva el desarrollo	✓ 5. Soluciones habitacionales construidas en territorios rurales: 99
Seguridad humana	• Reducir la pobreza	Garantizar los derechos de las personas para vivir dignamente en sus hogares... satisfaciendo las necesidades fundamentales que favorezcan su desarrollo humano	✓ 1. Hogares en pobreza atendidos: 66.382 ✓ 22. Proyectos de infraestructura social inclusivos ejecutados: 244
Salud y seguridad social	• Priorizar inversiones en infraestructura • Fomentar el acceso a espacios para el ejercicio físico, la recreación y hábitos de alimentación saludable	Mejorar las condiciones de salud de la población para vivir más años libres de enfermedades y sin discapacidades mediante el fomento de estilos de vida saludables...	✓ 15. Extender la cobertura del servicio de alcantarillado sanitario en Palmares, Quepos, Jacó y Golfito ✓ 16. Mejoramiento del sistema de alcantarillado sanitario en Limón
Innovación, competitividad y productividad	• Simplificación de trámites • Fortalecer la vinculación de los programas de capacitación técnica con las necesidades de los sectores productivos	Incrementar la competitividad, la productividad nacional y la generación de empleo formal, mediante el fomento de la innovación, la empresarialidad, la capacitación del recurso humano, la inserción al mercado internacional y el cumplimiento de los derechos laborales	✓ 16. Atraer 160 nuevos proyectos de inversión y reinversión

Apéndice 3. Datos financieros para el análisis de ingresos y egresos 2016 – 2018

INGRESOS	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017	2018
Total	44.904.699,94	45.145.887,63	44.471.025,65	100%	100%	100%	1%	-1%
Ingresos corrientes	15.282.211,02	17.251.417,26	18.126.089,93	34%	38%	41%	13%	5%
Venta de bienes y servicios	2.075.278,00	2.118.708,73	2.234.202,65	5%	5%	5%	2%	5%
Ingresos de la propiedad	10.641.113,06	12.474.128,32	14.579.410,93	24%	28%	33%	17%	17%
Otros ingresos no tributarios	1.556.116,98	2.088.580,21	1.280.811,99	3%	5%	3%	34%	-39%
Transferencias corrientes	1.009.702,98	570.000,00	31.664,36	2%	1%	0%	-44%	-94%
Ingresos de capital	17.221.543,02	16.824.323,09	16.454.553,99	38%	37%	37%	-2%	-2%
Venta de activos	469.970,34	1.036.663,85	448.026,79	1%	2%	1%	121%	-57%
Recuperación de préstamos	16.709.208,51	15.668.819,82	15.148.329,72	37%	35%	34%	-6%	-3%
Transferencias de capital instituciones	42.364,17	118.839,43	858.197,48	0%	0%	2%	181%	622%
Financiamiento	12.400.945,90	11.070.147,28	9.890.381,74	28%	25%	22%	-11%	-11%
EGRESOS	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017	2018
Total	43.414.275,10	27.780.476,30	38.380.446,89	100%	100%	100%	-36%	38%
Remuneraciones	3.103.909,56	3.406.564,52	3.372.950,26	7%	12%	9%	10%	-1%
Servicios	3.187.456,74	2.714.538,06	3.636.633,16	7%	10%	9%	-15%	34%
Materiales y suministros	47.003,91	48.043,89	50.611,21	0%	0%	0%	2%	5%
Intereses y comisiones	774.538,03	389.092,89	206.507,32	2%	1%	1%	-50%	-47%
Activos financieros	22.313.422,23	14.565.236,83	18.558.701,82	51%	52%	48%	-35%	27%
Bienes duraderos	406.357,39	69.001,56	333.706,42	1%	0%	1%	-83%	384%
Transferencias corrientes	945.446,32	419.345,27	320.236,80	2%	2%	1%	-56%	-24%
Transferencias de capital	156.625,76	118.839,43	988.029,08	0%	0%	3%	-24%	731%
Amortización	12.479.515,16	6.049.813,86	10.913.070,82	29%	22%	28%	-52%	80%
Otros	2.329.971,41	1.044.323,02	1.899.090,83	5%	4%	5%	-55%	82%
Superávit	9.260.036,53	17.365.411,33	6.090.578,77	21%	38%	14%		

