



**Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión
para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)**

San José, 02 de diciembre del 2024.

MIVAH-AI-0093-2024

Señora
Ángela Mata Montero
Ministra
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

Asunto: Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

Estimada señora:

Un gusto saludarla. En cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de esta Auditoría para el periodo 2024 y atendiendo la solicitud de la Contraloría General de la República para potenciar esfuerzos coordinados con las Auditorías Internas del Sector Público, DFOE-CAP-1515 de fecha 17 de julio 2024, para generar un producto de auditoría de carácter especial sobre el tema de Gestión para Resultados en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos procedemos a presentar los resultados del citado estudio.

El objetivo general del estudio fue determinar si la gestión realizada por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables. El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), pretende orientar a las instituciones y órganos públicos hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo. Además, promueve el mejor uso posible de los recursos con un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la economía de los servicios públicos, lo que resulta relevante para las administraciones, ya que se enfrentan al reto de lograr mayores y mejores resultados en un entorno más exigente y con una menor disponibilidad de recursos.

Derivado del presente estudio, resultados y conclusiones se vuelve vital implementar mecanismos para la gestión para resultados en el Ministerio, orientado a la generación de Valor Público para la población, mediante la atención oportuna y prioritaria de las necesidades de la ciudadanía, en procura de una mejor calidad de vida.

Sin otro particular se suscribe.

Ronald Araya Leandro.
Auditor Interno.

C.

Sr. José David Rodríguez Morera, Viceministro de Vivienda y Asentamientos Humanos.

Sr. Walter Ledezma Rojas, Viceministro de Planificación.

Sra. Johanna Rodríguez Cordero, Jefe Despacho Ministerial.

Sr. Abelardo Quirós Rojas, Jefe de la Unidad de Planificación Institucional.

Sra. Maribel Salazar Valverde, Directora Administrativa Financiera.

Sra. Mariela Sanabria Arrieta, Directora de Vivienda y Asentamientos Humanos.

Sr. Miguel Cortés Sánchez, Director de Gestión Integrada del Territorio.

Archivo.



**Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para
Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)**

02 de diciembre de 2024
MIVAH-AI-0093-2024

ÍNDICE

1. ORIGEN DEL ESTUDIO.....	2
2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.	2
2.1. Objetivo General.....	2
2.2. Objetivos Específicos.	2
3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	2
3.1. Alcance del Estudio.	2
3.2. Limitaciones del estudio.....	2
4. RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA.	3
5. NORMATIVA CONSULTADA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO EMPLEADA.	3
6. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.	3
7. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	6
8. DETALLE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	6
8.1. Sobre el pilar Gobernanza:	8
8.2. Sobre el pilar Planificación para resultados:	9
8.3. Presupuesto por resultados:	12
8.4. Gestión Financiera y Adquisiciones:	14
8.5. Gestión de Programas y Proyectos:.....	15
8.6. Seguimiento y Evaluación.....	16
9. CONCLUSIONES	17
10. RECOMENDACIONES	19



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

1. ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó atendiendo la solicitud de la Contraloría General de la República en atención al proyecto para potenciar esfuerzos coordinados con las Auditorías Internas del Sector Público, DFOE-CAP-1515 de fecha 17 de julio 2024, para generar un producto de auditoría de carácter especial sobre el tema de Gestión para Resultados en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.

2.1. Objetivo General.

Determinar si la gestión realizada por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, para el cumplimiento de sus fines, se realiza bajo el enfoque para resultados conforme a lo dispuesto en el marco normativo y prácticas aplicables.

2.2. Objetivos Específicos.

2.2.1 Determinar si la implementación de prácticas sobre la gobernanza y los pilares de la gestión para resultados, cumplen con el marco normativo vigente y sanas prácticas aplicables.

2.2.2 Impulsar mejoras en los pilares de gestión para resultados con el propósito de fortalecer la capacidad de gestión institucional.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

3.1. Alcance del Estudio.

El alcance del estudio abarcará el análisis de la implementación de prácticas de gobernanza¹, planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera y adquisiciones, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación, para el fortalecimiento de la gestión institucional y en cumplimiento del marco normativo y sanas prácticas. Comprende el periodo entre el 01 de enero 2023 al 31 de julio de 2024, el cual se ampliará cuando se considere necesario.

3.2. Limitaciones del estudio.

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

¹ **Gobernanza:** considera la definición e implementación de mecanismos de gobernanza para la implementación de la gestión para resultados en las instituciones públicas. El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

4. RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA.

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

La responsabilidad de la Auditoría consiste en emitir una opinión sobre el proceso de gestión para resultados, según los pilares establecidos por el ente contralor, que aplica la Administración sobre el objeto del estudio y determinar su apego con lo establecido en la normativa legal, técnica y administrativa aplicable.

5. NORMATIVA CONSULTADA Y METODOLOGÍA DE TRABAJO EMPLEADA.

5.1. Normativa y metodología Empleada

- Constitución Política de la República de Costa Rica, artículos 11, 50 y 140 inciso 8.
- Ley General de Administración Pública, N° 6227 y su reglamento.
- Ley General de Control Interno, N° 8292 y su reglamento.
- Ley de Planificación Nacional, N° 5525 y su reglamento.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131 y su reglamento.
- Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reformas Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007
- Buenas prácticas de Gestión para Resultados, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Buenas prácticas de Gestión para Resultados, Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD).
- Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. MIDEPLAN, julio 2016.
- Guía metodológica para la verificación de metas del PNDIP y la LPR. MIDEPLAN, 2019.
- Directriz N° 093-P Gestión para resultados en el desarrollo dirigido al sector público.

6. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)², pretende orientar a las instituciones y órganos públicos hacia una dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo. Además, promueve el mejor uso posible de los recursos con un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la economía de los servicios públicos, lo que resulta relevante para las administraciones, ya que se enfrentan al reto de lograr mayores y mejores resultados en un entorno más exigente y con una menor disponibilidad de recursos.

² Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD en CR, Mideplan (2016)



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

Desde el periodo 2019 la Auditoría se ha dado a la tarea de ir introduciendo el tema de gestión para resultados, en algunos de los pilares de este enfoque, prueba de ello son los siguientes estudios realizados desde entonces:

- **MIVAH-AI-051-2019** estudio sobre la “Gestión de Presupuesto en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos” (Fase de Formulación), se recomendó a la Administración subsanar la “brecha temporal” y también generar las directrices necesarias para la alineación del PAO, POI, Plan Estratégico y Presupuesto Financiero, con el objetivo de privilegiar la “gestión orientada a resultados” desde la formulación operativa que debe aportar cada dependencia del Ministerio, lo cual, desde el 2020 está siendo ajustado por la Administración del MIVAH.
- **MIVAH-AI-0098-2020** “Estudio de Auditoría sobre Gobierno Corporativo (Buena Gobernanza) en el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)”, se determinaron debilidades en la estructura de Gobierno Corporativo (Buena Gobernanza) del MIVAH, específicamente entre los componentes o niveles Jerárquicos, los Despachos (Ministerial y Viceministerial) y sus Direcciones.
- **MIVAH-AI-0116-2020** “Estudio de Auditoría sobre Gestión Presupuestaria en el MIVAH” (Fase Ejecución). Al respecto, la Auditoría recomendó de manera general la conformación de directrices y controles necesarios para la alineación del PAO y Presupuesto Financiero, con el objetivo de privilegiar la “gestión orientada a resultados” según la ejecución y alcance de metas para el logro de objetivos que debe reportar cada dependencia del Ministerio.
- **MIVAH-AI-0082-2021** “Estudio sobre Transferencias de Capital hacia Otras Instituciones del Sector” (FO-CUM-004-2021). Se recomendó establecer formalmente gestiones de seguimiento y de control que aseguren en el corto plazo, determinar el destino de toda transferencia de capital, esto para controlar adecuadamente el traslado de los recursos y evitar así la posibilidad de que el Ente Contralor impruebe los presupuestos extraordinarios para el BAHNVI. Proceder a formalizar las actividades de seguimiento y control de proyectos que ejecuta el BAHNVI por concepto de Bono Colectivo y Artículo 59 LSFNV; estas actividades deben quedar formalizadas, según las competencias legales del MIVAH.
- **MIVAH-AI-0043-2022** “Estudio sobre el Análisis del Cumplimiento de Metas en el MIVAH”, se recomendó: Definir el mecanismo desde la formulación del Plan Presupuesto (PAO, presupuesto físico y financiero) para la estructura y/o ponderación de estos Planes; ya sea por costeo o asignación del gasto según los datos provistos por la Dirección Administrativa Financiera; la definición consensuada de criterios expertos y técnicos entre la UPI, las Direcciones Sustantivas y Jefes de Departamento.
- **MIVAH-AI-0086-2022** “Estudio sobre Transferencias de Capital hacia Otras Instituciones del Sector”, las recomendaciones se orientan al fortalecimiento de la gestión documental de los 71 expedientes con proyectos y recursos transferidos



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

desde el MIVAH, la actualización del convenio con la Municipalidad de Cartago y las gestiones ministeriales para el reporte de las transferencias de capital que se efectúan al BANHVI y con respecto al Sistema Nacional de Inversiones Públicas del Estado y Contabilidad Nacional.

- **MIVAH-AI-0104-2022** “Estudio de Liderazgo y Cultura realizado en coordinación con la Contraloría General de la República”. Si bien como parte de la gestión de este Ministerio, se establecen los instrumentos de evaluación de desempeño y procesos de evaluación de los instrumentos de planificación institucional que se ejecutan de forma periódica, los anteriores, no son parte de una estrategia institucional para la implementación del liderazgo y cultura, bajo la adopción de un procedimiento que genere en forma permanente, puntos de control, información evidente, competente y oportuna de dichas acciones, en concordancia con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- **MIVAH-AI-0068-2023** “Estudio sobre Revisión de competencias del Departamento de Orientación y Verificación de la Calidad” (AE-ESP-006-2023). Se recomendó principalmente: Verificar, evaluar y definir las competencias que atañen al DOVC y efectuar una revisión periódica de las mismas, en especial cuando se dan cambios en el PNDIP o en las Jerarquías de la Institución, con el fin de alinear las mismas a los objetivos estratégicos y estos a su vez a las prioridades del Gobierno de turno. Definir los procesos que se deben llevar a cabo en el DOVC y con base en dichos procesos, establecer los procedimientos para operativizar y consecuentemente definir las actividades programadas en los instrumentos de planificación institucional, así como, sus mecanismos de evaluación (indicadores de gestión) con base en las competencias, procesos y procedimientos previamente establecidos.
- **MIVAH-AI-0086-2023** “Estudio de Auditoría Interna de Transferencias de Capital”. Dado los resultados del informe se hace necesario que los Jerarcas cuenten con información periódica sobre los diferentes proyectos que se gestan con recursos de las transferencias de capital, por ende, debe solicitar a los respectivos directores informes de avance al menos cuatrimestrales, esto con el fin de realizar los ajustes requeridos en caso de que la planificación de los proyectos no se esté cumpliendo.
- **MIVAH-AI-0042-2024** “Estudio sobre Presupuesto del MIVAH (Fase de Formulación, Ejecución y Seguimiento)”. Se recomendó: Gestionar las acciones concretas para que la institución, bajo las sanas prácticas, adopte el Modelo de la Gestión por Resultados, para lo cual debe establecer la estrategia y los responsables para la implementación, articulando los componentes institucionales y los mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación del Modelo, lo anterior en coordinación con la Unidad de Planificación Institucional. Desarrollar las actividades de capacitación necesarias en el proceso de Gestión para Resultados.
- **MIVAH-AI-0047-2024** “Estudio sobre revisión de las Competencias del Departamento de Diagnóstico e Incidencia Social (DDIS) en el MIVAH”, donde se



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

evidencia la falta de vinculación entre los productos efectuados con las competencias asignadas al DOVC, la existencia de labores extra – PAO, la ausencia de Gobernanza en la figura de la Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos, en cuanto el control de las labores y productos que se generan desde dicho Departamento, entre otros.