Apéndice 4. Guía de entrevista para los expertos consultados

Guía de entrevista Expertos	
1. ¿Cuáles considera tendencias relevantes para la próxima década que el INVU debe considerar en su plan estratégico?	
2. ¿Cómo califica la labor actual del INVU en vivienda ? ¿Y en urbanismo ?	✓ Presentación del entrevistador
3. ¿Quiénes deben ser los clientes meta del INVU?	✓ Explicación del proceso de planificación estratégica del INVU
4. ¿Cuáles deben ser los aliados del INVU?	✓ Explicación sobre por qué fue seleccionado para la entrevista
	✓ Consentimiento informado para grabar la entrevista
	✓ Aplicar la entrevista
5. ¿Cuáles considera las principales oportunidades y amenazas para el INVU?	
6. ¿Cuáles considera son los proyectos claves que el INVU debería impulsar para la próxima década?	
7. ¿Casos exitosos internacionales que sean valiosos para orientar la visión del INVU?	
8. ¿Algún otro tema que le interese abordar y que no hayamos mencionado?	

Apéndice 5. Resultado de las entrevistas a expertos sobre la situación y perspectivas del INVU

PREGUNTA ORIENTADORA	MARCELA ALVARADO	HUMBERTO GRANT	DANIEL NAVARRO	SIMILITUDES O PUNTOS RELEVANTES
Perfil del entrevistado	Trabaja en ONG de vivienda; con amplio conocimiento del BANHVI Teléfono: 8710 8947 Duración: 17'43"	Economista Trabaja en el Banco Central de Costa Rica Teléfono: 8361 5247 Duración: 18'46"	Economista Trabaja en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) Teléfono: 8836 1704 Duración: 14'51"	
Tendencias relevantes a considerar por el INVU	Disponibilidad de tierras (desarrollar soluciones habitacionales, con formato orientado al cliente) Nuevas formas de financiamiento diferentes a la hipoteca (p.e. leasing, por capacidad de pago y endeudamiento de los beneficiarios, hacer partícipes a las cooperativas) Necesidad de explorar otros tipos de vivienda más allá de la unifamiliar ("la innovación es volver al pasado", p.e. con multifamiliares) Quién va a desarrollar y a construir las viviendas (el INVU ha limitado a los desarrolladores; nuevas formas de contratación)	Cambio demográfico: decrecimiento de las familias nucleares, envejecimiento de la población, despoblamiento de zonas rurales Tendencias regionales: repoblamiento de las ciudades, y cuáles ciudades Financiamiento de vivienda: planes de financiamiento del INVU pierden competitividad por caída en tasas de interés Limitaciones del INVU en el sector vivienda: BANHVI tiene fortalezas que no tiene el INVU	Proyectos constructivos deben estar mejor ubicados (accesibilidad a los servicios), volver a las raíces del INVU de los 70 del siglo XX; buscar alianzas público – privadas Demanda de nuevos esquemas de financiamiento para vivienda	Pérdida de competitividad del sistema de financiamiento del INVU Cambios demográficos impulsarán demanda por nuevos tipos de vivienda Proyectos habitacionales deben considerar con medios de transporte público y fuentes de empleo