Según estudios anteriores, se determina que al no existir una vinculación en forma integrada de los recursos financieros que se ejecutaron, asociados según los logros alcanzados de las metas del plan (PAO), se dificulta un adecuado proceso de evaluación y rendición de cuentas. Además, constituyen una limitación para la toma de decisiones y la realización oportuna de los ajustes que requieran el PAO y el Presupuesto Financiero. Ambas deben reforzarse a nivel de su seguimiento y verificación de resultados en indicadores y metas, es decir, existen oportunidades de mejora en su control, evaluación y labor asesoramiento ante los jerarcas.

Adicionalmente en las áreas sustantivas de la DVAH, DVOC, DDIS se determinó debilidad en la Gobernanza, en cuanto el control de las labores y productos que se generan desde dichos Departamentos, falta de vinculación entre los productos efectuados con las competencias asignadas, entre otros. Asimismo, definir los procesos que se deben llevar a cabo y con base en dichos procesos, establecer los procedimientos para operativizar y consecuentemente definir las actividades programadas en los instrumentos de planificación institucional, así como, sus mecanismos de evaluación (indicadores de gestión) con base en las competencias, procesos y procedimientos previamente establecidos.

7. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En atención a lo señalado en la Norma N° 205 (Comunicación de Resultados) del Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, se realizó la entrevista de salida de este estudio con la Sra. Ángela Mata Montero, Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos, la Sra. Johanna Rodríguez Cordero, Jefe Despacho Ministerial de Vivienda y Asentamientos Humanos, el Sr. Abelardo Quirós Rojas, Jefe de la Unidad de Planificación Institucional y la Sra. Maribel Salazar Valverde, Directora Administrativa Financiera; el Sr. Miguel Cortés Sánchez, Director de Gestión Integrada del Territorio. Por parte de esta Auditoría participó el Sr. Ronald Araya Leandro, Auditor Interno, el Sr. Rodrigo Madrigal Chaves, Supervisor de Auditoría y la Sra. Lizeth Segura Castillo, encargada del estudio; según entrevista efectuada el día 25 de noviembre de 2024 mediante la plataforma Teams. Según el oficio MIVAH-DMVAH-0800-2024 de fecha 26-11-2024 no hubo comentarios al borrador por parte de la Administración Activa.

8. DETALLE DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Sobre los Componentes Evaluados por parte de esta Auditoría.

Para dar cumplimiento a los objetivos del presente estudio, la Auditoría aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” basada en el “Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

en el Sector Público” (**Ver Anexo 1**), realizó un análisis institucional y entrevistas con los jefes institucionales, titulares subordinados y funcionarios encargados; con el propósito de conocer sobre los esfuerzos realizados por la Administración Activa en la implementación del enfoque de gestión para resultados.

El estudio abarcó la verificación del cumplimiento de la normativa aplicable y sanas prácticas en las siguientes áreas temáticas:

1. Gobernanza.
2. Planificación para resultados.
3. Presupuesto por resultados.
4. Gestión Financiera y Adquisiciones.
5. Gestión de Programas y Proyectos.
6. Seguimiento y Evaluación.

La escala de piso completo del Modelo de Madurez para la Gestión para Resultados contempló 4 escenarios que se describen a continuación:

Calificaciones entre:	0-25	26-50	51-75	76-100
Estado del Modelo	Novato	Básico	Intermedio	Avanzado

El siguiente cuadro muestra el avance que ha tenido el MIVAH en el Modelo de Madurez para la Gestión para Resultados y los aspectos a desarrollar para ir subiendo de nivel en los procesos para la implementación de la gestión para resultados.

Índice				
	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
1.	<u>Gobernanza</u>	25%	6%	-19%
2.	<u>Planificación para resultados</u>	15%	7%	-8%
3.	<u>Presupuesto por resultados</u>	15%	11%	-4%
4.	<u>Gestión Financiera y Adquisiciones</u>	15%	15%	0%
5.	<u>Gestión de Programas y Proyectos</u>	15%	11%	-4%
6.	<u>Seguimiento y Evaluación</u>	15%	15%	0%
	Totales	100%	65%	-35%

Fuente: **Anexo N°2** Resumen de pilares y prácticas de la GxRD en el MIVAH.

Como se observa el MIVAH se encuentra en la etapa “Intermedia”, de allí la necesidad de concretar esfuerzos por incrementar el nivel de desempeño en la Gestión para Resultados.

Por tanto, se presentan a continuación los aspectos de mejora que esta Auditoría considera oportuno sean analizados, ejecutados e implementados para crecer en el modelo de madurez. De los procesos evaluados se obtuvo los siguientes resultados:



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

8.1. Sobre el pilar Gobernanza:

Considera la definición e implementación de mecanismos de gobernanza para la implementación de la gestión para resultados en las instituciones públicas. El objetivo de la gobernanza institucional es contar con normas y principios que permitan tomar decisiones, promoviendo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, entre otros. Auditoría aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” al pilar de Gobernanza obteniéndose el siguiente resultado.

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
1.	<u>Gobernanza</u>	25%	6%	-19%

La ponderación del pilar de gobernanza es la mas alta de los pilares que conforman la gestión para resultados y es que esta articula o es el eje central de los demás pilares. Una de las principales prácticas de este pilar es: Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados. Es en este sentido donde el MIVAH muestra gran oportunidad de mejora en las siguientes prácticas y acciones:

8.1.1. Definir una estrategia institucional con el fin de implementar la Gestión para Resultados.

- La Administración ha realizado un mapeo de los procesos y actores relevantes para implementar el modelo de Gestión para Resultados.
- La Administración ha definido un plan de acción con objetivos, metas, indicadores y cronograma para implementar el modelo de Gestión para Resultados.
- La Administración gestiona los riesgos asociados a la implementación del modelo de Gestión para Resultados en la institución.

8.1.2. Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados.

- La Administración comunica la estrategia y los planes de acción para la implementación de la gestión para resultados entre los niveles responsables de su coordinación y aprobación.
- La Administración ha definido mecanismos de coordinación para fomentar el cumplimiento de la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados.
- La Administración ha implementado acciones para generar capacidades en el personal sobre el conocimiento y dominio de las técnicas de Gestión para Resultados en sus diferentes ámbitos con el fin de garantizar la sostenibilidad del proceso.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

8.1.3. Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados.

- La Administración ha definido e implementado mecanismos de seguimiento y evaluación del avance en la implementación de la Gestión para Resultados.
- La Administración ha definido e implementado mecanismos para rendir cuentas respecto al avance en la implementación de la Gestión para Resultados.

De acuerdo con el análisis y la información suministrada por la administración muchas de estas acciones se determinaron en proceso con la formulación, implementación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030, proceso que culminaría en marzo 2025.

8.2. Sobre el pilar Planificación para resultados:

Este pilar contempla el análisis de los elementos de planificación para resultados en procura de articular los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de su población objetivo.

El propósito principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia. La Auditoría aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” al pilar de Planificación obteniéndose los siguientes resultados:

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
2.	<u>Planificación para resultados</u>	15%	7%	-8%

Existen oportunidades de mejora en las siguientes prácticas y acciones del pilar de Planificación:

8.2.1. Determinar la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida.

- La Administración identifica, prioriza y selecciona las necesidades de la población objetivo para el largo, mediano y corto plazo, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).
- La Administración considera la participación de las áreas internas de la institución en el proceso de análisis de las necesidades de la población objetivo.
- La Administración considera la participación de las partes interesadas externas de la institución en el proceso de análisis de las necesidades de la población objetivo.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

- La Administración implementa mecanismos que permiten identificar los efectos obtenidos en la población objetivo mediante los productos brindados.
- La Administración comunica los resultados del análisis de necesidades de la población objetivo a las partes interesadas.
- La Administración toma decisiones oportunas (acorde con las prioridades estratégicas) con base en los resultados del análisis de necesidades de la población objetivo.
- La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el análisis de las necesidades de la población objetivo.

8.2.2. Planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la definición del valor público a generar.

- A partir de la definición del Valor Público la Administración planifica los resultados esperados (efectos e impactos) que son requeridos para atender las necesidades de la población objetivo.
- La Administración vincula las necesidades de la población objetivo con los resultados esperados.
- La Administración planifica el seguimiento y evaluación de los resultados (efectos e impactos) generados por la gestión institucional.
- La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada para la planificación de los resultados esperados y la definición del valor público.

8.2.3. Planificar actividades, proyectos, programas y productos con sus respectivos objetivos y metas para alcanzar los resultados esperados que permitirán atender las necesidades de la población objetivo.

- En los procesos de planificación institucional de largo, mediano y corto plazo la Administración define y vincula con las necesidades de la población objetivo los siguientes aspectos:
 - Indicadores de resultados (efectos e impactos) con sus respectivas fichas técnicas, establecidos para evaluar la atención de las necesidades de la población objetivo.
 - Indicadores de los productos (bienes y/o servicios) con sus respectivas fichas técnicas, establecidos para evaluar la atención de las necesidades de la población objetivo.
 - Indicadores de desempeño (específicos, medibles, realistas, relevantes y específicos en el tiempo) con sus respectivas fichas técnicas establecidos para medir la gestión de los programas, proyectos y actividades.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

8.2.4. Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.

- En el proceso de planificación la Administración analiza las funciones asignadas legalmente para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.
- En el proceso de planificación la Administración realiza un análisis de las competencias y capacidades requeridas para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.
- La Administración considera la participación de las partes interesadas internas en los análisis de sus funciones, estructura, competencias y capacidades.
- La Administración monitorea frecuentemente la regulación interna considerando los cambios del entorno con el fin de mantener alineadas las funciones, estructura, competencias y capacidades para atender las necesidades de la población objetivo.
- La Administración rinde cuentas sobre el resultado del análisis de las capacidades y competencias institucionales requeridas para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo, de acuerdo con las funciones asignadas legalmente.
- La Administración considera en la toma de decisiones del proceso de planificación los resultados de los análisis y monitoreos de sus funciones, estructura, competencias y capacidades.
- La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el análisis de las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.

8.2.5. Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados.

- La Administración analiza las necesidades de las áreas internas para planificar los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) en el largo, mediano y corto plazo.
- La Administración planifica la gestión de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).
- La Administración considera la participación de las partes interesadas internas para la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).
- La Administración considera las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo para la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos).
- La Administración monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de adaptar la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) definidos para atender las necesidades de la población objetivo.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

- La Administración cuenta con sistemas de información que le faciliten su proceso de planificación institucional para resultados.
- La Administración considera en la toma de decisiones de la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) los resultados de los análisis de necesidades y el monitoreo de cambios en el entorno.
- La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en la planificación de los recursos institucionales (humanos, tecnologías de información, financieros y adquisiciones de productos) para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo.

De acuerdo con el análisis de la información de planificación para resultados, se determinó que muchas de las acciones con oportunidad de mejora se encuentran en proceso por la Administración (Unidad de Planificación Institucional en coordinación con otras áreas de la Institución), entre las cuales se destacan:

- Las funciones asignadas legalmente para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo, en coordinación con la Asesoría Jurídica.
- La formulación, implementación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030.
- Mapeo y Levantamiento de Procesos.
- Estrategia “Mi Barrio”

8.3. Presupuesto por resultados:

El presupuesto comprende los elementos que permiten que la formulación, programación, aprobación y seguimiento de los recursos financieros de la institución estén alineados con los resultados definidos en la planificación para atender las necesidades de su población objetivo. Con el propósito de orientar el proceso presupuestario a partir de la modificación y mejora de las herramientas institucionales para permitir una vinculación Plan – Presupuesto, con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos para atender las necesidades de la población objetivo. La Auditoría aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” al pilar de Presupuesto obteniéndose los siguientes resultados:

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
3.	<u>Presupuesto por resultados</u>	15%	11%	-4%

A continuación, se observan las prácticas y acciones susceptibles de mejora en el pilar de Presupuesto:



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

8.3.1. Vincular la planificación y el presupuesto para mejorar la eficacia en la asignación de los recursos financieros de manera que estén alineados con los productos finales y los resultados definidos.

- En la elaboración del presupuesto, la Administración considera los siguientes elementos de la programación presupuestaria:
 - Metas de Gestión.
 - Indicadores de Desempeño.

8.3.2. Estimar los costos de los productos finales planificados con el fin de disponer de información suficiente y oportuna para apoyar la toma de decisiones, asegurar el buen uso de los recursos públicos y alcanzar los resultados definidos.