PREGUNTA ORIENTADORA	MARCELA ALVARADO	HUMBERTO GRANT	DANIEL NAVARRO	SIMILITUDES O PUNTOS RELEVANTES
Valoración de la labor del INVU en vivienda	Baja (2/10): no es competitiva con otras entidades financieras, a pesar de la tasa de interés (falta explorar razones de poca competitividad: rapidez, falta de innovación en condiciones financieras); en construcción no se está logrando hacer desarrollos habitacionales, por lentitud en el diseño por resolverlo con recursos internos. Falta emplear alianzas público – privadas.	Regular: los proyectos de vivienda no están considerando las nuevas tendencias, se producen unidades habitacionales, pero se desconoce si cumplirán el objetivo inicial al construirse	Débil: la reglamentación genera dificultades para la operación del INVU (ha fallado en la revisión de la reglamentación); no desarrolla proyectos en sus terrenos; falta comunicación entre departamentos para potenciar las ventajas competitivas del INVU (terrenos, financiamiento, potestades legales, talento humano)	Débil, por exceso de burocracia y falta de innovación que responda al mercado
Valoración de la labor del INVU en urbanismo	Regular (6/10): no es correcto haber permitido la construcción excesiva de condominios, genera problemas a largo plazo (condominios horizontales desaprovechan la tierra, las municipalidades reciben pocos impuestos, se concentra el poder en pocos actores)	Regular: la influencia del INVU en urbanismo (planes municipales, desarrollo de política pública) es pobre	Débil: no se ha aprobado el Plan GAM, con un atraso significativo que ha impactado el desarrollo del país; oficina metropolitana no está funcionando; falta la aplicación de la norma	Débil, por falta de planificación urbana
Clientes del INVU	Clase media costarricense, con ingresos familiares desde 500.000 hasta 2.000.000. Hay otros programas destinados a extrema pobreza.	Sistema de ahorro y préstamo: clase media más amplia Vivienda: debe buscar la clase media, porque actualmente apunta a sectores menos favorecidos En urbanismo, los gobiernos locales	Clase media, con soluciones bien ubicadas espacialmente	Vivienda: Clase media Urbanismo: gobiernos locales

PREGUNTA ORIENTADORA	MARCELA ALVARADO	HUMBERTO GRANT	DANIEL NAVARRO	SIMILITUDES O PUNTOS RELEVANTES
Aliados del INVU	BANHVI, buena relación y trabajo conjunto, aunque no para el bono de vivienda; asegurarse que los desarrollos del BANHVI vayan en consonancia con la planificación urbana Municipalidades, especialmente en planes reguladores Empresas privadas, hay que darles más protagonismo, similar a lo hecho con el BANHVI	BANHVI, es importante y lo ha aprovechado poco Municipalidades Desarrolladores MIVAH	MIVAH BANHVI (enfocado en proyectos para población más vulnerable) Municipalidades Entidades financieras que puedan comprar los proyectos ya hechos	BANHVI MIVAH Municipalidades Desarrolladores
Oportunidades y amenazas para el INVU	Oportunidades: Facultades por ley Fondos para colocar Amenazas: Mayor agilidad de entidades privadas (burocracia) Falta de direccionamiento político en vivienda	Oportunidades: Relación más cercana con desarrolladores (rol de coordinación) Cartera de activos muy significativa Amenazas: Cambio demográfico: falta identificar el comportamiento de la demanda futura de vivienda por regiones Burocracia, falta de incentivo a la innovación, inercia	Oportunidades: Apoyo institucional para fortalecer al INVU Cambio de personal en los próximos años, que rompa el esquema tradicional existente en el INVU Aprovechar la Ley del INVU: exoneración en compra de materiales para disminución de costos Amenazas: Lentitud de respuesta (pérdida de mercado, construir algo que no se venda)	Oportunidades: Potestades legales Amenazas: Burocracia del sector público

PREGUNTA ORIENTADORA	MARCELA ALVARADO	HUMBERTO GRANT	DANIEL NAVARRO	SIMILITUDES O PUNTOS RELEVANTES
Proyectos claves para el INVU	Nuevas líneas de crédito habitacional para ampliar la cobertura poblacional Desarrollos habitacionales cercanos al tren	Proyectos similares a los impulsados en el cantón central de San José (involucran comercio, vivienda, densidad media, ubicaciones céntricas); ninguna institución está liderando este tipo de proyectos Créditos hipotecarios a tasa fija, sería un producto muy competitivo que pueden incentivar la inversión en vivienda	Convertirse en desarrollador del estado	Desarrollos habitacionales cercanos al transporte y las empresas empleadoras Líneas de crédito novedosas (tasa fija, sin prima, leasing)
Casos exitosos internacionales orientadores para el INVU	“BANHVI mexicano”, tienen programa de vivienda unido al sistema de pensiones, con un ahorro obligatorio para vivienda	“INVU canadiense”, tiene claridad de objetivos y métricas de su cumplimiento	En Países Bajos la existencia de planes maestros facilita la participación protagónica de actores privados	Casos interesantes en otros países que podrían estudiarse
Otros temas		Integración del INVU con instituciones que manejan transporte público, carreteras y alcantarillados, por ser temas claves, debería “tener un asiento” en las instituciones que deciden al respecto	Capital humano: fortalecer las capacidades, similar al ICE, con salarios atractivos, que atraiga a las personas más calificadas, que pueda acometer grandes proyectos	Fortalecimiento del INVU para tener un mayor protagonismo

Apéndice 6. Análisis FODA detallado

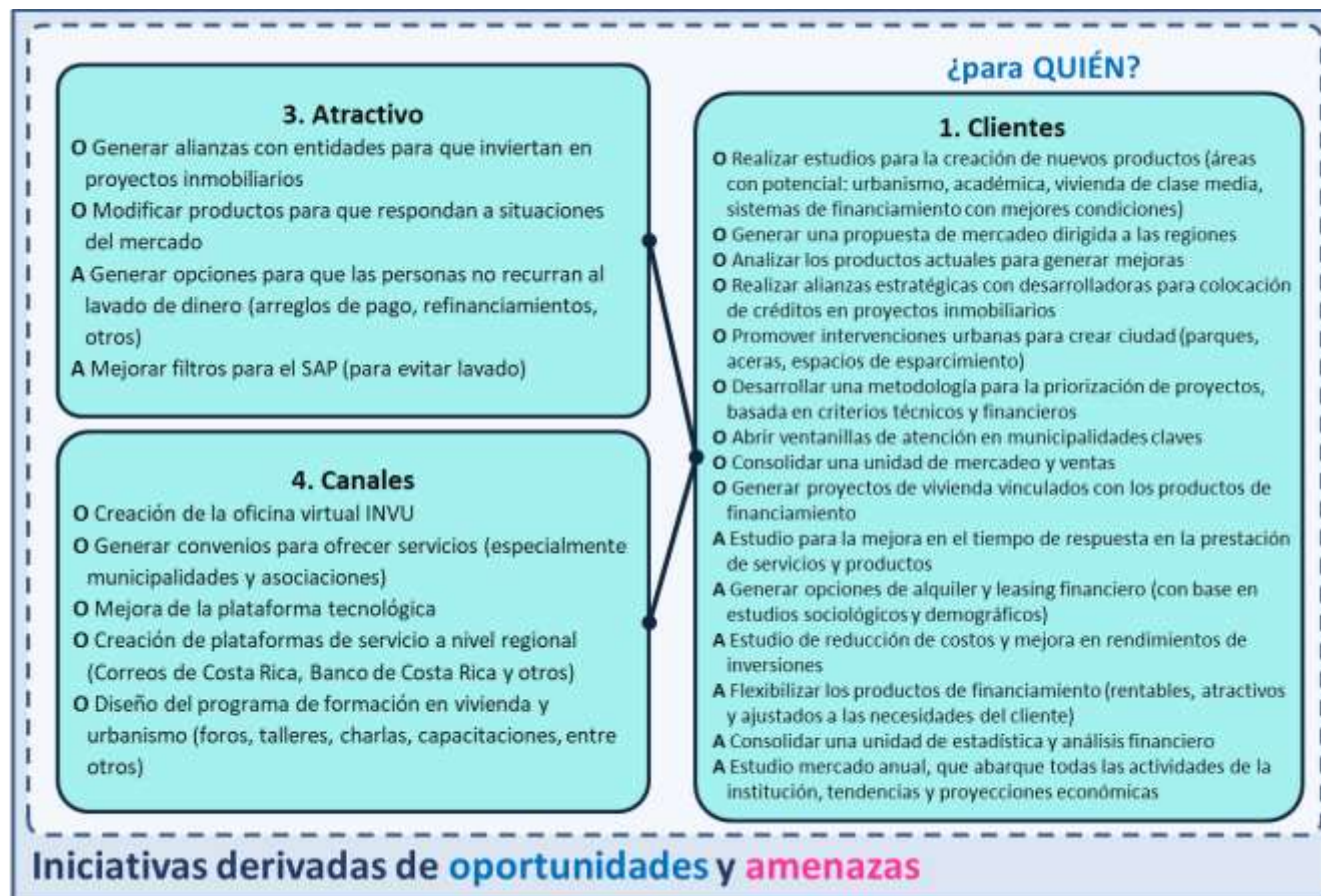








Apéndice 7. Iniciativas estratégicas identificadas según bloque del modelo de negocio



¿QUÉ?