- La Administración comunica de forma periódica a las partes interesadas internas la estimación de los costos de los productos finales planificados necesarios para alcanzar los resultados definidos.
- La Administración monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de identificar variaciones en la estimación de los costos de los productos finales planificados.
- La Administración toma decisiones con base en la estimación de los costos de los productos finales planificados y el monitoreo de cambios en el entorno para el proceso de elaboración del presupuesto y los ajustes necesarios para alcanzar los resultados definidos.
- La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada para la estimación de los costos de los productos finales planificados.

8.3.3. Elaborar presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos (Componente de Buenas Prácticas).

- La Administración ha implementado mecanismos que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos relacionados con el logro de los resultados de mediano y largo plazo.
- La Administración incorpora un marco de presupuestación plurianual en procura de la continuidad de los servicios que presta.
- En la elaboración del marco de presupuestación plurianual, la Administración considera la participación de las partes internas interesadas.
- La Administración incluye en el presupuesto institucional las proyecciones plurianuales en concordancia con los resultados planificados para el mediano y largo plazo, en procura de la sostenibilidad y continuidad de los productos que brinda.
- La Administración monitorea frecuentemente los cambios del entorno con el fin de realizar los ajustes necesarios en el proceso de presupuestación plurianual para alcanzar los resultados de mediano y largo plazo.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

- La Administración rinde cuentas de forma periódica sobre la visión plurianual y la responsabilidad fiscal.
- La Administración implementa mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el proceso de presupuestación plurianual.

En cuanto al Presupuesto por Resultados, es importante señalar la vinculación Plan – Presupuesto en el MIVAH se promueve desde 2019 en las fases de formulación, de ejecución, liquidación y el análisis del Cumplimiento de Metas desde el 2022. Estos aspectos deben reforzarse a nivel de seguimiento y verificación de resultados, en indicadores y metas, es decir, existen oportunidades de mejora en su control, evaluación y labor asesoramiento ante los Jerarcas. Adicionalmente aspectos como estimación de los costos de los productos finales planificados necesarios para alcanzar los resultados, y los presupuestos plurianuales deben ser analizados por la administración como sana practica a implementar.

8.4. Gestión Financiera y Adquisiciones:

La Gestión Financiera comprende los elementos institucionales, que hacen posible la captación y aplicación de los recursos para la concreción de los resultados definidos en la forma más eficaz y eficiente posible; para lo cual es necesaria la interrelación de los sistemas de presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad; considerando mecanismos de control para asegurar que las instituciones operen según lo previsto y la toma decisiones para mejorar sus resultados.

Adicionalmente, la Gestión de las Adquisiciones procura que los bienes para la gestión institucional se obtengan de manera oportuna y con las mejores condiciones de calidad y precio, para alcanzar los resultados planificados promoviendo la competencia y la transparencia mediante la aplicación de sistemas electrónicos. Al respecto, el objetivo principal de la gestión financiera es integrar los elementos administrativos institucionales que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas en la forma más eficaz y eficiente posible; mientras que el sistema de adquisiciones busca promover la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y la ejecución de las transacciones mediante sistemas electrónicos. La Auditoría aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” al pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones obteniéndose los siguientes resultados:

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
4.	<u>Gestión Financiera y Adquisiciones</u>	15%	15%	0%

Tal como lo muestra el resultado obtenido, el pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones muestra un grado de madurez sin brechas, esto productos del uso del SICOP y el SIGAF, como requerimientos del Ministerio de Hacienda en este apartado, adicionalmente, se observaron mecanismos desarrollados por la Administración como el Sistema de datos Financieros, el Gestor de Seguimientos al Plan de Adquisiciones, acciones desarrolladas



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

desde la Comisión Institucional de Presupuesto y la rendición de cuentas mediante los informes de carácter presupuestario en forma periódica (Semestral y Anual).

8.5. Gestión de Programas y Proyectos:

Este es el centro de la creación del Valor Público y la gestión para resultados, pues es el medio a través del cual el Estado produce bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gobierno. El propósito principal es el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo, a través de la ejecución de programas y proyectos alineados con las prioridades de desarrollo, definidas en la planificación asociadas a los resultados previstos para generar productos, efectos e impactos, en un plazo definido. La Auditoría aplicó la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” al pilar de Gestión de Programas y Proyectos los siguientes resultados:

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
5.	<u>Gestión de Programas y Proyectos</u>	15%	11%	-4%

A continuación, se observan las prácticas y acciones susceptibles de mejora en el pilar de Gestión de Programas y Proyectos:

8.5.1. Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.

- La Administración considera la participación de las partes interesadas externas en el proceso de formulación de programas y proyectos.
- La Administración cuenta con criterios de priorización de los programas y proyectos, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).
- La Administración implementa mecanismos que permiten el diseño, construcción del perfil, análisis de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos.

8.5.2. Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados.

- La Administración cuenta con mecanismos internos para la integración de los programas y proyectos en MIDEPLAN.

8.5.3. Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos.

- La Administración implementa mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la ejecución de los programas y proyectos.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

- La Administración cuenta con mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la verificación del cumplimiento de plazos de la ejecución de los recursos.

8.5.4. Controlar los programas y proyectos con el fin de implementar los ajustes o cambios requeridos de forma oportuna para cumplir con los resultados planificados.

- La Administración establece indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos.
- La Administración implementa mecanismos de costeo unitario de los bienes y servicios públicos asociados a los programas y proyectos.

8.5.5. Evaluar los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de los programas y proyectos con el fin de medir el avance en los resultados planificados.

- La Administración cuenta con una norma técnica para la evaluación de los programas y proyectos.
- La Administración cuenta con metodologías para la evaluación de los programas y proyectos.

El pilar de Gestión de Programas y proyectos es de gran importancia, en el recae la generación de “**Valor Público**”. Existe la necesidad que la Administración desarrolle las prácticas y acciones pertinentes para subsanar la brecha existente, mediante la implementación de mecanismos para asegurar que se realice desde la formulación programas y proyectos alineados con la planificación institucional; para promover el alcance de los resultados planificados, establecer indicadores de eficiencia y eficacia relativos a los costos. Adicionalmente mecanismos para la evaluación de estos, la medición de los efectos alcanzados y la generación de insumos o realimentación para nuevos proyectos.