2. Propuesta valor

- O Posicionar la renovación urbana (mostrar la gestión correcta de los proyectos)
- O Buscar aliados estratégicos para el financiamiento de proyectos
- A Hacer consultas que permitan aclarar dudas sobre disposiciones de la Contraloría contrarias al desarrollo de proyectos
- A Planear proyectos que puedan ejecutarse dentro del período de una administración
- A Formalizar y mejorar el proceso de toma de decisiones en la institución

Iniciativas derivadas de **oportunidades** y **amenazas**

¿CÓMO?

8. Aliados

- O Buscar aliados interesados en explotar el potencial de los productos INVU
- A Prever las repercusiones de los cambios legales no deseables y generar medidas de contingencia
- A Identificar proyectos de ley y acciones necesarias de llevar a cabo en conjunto con otras instituciones
- A Posicionamiento de la Institución por medio de una campaña y acciones cuyo público meta sean los políticos y la institucionalidad

7. Actividades

- O Propuesta de modificaciones legales que le permitan a la institución un mayor rango de acción
- O Vincular medios de financiamiento con productos de vivienda
- O Priorizar reglamentos con mayor impacto en la gestión
- O Estudiar opciones con desarrollos inmobiliarios para que se promuevan los planes de crédito INVU

6. Recursos

- O Utilizar los bienes inmuebles como respaldo para obtener inversión
- O Implementar una plataforma (sistema de información geográfica) para el registro, resguardo y mantenimiento de los bienes inmuebles
- A Mejorar el sistema de incentivos para el personal (incluyendo incentivos no monetarios)
- A Identificación y compra de terrenos estratégicos para futuros proyectos
- A Establecer convenios con municipalidades para mantenimiento de terrenos
- A Estrategias de retención para el personal clave (flexibilización de horarios, actualizaciones profesionales, habilidades blandas, etc.)

Iniciativas derivadas de **oportunidades** y **amenazas**

9. Egresos monetarios

- O Evaluar la posibilidad de tercerizar procesos que se conservan para aprovechar al máximo el recurso humano especializado con el que cuenta la institución
- O Identificación de las actividades que pueden tercerizarse
- A Mejorar la capacidad financiera para minimizar el impacto de potencial normativa poco favorable

¿CON QUÉ?

5. Ingresos monetarios

- O Formular un plan para captar inversión privada por medio de los productos INVU
- O Generar alianzas estratégicas para la gestión de proyectos
- O Cambiar la estructura organizacional por medio de unidades estratégicas de negocio
- A Diseño de alternativas de atención de la deuda para los clientes
- A Búsqueda de fuentes externas para cubrir los servicios que requiere la población vulnerable

Iniciativas derivadas de **oportunidades** y **amenazas**

¿para QUIÉN?

1. Clientes

- F Mantener la diversidad de productos
- F Mejorar la normativa
- F Desarrollar proyectos de alto impacto para poblaciones vulnerables
- F Formular proyectos para el aprovechamiento de los terrenos disponibles con potencial para vivienda y urbanización
- F Diseño y venta de cursos, seminarios y talleres para sectores específicos

3. Atractivo

- F Aumentar la exposición y posicionamiento de la marca INVU
- F Identificar nuevos mercados con atractivo
- D Mejoramiento de procesos internos (convenios con INA, Contraloría y otros)
- D Capacitación y desarrollo del personal
- D Mejora de plataforma tecnológica
- D Evaluación de las cargas de trabajo
- D Revisión de los perfiles de puestos
- D Generar una metodología de evaluación del desempeño basada en atención al cliente y resultados

4. Canales

- F Aprovechar el alcance de los diferentes canales para proyectar los servicios de la institución
- F Mejorar la calidad de los servicios
- D Invertir en actualización de la plataforma tecnológica
- D Capacitación del personal para el aprovechamiento de las herramientas disponibles
- D Generar un plan de tecnologías de información
- D Definición de estrategias integrales de mercadeo y ventas

Iniciativas derivadas de **fortalezas** y **debilidades**

¿QUÉ?

2. Propuesta valor

- F Asumir la totalidad de las facultades que otorga la ley
- F Mantener presencia en mesas de discusión y trabajo, haciendo los aportes que corresponden y asumiendo la responsabilidad en temas de vivienda y urbanismo
- F Capacitaciones para mantener actualizado al personal
- D Actualización del marco normativo para que facilite la generación de nuevos productos y servicios atractivos para los clientes y beneficiosos para el INVU
- D Fiscalizar el cumplimiento de la normativa

Iniciativas derivadas de **fortalezas** y **debilidades**

¿CÓMO?

8. Aliados

F Realizar en forma regular actividades como foros, talleres y capacitaciones que exploten la capacidad de convocatoria del INVU

7. Actividades

- F Continuar con el proceso de actualización y mejora continua de los procesos financieros y operativos
- F Continuar proceso de modernización tecnológica
- F Posicionarnos como autoridad reconocida en vivienda y urbanismo
- D Mejorar el manejo de información para la toma de decisiones
- D Regionalizar la colocación del producto mediante convenios con municipalidades y colegios profesionales
- D Mejorar la integración de los productos
- D Definir los indicadores de interés para gestionar la información
- D Definición de procesos, trabajo en equipo y comunicación entre áreas para mejorar los resultados

6. Recursos

- F Capacitación del recurso humano considerando becas, autodesarrollo, cursos gratuitos o en línea
- F Utilizar los bienes inmuebles como respaldo para obtener inversión
- F Establecer un plan de resguardo y mantenimiento de inmuebles
- D Invertir en mejora del recurso tecnológico
- D Motivar la mejora del clima organizacional y el aporte de iniciativas innovadoras
- D Mejoramiento de la infraestructura
- D Uso de esquemas de renta de equipo y software como servicio
- D Realizar encuestas periódicas de clima organizacional y actividades de integración
- D Acuerdos con entes municipales y asociaciones para convenios y planes de mantenimiento

Iniciativas derivadas de fortalezas y debilidades

9. Egresos monetarios

- D Proponer incentivos para los funcionarios que pueden diferir de la remuneración económica
- D Revisión de estructura de gastos e ingresos para encontrar un mejor equilibrio de la estructura financiera
- D Revisar actividades que no están bien definidas en cuanto a costo y que pueden generar ingresos o reducir gastos
- D Mapear las actividades asociadas a los procesos

¿CON QUÉ?

5. Ingresos monetarios

- F Incrementar las ventas del SAP para aumentar los ingresos por la colocación de estas inversiones
- F Mejorar la calidad y tiempo de respuesta en la tramitación de permisos para evitar la fuga de ingresos por evasión
- D Proponer productos innovadores que permitan al INVU ampliar su mercado y generar nuevas fuentes de ingreso
- D Poner al día los estados financieros para poder acceder a créditos
- D Tercerizar la gestión de cobro administrativo y asignación de presupuesto para los procesos técnicos

Iniciativas derivadas de **fortalezas** y **debilidades**

Apéndice 8. Valoración del impacto de las iniciativas estratégicas sobre los objetivos estratégicos

Iniciativa		Impacto	Sistema de incentivos	Clima organizacional agradable	Desarrollar las capacidades claves institucionales	Mejorar las capacidades tecnológicas	Marco normativo	Innovar en la oferta de productos y servicios	Posicionar al INVU como el ente de referencia	Incrementar la generación de ingresos	Aumentar el volumen de negocios con aliados estratégicos
		Peso	10,00%	10,00%	15,00%	15,00%	10,00%	10,00%	5,00%	15,00%	10,00%
1	Revisión del marco legal (identificar acciones necesarias para llevar a cabo, incluidas aquellas en conjunto con otras instituciones)	73%	2	1	3	2	3	2	3	2	2
2	Creación de plataforma que facilite el acceso a los productos y servicios institucionales que amplíe la cobertura a nivel nacional	72%	0	0	3	3	3	2	3	2	3
3	Desarrollo de productos y servicios rentables, atractivos y ajustados a las necesidades del cliente	72%	0	0	2	3	3	3	3	3	2
4	Mejoramiento de procesos internos (convenios con INA, Contraloría y otros)	72%	1	2	3	3	3	1	3	2	1
5	Estrategia de aumento de volumen de ventas del SAP (incluyendo regionalización)	67%	1	0	2	2	3	3	3	3	1
6	Generar una estrategia de alianzas estratégicas	58%	1	1	3	1	2	2	2	1	3