8.6. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento es un proceso en el cual se obtiene un registro de datos de los indicadores y metas establecidas, que proporciona el avance de lo realizado y sus resultados planificados, mientras que la evaluación es un proceso que permiten visualizar la realidad de las intervenciones públicas con base al diseño, implantación y análisis de resultados de sus políticas y programas para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.

El objetivo principal del seguimiento y la evaluación es reforzar las acciones y orientar la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público. La Auditoría aplico la herramienta denominada “Metodología para la fiscalización institucional de la gestión para resultados” al pilar de Seguimiento y Evaluación obteniéndose los siguientes resultados:



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
6.	<u>Seguimiento y Evaluación</u>	15%	15%	0%

Si bien en el pilar de Seguimiento y Evaluación no se determinaron brechas, este pilar requiere una mejora y atención continua, por lo tanto, impera la necesidad de disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados, promoviendo la calidad de la información en los procesos de seguimiento y evaluación. Adicionalmente, dar seguimiento y monitoreo a mecanismos que permitan la evaluación de la gestión institucional con el fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.

9. CONCLUSIONES

El enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo del Sector Público (GpRD) está orientado a la generación de **Valor Público** para la población, mediante la atención oportuna y prioritaria de las necesidades de la ciudadanía, en procura de una mejor calidad de vida. Lo anterior, considerando los pilares fundamentales: Gobernanza, Planificación para Resultados, Presupuesto por Resultados, Gestión Financiera y Adquisiciones, Gestión de Programas y Proyectos y Seguimiento y Evaluación.

Este enfoque de gestión se deriva principalmente de la disposición normativa del artículo 11 de la Constitución Política y su establecimiento como modelo de gestión para el Sector Público data de octubre del 2017, con la emisión de la Directriz Ejecutiva N.º 093-P Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), instando incluso a su aplicación a los entes públicos no estatales. Lo anterior, es de especial relevancia para la Administración Pública, porque sirven como instrumentos orientadores hacia el mejor uso posible de los escasos recursos para enfrentar las grandes necesidades del país.

Según los resultados obtenidos y labores complementarias que realizó Auditoría, durante el desarrollo del presente estudio es que se detallan las siguientes conclusiones:

- El proceso de implementación de Gestión para Resultados en el MIVAH se encuentra en un nivel de madurez intermedio (65%), presentando un 35% en la brecha u oportunidad de mejora principalmente en los Pilares de Gobernanza, Planificación para Resultados, Presupuesto por Resultados y Gestión de Programas y Proyectos.
- La ponderación del pilar de gobernanza es la más alta de los pilares que conforman la gestión para resultados (25%) y este presenta la mayor brecha (-19%). Este pilar de Gobernanza articula o es el eje central de los demás pilares. Una de las principales prácticas de este pilar es: Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados.
- Existe la necesidad de concretar acciones con oportunidad de mejora para el pilar de Planificación para Resultados en proceso por la Administración (Unidad de Planificación



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

Institucional en coordinación con otras áreas de la Institución), entre las cuales se destacan:

- Las funciones asignadas legalmente para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo, en coordinación con la Asesoría Jurídica.
 - La formulación, implementación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2030.
 - Mapeo y Levantamiento de Procesos.
 - Estrategia “Mi Barrio”
- En cuanto al Presupuesto por Resultados es importante señalar la vinculación Plan – Presupuesto en el MIVAH se promueve desde 2019 en las fases de formulación, de ejecución, liquidación y el análisis del Cumplimiento de Metas desde el 2022. Estos aspectos deben reforzarse a nivel de seguimiento y verificación de resultados, en indicadores y metas, es decir, existen oportunidades de mejora en su control, evaluación y labor asesoramiento ante los Jerarcas. Adicionalmente aspectos como estimación de los costos de los productos finales planificados necesarios para alcanzar los resultados, y los presupuestos plurianuales deben ser analizados por la administración como sana práctica a implementar.
 - El pilar de Gestión Financiera y Adquisiciones muestra un grado de madurez sin brechas, esto producto del uso del SICOP y el SIGAF como requerimientos del Ministerio de Hacienda en este apartado, adicionalmente se observaron mecanismos desarrollados por la Administración como el Sistema de datos Financieros, el Gestor de Seguimientos al Plan de Adquisiciones, acciones desarrolladas desde la Comisión Institucional de Presupuesto y la rendición de cuentas mediante los informes de carácter presupuestario en forma periódica (Semestral y Anual).
 - Existe la necesidad que la Administración desarrolle las prácticas y acciones pertinentes para subsanar la brecha existente en la Gestión de Programas y proyectos para que prive la generación de “**Valor Público**”, mediante la implementación de mecanismos para asegurar que se realice desde la formulación programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados.
 - En el pilar de Seguimiento y Evaluación no se determinaron brechas, este pilar requiere una mejora y atención continua, por lo tanto, impera la necesidad de disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados, promoviendo la calidad de la información en los procesos de seguimiento y evaluación. Adicionalmente, el monitoreo a mecanismos que permitan la evaluación de la gestión institucional con el fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

10. RECOMENDACIONES

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

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

Derivado del presente estudio, resultados y conclusiones se vuelve vital implementar mecanismos para la gestión para resultados en el Ministerio, orientado a la generación de **Valor Público** para la población, mediante la atención oportuna y prioritaria de las necesidades de la ciudadanía, en procura de una mejor calidad de vida. Lo anterior, considerando los pilares fundamentales: Gobernanza, Planificación para Resultados, Presupuesto por Resultados, Gestión Financiera y Adquisiciones, Gestión de Programas y Proyectos y Seguimiento y Evaluación, por tanto, se procede a emitir las siguientes recomendaciones:

A la Ministra de Vivienda y Asentamientos Humanos.