Iniciativa		Impacto	Sistema de incentivos	Clima organizacional agradable	Desarrollar las capacidades claves institucionales	Mejorar las capacidades tecnológicas	Marco normativo	Innovar en la oferta de productos y servicios	Posicionar al INVU como el ente de referencia	Incrementar la generación de ingresos	Aumentar el volumen de negocios con aliados estratégicos
		Peso	10,00%	10,00%	15,00%	15,00%	10,00%	10,00%	5,00%	15,00%	10,00%
7	Estructurar el proceso institucional de gestión de información (generación, procesamiento y análisis)	58%	0	0	3	2	2	3	2	2	1
8	Generación de soluciones de vivienda, por medio de proyectos y financiamiento (1.000 viviendas anuales)	57%	1	1	1	1	1	2	3	3	3
9	Mejora de la plataforma tecnológica institucional	53%	2	1	3	3	0	1	3	1	0
10	Fortalecimiento del inventario de los bienes inmuebles de la Institución	37%	0	0	1	1	2	1	3	1	2
11	Formular el sistema de incentivos para el personal (incluyendo incentivos no monetarios: flexibilización de horarios, actualizaciones profesionales, habilidades blandas, teletrabajo, etc.; vinculado con evaluación del desempeño)	37%	3	3	2	0	2	0	0	0	0
12	Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Urbano	28%	0	0	1	2	3	1	3	-3	3

Apéndice 9. Valoración de la deseabilidad de las iniciativas estratégicas

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / CRITERIO		Deseabilidad	ALCANCE (Impactos estratégicos)	COSTO (Dinero requerido para la implementación)	TIEMPO (Rapidez de implementación)	CAPACIDADES (Nivel de preparación de la organización para la implementación)
		Ponderación 100%	40	30	10	20
1	Generar una estrategia de alianzas estratégicas	78%	4,08	7	5	6
2	Mejoramiento de procesos internos (convenios con INA, Contraloría y otros)	73%	5,02	6	3	5
3	Estrategia de aumento de volumen de ventas del SAP (incluyendo regionalización)	70%	4,67	6	4	4
4	Desarrollo de productos y servicios rentables, atractivos y ajustados a las necesidades del cliente	69%	5,02	5	3	5
5	Revisión del marco legal (identificar acciones necesarias para llevar a cabo, incluidas aquellas en conjunto con otras instituciones)	68%	5,13	6	1	4

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / CRITERIO		Deseabilidad	ALCANCE (Impactos estratégicos)	COSTO (Dinero requerido para la implementación)	TIEMPO (Rapidez de implementación)	CAPACIDADES (Nivel de preparación de la organización para la implementación)
		Ponderación 100%	40	30	10	20
6	Formular el sistema de incentivos para el personal (incluyendo incentivos no monetarios: flexibilización de horarios, actualizaciones profesionales, habilidades blandas, teletrabajo, etc.; vinculado con evaluación del desempeño)	66%	2,57	6	4	7
7	Creación de plataforma que facilite el acceso a los productos y servicios institucionales que amplíe la cobertura a nivel nacional	60%	5,02	4	2	4
8	Estructurar el proceso institucional de gestión de información (generación, procesamiento y análisis)	55%	4,08	4	2	4

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / CRITERIO		Deseabilidad	ALCANCE (Impactos estratégicos)	COSTO (Dinero requerido para la implementación)	TIEMPO (Rapidez de implementación)	CAPACIDADES (Nivel de preparación de la organización para la implementación)
		Ponderación 100%	40	30	10	20
9	Fortalecimiento del inventario de los bienes inmuebles de la Institución	55%	2,57	5	1	6
10	Generación de soluciones de vivienda, por medio de proyectos y financiamiento (1.000 viviendas anuales)	46%	3,97	1	1	6
11	Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Urbano	36%	1,98	2	1	5
12	Mejora de la plataforma tecnológica institucional	33%	3,73	1	1	2

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional actual del INVU