10.1 Desarrollar una estrategia de Gobernanza para articular los componentes institucionales, con el fin de cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados. Es en este sentido donde el MIVAH muestra gran oportunidad de mejora en las siguientes prácticas y acciones:

- a. Establecer los mecanismos de coordinación entre las unidades que participan en los procesos vinculados con los pilares del modelo GpRD.
- b. Establecer las líneas de acción requeridas.
- c. Establecer los Responsables institucionales que correspondan.
- d. Definir un Plan de Acciones concretas con su respectivo cronograma de implementación.
- e. Definir los Mecanismos de control y seguimiento de la estrategia de implementación del Modelo de Gestión para Resultados.
- f. Concluir e implementar el mapeo de los procesos relevantes para implementar el modelo de Gestión para Resultados. **Ver punto 8.1 de este informe.**

10.2 Ajustar la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo, para fortalecer la Gestión Pública en la consecución de resultados, productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando Valor Público en beneficio de la sociedad y transparencia. Es en este sentido donde el MIVAH muestra gran oportunidad de mejora en las siguientes prácticas y acciones:



Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)

- a. Desarrollar mecanismos que permitan identificar, priorizar y seleccionar las necesidades de la población objetivo para el largo, mediano y corto plazo, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros).
- b. Establecer indicadores de resultados (efectos e impactos) con sus respectivas fichas técnicas, establecidos para evaluar la atención de las necesidades de la población objetivo.
- c. Crear los indicadores de desempeño (específicos, medibles, realistas, relevantes y específicos en el tiempo) con sus respectivas fichas técnicas establecidos para medir la gestión de los programas, proyectos y actividades.
- d. Implementar mecanismos de mejoramiento continuo de forma sistematizada en el análisis de las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales para atender las necesidades de la población objetivo en el largo, mediano y corto plazo. **Ver punto 8.2 de este informe.**

10.3 Establecer mecanismos que permitan orientar el proceso presupuestario hacia una vinculación Plan – Presupuesto, con un enfoque orientado al cumplimiento de los resultados definidos para atender las necesidades de la población objetivo. Es en este sentido donde el MIVAH muestra gran oportunidad de mejora en las siguientes prácticas y acciones:

- a. Establecer un mecanismo que permita la elaboración del presupuesto del Ministerio con una identificación clara y concreta de las Metas de Gestión e Indicadores de Desempeño.
- b. Definir un mecanismo de desempeño que identifique con claridad el costo de las actividades y productos del Ministerio, con el fin de medir su eficiencia, eficacia y economía, así como su aporte al Valor Público del MIVAH. **Ver punto 8.3 de este informe.**

10.4 Establecer mecanismos que permitan medir el mejoramiento de la calidad de vida de la población objetivo, esto a través de la ejecución de políticas, lineamientos o programas, debidamente alineados con las prioridades de desarrollo definidas en la planificación. Es en este sentido donde el MIVAH muestra gran oportunidad de mejora en las siguientes prácticas y acciones:

- a. Establecer criterios de priorización de las políticas, lineamientos o programas, mediante la implementación de mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, entre otros), que contenga indicadores de gestión para medir su impacto en la población meta.
- b. Definir mecanismos formales (metodologías, directrices, procedimientos, políticas, plantillas, entre otros) para la verificación del cumplimiento de plazos de la ejecución de los recursos utilizados en las políticas, lineamientos o programas.
- c. Diseñar y aplicar una norma técnica para la evaluación de las políticas, lineamientos o programas.
- d. Diseñar y aplicar una metodologías para la evaluación de las políticas, lineamientos o programas. **Ver punto 8.5 de este informe.**



**Informe de Auditoría para analizar la implementación del enfoque de Gestión para
Resultados en el MIVAH. (AE-ESP-009-2024)**

Sin otro particular, se despide atentamente.

Ronald Araya Leandro,
Auditor Interno, MIVAH.

Lizeth Segura Castillo.
Profesional Auditor.

C.
Sr. José David Rodríguez Morera, Viceministro de Vivienda y Asentamientos Humanos.
Sr. Walter Ledezma Rojas, Viceministro de Planificación.
Sra. Johanna Rodríguez Cordero, Jefe Despacho Ministerial.
Sr. Abelardo Quirós Rojas, Jefe de la Unidad de Planificación Institucional.
Sra. Maribel Salazar Valverde, Directora Administrativa Financiera.
Sra. Mariela Sanabria Arrieta, Directora de Vivienda y Asentamientos Humanos.
Sr. Miguel Cortés Sánchez, Director de Gestión Integrada del Territorio.
Archivo.

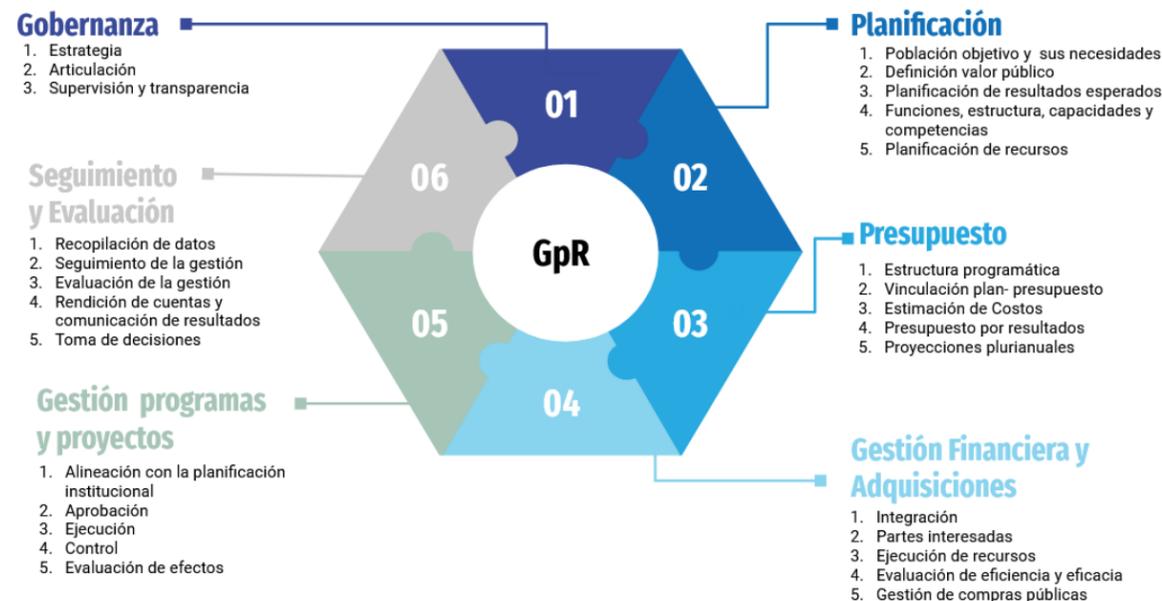
Anexo N°1

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH).

Estudio para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH. AE-ESP-009-2024.

Resumen sobre Pilares que conforman la Gestión para Resultados.

1. Gobernanza	2. Planificación para Resultados	3. Presupuesto por Resultados	4. Gestión Financiera y Adquisiciones	5. Gestión de Programas y Proyectos	6. Seguimiento y Evaluación
Prácticas	Prácticas	Prácticas	Prácticas	Prácticas	Prácticas
<ol style="list-style-type: none"> Definir una estrategia institucional con el fin de implementar la Gestión para Resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> Determinar la población objetivo y sus necesidades con el fin de planificar la intervención pública requerida. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir una estructura programática presupuestaria vinculada con la planificación para posibilitar la asignación y gestión de los recursos financieros de forma coherente con los resultados definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Integrar los elementos administrativos institucionales orientados a la captación y aplicación de los recursos financieros para alcanzar de forma eficaz y eficiente los resultados definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Formular programas y proyectos alineados con la planificación institucional para promover el alcance de los resultados planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Disponer de datos confiables, oportunos y útiles que permitan medir los resultados alcanzados, promoviendo la calidad de la información en los procesos de seguimiento y evaluación.
<ol style="list-style-type: none"> Articular los componentes institucionales para cumplir con la estrategia de implementación de la Gestión para Resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> Planificar los resultados esperados para atender las necesidades de la población objetivo a partir de la definición del valor público a generar. 	<ol style="list-style-type: none"> Vincular la planificación y el presupuesto para mejorar la eficacia en la asignación de los recursos financieros de manera que estén alineados con los productos finales y los resultados definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Integrar las partes interesadas institucionales relacionadas con la gestión financiera para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, facilitar la coordinación y disminuir duplicidad de funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> Aprobar programas y proyectos con el propósito de fortalecer la verificación de sus aportes con los resultados planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir mecanismos que permitan el seguimiento de la gestión institucional con el fin de implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.
<ol style="list-style-type: none"> Definir mecanismos para la supervisión y transparencia en la implementación de la Gestión para Resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> Planificar actividades, proyectos, programas y productos con sus respectivos objetivos y metas para alcanzar los resultados esperados que permitirán atender las necesidades de la población objetivo. 	<ol style="list-style-type: none"> Estimar los costos de los productos finales planificados con el fin de disponer de información suficiente y oportuna para apoyar la toma de decisiones, asegurar el buen uso de los recursos públicos y alcanzar los resultados definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Ejecutar los recursos financieros según los resultados planificados para garantizar la calidad, continuidad y sostenibilidad de los productos definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Ejecutar programas y proyectos de forma coordinada según la aprobación realizada para garantizar el cumplimiento de los resultados definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir mecanismos que permitan la evaluación de la gestión institucional con el fin de determinar el avance y el grado de cumplimiento de los resultados planificados para satisfacer las necesidades de la población objetivo.
<ol style="list-style-type: none"> Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Articular las funciones, estructura, competencias y capacidades institucionales necesarias para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir un proceso para la formulación, aprobación y seguimiento del presupuesto institucional con enfoque a resultados para asegurar que los recursos se asignen con una visión sistémica y prospectiva. 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos de control relacionados con la gestión financiera que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información así como mejorar la toma de decisiones en cuanto a los resultados planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Controlar los programas y proyectos con el fin de implementar los ajustes o cambios requeridos de forma oportuna para cumplir con los resultados planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Rendir cuentas y comunicar los resultados del seguimiento y evaluación sobre el uso de los recursos y el avance en los objetivos alcanzados de forma transparente y oportuna.
<ol style="list-style-type: none"> Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Planificar los recursos institucionales necesarios para cumplir las actividades, proyectos, programas y productos planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar presupuestos plurianuales considerando de forma prospectiva las necesidades de la población objetivo en el mediano y largo plazo para estimar, priorizar y gestionar los recursos requeridos. 	<ol style="list-style-type: none"> Gestionar compras públicas para alcanzar resultados institucionales, promoviendo la transparencia y generación de valor público. 	<ol style="list-style-type: none"> Evaluar los efectos alcanzados en la población objetivo por medio de la ejecución de los programas y proyectos con el fin de medir el avance en los resultados planificados. 	<ol style="list-style-type: none"> Incorporar el seguimiento y la evaluación en la toma de decisiones con el objetivo de implementar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados planificados.



Anexo N°2	Resumen de pilares y prácticas de la GxRD en el MIVAH.
Entidad Fiscalizada:	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH).
Nombre de auditoría:	Estudio para analizar la implementación del enfoque de Gestión para Resultados en el MIVAH.
Número de gestión:	AE-ESP-009-2024.
Fase de auditoría (si aplica):	Comunicación de Resultados
Título de papel de trabajo:	Metodología para la fiscalización institucional de la Gestión para Resultados en el MIVAH.

Índice

	<u>Resumen de pilares y prácticas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brechas</u>
1.	Gobernanza	25%	6%	-19%
2.	Planificación para resultados	15%	7%	-8%
3.	Presupuesto por resultados	15%	11%	-4%
4.	Gestión Financiera y Adquisiciones	15%	15%	0%
5.	Gestión de Programas y Proyectos	15%	11%	-4%
6.	Seguimiento y Evaluación	15%	15%	0%
	Totales	100%	65%	-35%

Metodología elaborada por: Contraloría General de la República

Metodología revisada por: Contraloría General de la República

Fecha última actualización: 8/26/2024

Metodología aplicada por: Lizeth Segura Castillo

Aplicación revisada por: Ronald Araya Leandro

Fecha final de aplicación: 4 de noviembre de 2024

Fuente de la Herramienta: Contraloría General de la República / División de Fiscalización Operativa y Evaluativa / Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades.