

## ACTA SESION EXTRAORDINARIA 4627

*Acta de la Sesión Extraordinaria número cuatro mil seiscientos veintisiete, celebrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje, en el Edificio de Comercio y Servicios en el Paseo Colón, a las doce horas con diez minutos, del seis de mayo del dos mil catorce, con la asistencia de los siguientes Directores: Sr. Francisco Marín Monge, Presidente Ejecutivo; Sr. Carlos Lizama Hernández, Vicepresidente; Sr. Tyronne Esna Montero; Sra. Olga Cole Beckford; Pbro. Claudio María Solano Cerdas; Sr. Jorge Muñoz Araya y Sr. Luis Fernando Monge Rojas. Ausentes: Sr. Mario Mora Quirós y Sr. Juan Manuel Cordero González, por motivos laborales. Por la Administración: señor José Antonio Li Piñar, Gerente General, señora Ileana Leandro Gómez, Subgerente Administrativa, Sr. Roberto Mora Rodríguez, Subgerente Técnico Por la Secretaría Técnica: Sr. Bernardo Benavides, Secretario Técnico de Junta Directiva.*

### **ARTÍCULO PRIMERO:**

#### **Presentación del Orden del Día**

El señor Presidente, somete a consideración el Orden del Día, el cual se aprueba de la siguiente manera:

- 1.- Presentación del Orden del Día.

2.- Reflexión.

3.- Oficio ACI-59-2014, de la Asesoría de Control Interno, sobre continuación del Taller de Autoevaluación de Control Interno 2013.

## **ARTÍCULO SEGUNDO:**

### **Reflexión**

El señor Presidente, procede con la Reflexión del Día.

## **ARTÍCULO TERCERO:**

### **Oficio ACI-59-2014, de la Asesoría de Control Interno, sobre continuación del Taller de Autoevaluación de Control Interno 2013**

El señor Presidente, somete a consideración de la Junta Directiva, el tema que será presentado por el señor Durman Esquivel, Jefe de la Asesoría de Control Interno y la señora Geraldine Casting, funcionaria de dicha Asesoría.

El señor Esquivel, señala que antes de iniciar con la presentación, debe mencionar que como colaboración para la Asesoría y como recomendación para la

Junta Directiva, con respecto a la primera pregunta que hicieron en el Taller pasado, que decía:

Estructura Organizativa que permite un eficiente desarrollo del quehacer institucional. Ante esta pregunta hubo una intervención de parte del señor Vicepresidente Lizama Hernández, que en ese momento fungía como Presidente a.i., y decía que él ubicaría al INA con respecto a una estructura organizada, que permite en un eficiente desarrollo del quehacer institucional, en un nivel avanzado y así estuvieron de acuerdo todos, en ubicarlo en un nivel de avanzado, porque ya el INA tiene una estructura formal, que ha sido madurada durante varios años.

Sin embargo, dijo que la pondría en un nivel de avanzado, porque si bien es cierto, todos están sujetos a algunas mejoras, pero quedó a ese nivel, por lo que debe decir, que si es un nivel de avanzado, deberían proponer al menos una acción concreta, para poder subir al siguiente escalafón de consolidado, que es la estructura organizativa.

Asimismo, a modo de recordatorio, debe decir que el año pasado, como Junta Directiva, tomaron un acuerdo o una acción con respecto a este mismo tema, que decía “conformar un equipo de trabajo para que realice una revisión a la estructura organizacional del INA, para mejorarla”

No obstante, esta fue suspendida, en virtud de que estaban en medio de un proceso de modificación o ajuste del Manual de Puestos del INA y dado que ese

Manual tocaba algunos temas de la estructura, no era adecuado en ese momento conformar un equipo, por lo que se decidió suspender la acción como tal.

En ese aspecto, respetuosamente solicitaría que si bien es cierto, el INA se encuentra en un nivel de avanzado, con respecto a la estructura organizativa, qué mejora o mejoras puntuales, propondrían para ser ejecutada este año.

El señor Presidente, responde que en lo personal le parece que ya ahora sí puede quedar la integración de una comisión, para hacer una revisión integral de la estructura organizativa institucional, porque ya lo del Manual no está en discusión.

El señor Esquivel, indica que efectivamente por esa razón habría que retomarla.

Procede con la presentación de acuerdo con las siguientes filminas:

**TEMA: Recursos humanos**

**A17: Desarrollo y fortalecimiento de políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos.**

## Ambiente de control

Es responsabilidad del Jерarca

que promueva

Diseñar y poner a operar un proceso de administración de recurso humano

la contratación y retención de personal idóneo.

Esto incluye como mínimo:

**Políticas y actividades de:**

Planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación.



### Ejemplo:



### TEMA: Recursos humanos

**A17: Desarrollo y fortalecimiento de políticas y actividades de planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras relacionadas con la gestión de recursos humanos.**

#### Indicar el nivel de avance:



El señor Vicepresidente Lizama Hernández, considera que lamentablemente en el INA, el órgano ejecutor de la política de Recursos Humanos, no está funcionando,

eso ya la Junta Directiva lo ha planteado en varias oportunidades, a través de temas que están relacionados con reclutamiento, promoción, desarrollo del capital humano, capacitación, etc., y obviamente no se ve que esta área esté actuando en esos niveles, más bien piensa que en algunos casos, es una política anti desarrollo de recursos humanos.

Por eso diría que desafortunadamente están en una mala posición y que la solución es una reestructuración del área de Recursos Humanos del INA.

El señor Presidente, menciona que por lo menos en el año y cinco meses que lleva en la Institución, y con respecto al área de Recursos Humanos, siente que allí hay una planificación en el sentido de que más que todo, el desarrollo operativo de Recursos Humanos, debe responder a lo estipulado a través de la Dirección General del Servicio Civil y no puede haber un divorcio.

En ese aspecto, la Unidad de Recursos Humanos, es un poco parecida a la Auditoría Interna, porque tiene un pie en la Contraloría General y otro en la Administración y Recursos Humanos tiene un pie en la Dirección General del Servicio Civil y otro en la Institución.

Asimismo la parte de motivación y promoción, cree que puede ser que no esté al 100%, por lo que piensa que la Unidad de Recursos Humanos, debe estar en este caso, un poco más metida dentro del corazón y el personal del INA, esto hablando de la promoción y de la motivación.

Considera que si se da una evaluación del desempeño, lo cual es un requisito que se debe cumplir y se tienen los procesos de capacitación.

Asimismo, sobre el punto de retener el personal, juega un papel importante la capacitación al personal, no obstante siente en términos muy generales, ya que no tiene el estudio técnico en las manos, pero cree que el personal del INA, en una gran mayoría trabaja por amor a “la camiseta”, porque se tienen diferencias salariales con respecto a otras instituciones, que lógicamente, aunque la Unidad de Recursos Humanos, aunque la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva y aunque cualquier departamento institucional, quiera retener a un empleado, lógicamente cuando le ofrecen mejores oportunidades salariales, se comienzan a dar esas fugas.

Añade que otro asunto que ha perjudicado enormemente y tiene que decir que le consta en este período de Administración en que ha estado, es precisamente los problemas que se han tenido con los concursos internos, porque hay algunos que han sido apelados internamente.

Añade que otros han sido paralizados, por un voto de la Sala Constitucional y de acuerdo al último informe que vieron en Junta Directiva, hay concursos donde no existió cierta claridad, por parte de la misma Dirección General del Servicio Civil, en el sentido de que hay una respuesta a la Institución, en la que se indica que tienen que consultar a la Asesoría Legal de dicho Ente, para ver cuál es el procedimiento que debe seguir el INA, con respecto a esta confusión que se ha dado con los concursos internos.



Añade que saben, que el concurso interno es la mejor herramienta, para que haya imparcialidad y la idoneidad, no obstante se ha tenido esta situación, que no ha sido provocada internamente por el INA, sino por factores externos.

El señor Director Esna Montero, menciona que en la Institución se tiene un problema grande en el área de Recursos Humanos, porque se preguntan quién controla esa Dependencia, saben que allí hacen lo que quieren y ahora el asunto es que deben de ir de la mano con el Servicio Civil, y cuando vino el tema del Manual Descriptivo de Puestos, eso no iba de la mano con esa Entidad, y eso le causa una confusión terrible, porque entonces para una cosa si se utiliza al Servicio Civil y para otras no.

Piensa que las políticas que está aplicando la Unidad de Recursos Humanos, no van de la mano con lo que siempre se ha dicho en la Junta Directiva, en el sentido de que si el INA está sujeta a lo que diga el Servicio Civil, entonces tiene que ir transversalmente y eso no se está dando, porque los controles que existen en materia de Recursos Humanos, a nivel institucional, son bastante malos y la mayoría de los problemas que se han visto en el Seno de este Órgano Colegiado, derivan de esa área.

Reitera que en cuanto al área de Recursos Humanos, se tiene un problema grave, por lo que lo ubicaría en un nivel de organizado, y eso se debe mejorar desde la Alta Administración, porque un mal manejo del recurso humano, es un mal manejo de la Institución.

Comparte totalmente lo manifestado por el señor Vicepresidente Lizama Hernández, en cuanto a que han sido una Junta Directiva que ha venido luchando contra esto, para que esta situación se solucione, porque de lo contrario esto les va a llevar a un abismo muy grande, por lo que repite, que ubicaría este ítem en un nivel de organizado, porque falta mucho por hacer en este tema.

El señor Director Solano Cerdas, indica que con respecto a lo externado por el señor Director Esna Montero, en cuanto a la relación Recursos Humanos-Servicio Civil, y cosas que están pasando en la Institución, son razones suficientes para intervenir el área de Recursos Humanos, y esto no lo ha mencionado antes, porque no quiere arruinar al INA, pero sí han conversado entre los compañeros de Junta Directiva, en el sentido de que la Institución debe ponerse alerta, porque en adelante van a decir las cosas que se han quedado sin mencionar, pero en el futuro será diferente, por lo que la Administración debe ver mejor las cosas, que no impida que les informen las cosas a la Junta Directiva, porque eso es un grave error.

Lastimosamente el día de hoy no está presente la Auditora, porque debe decir que de ahora en adelante toda la información que les traigan por parte de la Administración, de alguna manera la Auditoría tendrá la obligación de darla cuando así se lo pidan. En ese nivel están, porque Recursos Humanos es un desastre.

El señor Director Monge Rojas, comenta que cuando el señor Director Esna Montero, propuso ubicar el ítem en nivel organizado, pensó que más bien es una calificación muy alta, porque la gestión del talento humano es interesante y a la vez compleja, personalmente lo ha vivido porque ha sido gerente en esa área por muchos años.

Considera que es un área bonita donde se puede hacer mucho y es importante dejar claro que una cosa es la gestión del talento humano en el Sector Privado y otra cosa es en el Sector Público, pero en ambos lados, los departamentos de talento humano, porque es así como se llaman ahora, porque recurso no es la persona y el ser humano es un talento, por lo que se gestiona el talento humano y en una institución de enseñanza como el INA, ya debió cambiársele el nombre.

Asimismo, si el Instituto Nacional de Aprendizaje, que es prácticamente el ente Rector de la formación técnica del país, ya esa dependencia debería llamarse gestión del talento humano, porque precisamente talento, es el conjunto de habilidades, de actitudes, aptitudes, e intereses que una persona tiene. También es importante tener claro qué es una aptitud y qué es una actitud, que son muy diferentes y dentro de las competencias, en el INA también forman el modelo de competencia y la gestión abarca todo esto, por lo que ya se debe estar hablando de talento humano.

Asimismo, hay una frase trillada que dice que las personas o los colaboradores, son el activo más importante que hay en una organización y las personas no son activos, y esa es la visión que los departamentos de talento humano deben tener, tienen que buscar la promoción en la formación integral de los colaboradores, para

que no sean solamente funcionarios buenos, en la consecución de las metas que se les pone en el trabajo diario, sino que también sean mejores seres humanos.

Añade que cuando se inició con recursos humanos, hace más de veinte años, el objetivo era precisamente ayudar en el crecimiento y en el desarrollo de esas personas en una organización. Afortunadamente logró evolucionar y hoy por hoy, estas unidades brindan satisfacciones muy grandes en las organizaciones y logran cambios bastante buenos.

En ese aspecto, si saben que el INA es una organización grande y compleja, con más razón se requiere de una gestión en talento humano, mucho más dinámica, más transparente, más clara en sus objetivos y que realmente sea una unidad que venga a promover ese crecimiento de los colaboradores del INA, porque en su caso, siempre ha sido importante, principalmente para los que se han vinculado mucho con el tema de la formación.

Personalmente, cuando dirigió la parte de formación y consultoría en FUNDES, era muy importante que fueran exitosos en la gestión del talento humano interno de la organización, porque estaban formando gente, por lo que no se puede ser “candil de la calle y oscuridad en su casa” en una entidad de formación, tiene que ser excelente adentro, para poder ofrecer la mejor formación afuera.

Considera que el INA, debe tomar en cuenta este aspecto vital, por eso se apega a lo que la mayoría diga, ya sea ubicarse en el nivel organizado, pero en su caso considera que está en el primer nivel, es decir el de principiante, porque han visto

el mal manejo que se ha dado a ciertos temas y coincide en que en la próxima Administración hay que definir qué es lo que se quiere lograr con esa dependencia, porque allí hay que mejorar muchas cosas.

Acota que desea dejar esta reflexión, para que les sirva a futuro.

El señor Director Muñoz Araya, señala que cree que el nivel de organizado es que se pueda definir, porque de alguna manera está organizado para algo, aunque no hagan las cosas como se debería. También considera que es una Unidad que se ha quedado en el tiempo y que no está aplicando los conceptos modernos del talento humano.

El señor Presidente, somete a votación el ítem, con 5 votos a favor de Principiante, 1 voto para Organizado, 1 voto para Intermedio.

El señor Esquivel, consulta cuál sería la acción que se sugiere, en ese sentido el señor Vicepresidente Lizama Hernández, solicitó una revisión integral de la Unidad de Recursos Humanos.

Se define la acción propuesta por el señor Vicepresidente Lizama Hernández.

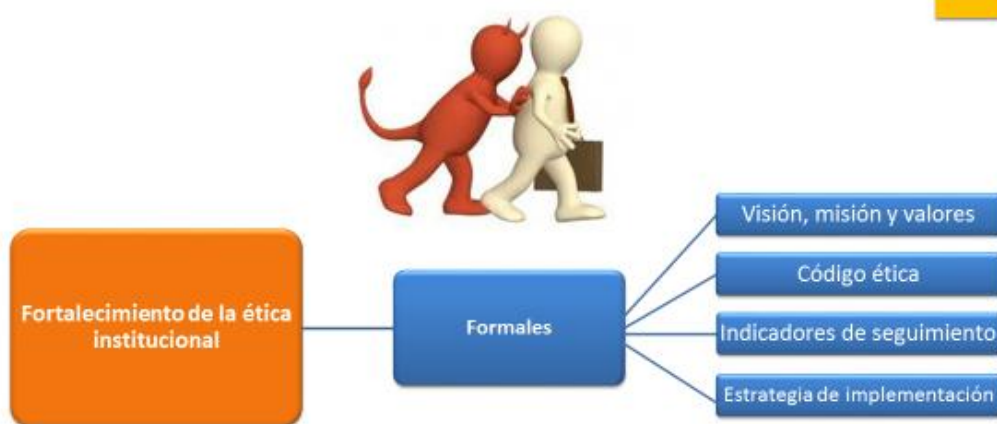
Continúa el ejercicio.

TEMA: Compromiso



### A15: Establecimiento y fortalecimiento de los factores formales de la ética en la Institución.

## Ambiente de control



TEMA: Compromiso

## A15: Establecimiento y fortalecimiento de los factores formales de la ética en la Unidad.

Indicar el nivel de avance:

**PRINCIPIANTE**  
El tema no es conocido en la Unidad y no se han generado acciones para su implementación o fortalecimiento.

**ORGANIZADO**  
Se ha buscado información del tema y se han planificado algunas acciones para su mejora.

**INTERMEDIO**  
Se ha divulgado información sobre el tema a las personas involucradas y se han ejecutado acciones aisladas para mejorar.

**AVANZADO**  
Se han sistematizado y desarrollado actividades sobre el tema y además es conocido por las personas directamente involucradas.

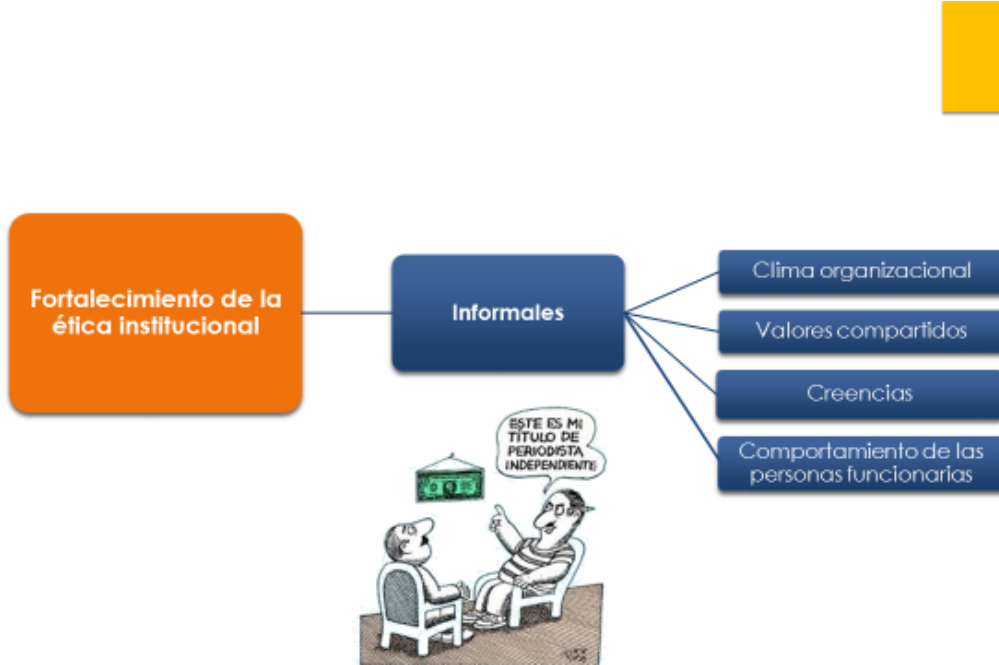
**CONSIDERADO**  
El tema se ha incorporado como parte de las actividades regulares de la Unidad, es reconocido en todos los niveles, se revisa, se actualiza y/o mejora.

Ambiente de control

TEMA: Compromiso

## A16: Vigilancia y fortalecimiento de los Factores Informales de la Ética en la Institución.

Ambiente de control



**TEMA: Compromiso**

**A16: Vigilancia y fortalecimiento de los Factores Informales de la Ética en la Institución.**

**Indicar el nivel de avance:**

<b>PRINCIPIANTE</b> El tema no es conocido en la unidad y no se han generado acciones para su implementación o fortalecimiento.	<b>ORGANIZADO</b> Se ha buscado información del tema y se han planificado algunas acciones para su mejora.	<b>INTERMEDIO</b> Se ha divulgado información sobre el tema a las personas involucradas y se han ejecutado acciones diseñadas para mejorar.	<b>AVANZADO</b> Se han sistematizado y detallado actividades sobre el tema y además es conocido por las personas directamente involucradas.	<b>CONSORZADO</b> El tema se ha incorporado como parte de las actividades regulares de la unidad, es reconocido en todos los niveles, se revisa, se actualiza y/o mejora.
--	---	--	--	--

**Ambiente de control**



El señor Director Muñoz Araya, indica que lo ubicaría en un nivel intermedio, porque el Manual de Ética es de reciente creación y estos valores éticos cuesta un poco valorarlos, inclusive el INA tiene nueve Regionales, por lo que diría que pueden cambiar de región a región, porque podría encontrarse en las partes alejadas, el comportamiento ético más fortalecido.

El señor Director Esna Montero, menciona que para tomar un ejemplo, tienen el Manual de Ética y Valores del INA, en ese aspecto consulta si se les ha dado a conocer a todas las Sucursales y funcionarios o se aprobó un Manual para encasillarlo en una gaveta del escritorio. Esa es la situación que desea plantear, en el sentido de que se puede tener mucha información, de papeles, de manuales, pero qué se hace con todo eso si no se retroalimenta.

Su inquietud es, cómo inciden para que esos factores lleguen a todas las Regionales. Asimismo, piensa que es muy importante que en los cursos que imparte el INA, se incluya el Manual de Valores, aunque sea una breve reseña, para que se conozca un poco sobre este tema.

Reitera que le gustaría que la Administración le diga, si los manuales en general, que se aprueban en Junta Directiva, se dieron a conocer a todos los funcionarios o si se aprobó y se guardó. Cree que es acá donde se está fallando.

El señor Director Solano Cerdas, indica que el tema de valores le causa preocupación, porque por ejemplo, se pregunta para qué es el Manual, qué función tiene, si es para uso de la Institución, en qué sentido es, porque personalmente ha propuesto que con los valores se debe crear todo un programa

transversal en todos los programas de enseñanza de la Institución, porque ni se viven, ni se enseñan.

En ese sentido, cómo vivir esos valores, porque eso no puede darse por entendido, este es un tema muy delicado y muy difícil y hay toda una metodología para introducir valores en una institución, en una empresa y en el INA no se ha hecho esa investigación, porque la gente que se ha encargado de esto, ha hecho un listado de valores, que cualquiera puede copiar, es decir no hay nada especial y eso para su persona no significa más que un gasto innecesario.

Señala que es necesario una propuesta que consista en la implementación de los valores de la Institución, con ánimo de hacer vivir esos valores, con toda una metodología que se tiene que llevar a la práctica, pero tener un manual y mandárselo a todo el mundo, no significa nada. Tampoco debe ser que una Institución como el INA, preocuparse tanto de valores, sino se están enseñando esos valores, y eso es responsabilidad de todos.

Asimismo, se requiere organización y no hay nada de eso, de manera que es un tema que lo deja frío.

El señor Gerente General, señala que cuando se trajo el Manual de Valores y su vez se trajo el Plan de Implementación de esos valores. Dentro del Plan habían ciertas estrategias y actividades que había que seguir, entre ellas por ejemplo, una de las formas efectivas de ir inculcando los valores que han en el INA es que por las mañanas cuando el funcionario enciende su computadora, se le diga a través

de pequeños mensajes cuáles son esos valores y constantemente se cambiarían esas plantillas en las computadoras, a nivel nacional, para ir introduciendo un poco esos temas como tales.

Agrega que hay un plan de implementación que se aprobó en Junta Directiva y que la señora Subgerente Administrativa puede comentar con más amplitud.

El señor Director Esna Montero, consulta cuántos valores tiene el INA.

El señor Gerente General, responde que siete.

La señora Subgerente Administrativa, indica que el mes recién pasado, la Contraloría General de la República, escogió dentro de todas las instituciones públicas, a un grupo de personas para llenar un cuestionario de cincuenta preguntas, sobre la parte de ética institucional.

Comenta que entre las personas que el Ente Contralor eligió, está su persona y contestó el cuestionario, donde se hablaba si la Institución tiene un manual de valores, qué está haciendo con el mismo y otras preguntas por el estilo. En virtud de esto, es que puede dar fe, de que existe un plan de implementación, porque el Manual fue aprobado el año pasado.

Asimismo hay cosas importantes de mencionar, una es un plan de implementación que impacte al funcionario y a la funcionaria INA, es decir, cómo se va a capacitar,

cómo se va a calar en esos siete valores institucionales, para que sean una forma de vida y después con la Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos, se está haciendo un diseño curricular para capacitar a los docentes y así llegar donde el alumno, para que el docente refleje el valor en el proceso de la docencia.

Agrega que otra de las cosas importantes, es la Comisión de Valores que toma decisiones a nivel institucional y que son presentadas a la Presidencia Ejecutiva y sin de acatamiento obligatorio. Asimismo, coincide en cuanto a que el tema de los valores es un tema innato del ser humano, que se deben vivir para poder transmitirlos y esto solamente se logra con capacitación y estando en un ambiente que los pueda generar.

Indica que con gusto, si el señor Presidente lo avala, puede traer el plan a Junta Directiva, a efectos de que se retroalimente, porque efectivamente tal y como lo señalaron los señores Directores Muñoz Araya y Solano Cerdas, estos se deben de estar retroalimentando, porque toca a la persona en sí.

El señor Esquivel, agrega que los factores formales se analizaron en la sesión anterior, en que iniciaron el tema y precisamente al ser un manual es muy estructurado, muy institucional, de hecho cree que se tomaron algunas acciones con respecto a esto.

En ese aspecto, debe indicar que efectivamente hay una estrategia de implementación que está siendo trabajada por una comisión y a lo mejor la

velocidad con que se está trabajando no es la mejor, porque van haciéndolo de acuerdo al tiempo que pueden dedicarle.

Reitera que el capítulo de factores informales, se refiere más que todo a los espacios que se planifican por parte de la Administración, para los funcionarios, para fortalecer el clima organizacional, tales como el desayuno fraterno, cápsulas informativas, entre otros.

El señor Vicepresidente Lizama Hernández, piensa que el tema es importante, no obstante ya se había analizado en la sesión anterior, incluso recuerda que personalmente manifestó que los valores o la ética es algo que se debe repetir constantemente, porque las personas tienden a olvidarlos, porque no los tienen en su diario vivir, sino que son conceptos de vivencia. También mencionó una frase española que dice que “hay valores que por sabidos se callan y que por callados se olvidan”.

Reitera que por eso en estos temas, hay que ser constantes en la repetición, es lo que hace la Iglesia Católica con ciertos conceptos fundamentales, que se repiten todos los domingos o todos los días, porque son ideas que el ser humano tiene que estar recordando siempre, para enrumbar bien su vida.

Por eso diría que en materia de valores y de ética, en las visitas que han hecho, sobre todo a las Regiones, han visto funcionarios que son realmente ejemplares, es decir el INA es una Institución sana, desde el punto de vista de sus recursos humanos, pero obviamente hay también mucho por caminar, por lo que piensa

que el planteamiento del señor Director Muñoz Araya, en cuanto a que están en un punto intermedio, porque todavía hay mucho por hacer, es lo válido.

El señor Director Monge Rojas, indica que lo ubicaría en organizado, porque hay aspectos que se viven y se promueven, no es tan fácil hacerlo pero se puede lograr, lógicamente es toda un estructura dentro de la organización, que está dedicada a la promoción de los valores y el control de los valores deben poder ser medibles para controlarse y saber si todas las personas lo están poniendo en práctica o no.

Señala que un ejemplo claro son los políticos, que con todo respeto debe decir que son los principales en romper los valores en las organizaciones, y esto es porque si por ejemplo van a una actividad donde está presente la Presidenta de la República, el Ministro, el Alcalde u otro, y si no les agrada el político no se le da importancia, porque a lo mejor pertenece a otro Partido Político o porque no cae bien y ese es el antivalor más grande que hay.

En ese sentido, no se pueden venir a promover principios y valores en una organización, porque si los viola en otros ámbitos de la actividad, esa empresarial, política, social, es por esto que el tema es sumamente complejo, pero sí se puede trabajar.

Señala que incluso personalmente lo ha vivido, en su experiencia con INTEL y en CHIQUITA BRANDS, y aun tocándole estar en los tiempos de quiebra de esta última, y el hacer todo el proceso de despido de la gente y reacomodar la

organización, cumpliendo con los estándares que la corporación a nivel mundial exigía, respetando los valores, porque se les dijo que el cierre se iba a dar, pero con respeto a los valores, en esta labor duraron un año y medio.

Personalmente, le tocó despedir al jefe, luego a los compañeros y luego el auto despido al final, cuando ya se cerró el proceso. En esa etapa aprendió, primero que dentro de esa estructura de cambio, hay un elemento que se respeta y son los valores.

Piensa que en el INA todavía se adolece mucho de eso, por eso lo ubica en el nivel de organizado.

El señor Presidente, comenta que en su caso tiene que ser consecuente con lo que ha dicho acá, lógicamente no es compartido por los compañeros de Junta Directiva, en el sentido de que se siente profundamente satisfecho, porque el INA tiene un capital humano de excelencia y ha dicho en otras oportunidades, con algunas excepciones, usando sus propias palabras, que hay algunos “bueycillos que tienden a echarse” y es lo normal en una institución manejada por humanos.

En ese aspecto, ve el rendimiento que se da en la Institución, desde la Gerencia, Subgerencias, Gestores, Directores Regionales y siente que hay dos INAs, uno es el que lleva el concepto y percepción que tiene la sociedad en la calle, los mismos empresarios por lo general, la capacidad de respuesta que tiene el INA a esas necesidades de producción y eso fruto de trabajo interno de la Institución y otra

cosa es el INA directamente, en un ejercicio de crítica que se realiza internamente en la Junta Directiva.

Piensa que si pone en la balanza esos pesos, no siente ese equilibrio. A nivel interno, cuando hace las diferentes reuniones, percibe que el ambiente del INA es de estímulo de los valores, en eso aspecto discrepa del señor Durman Esquivel, cuando habla de actividades como el almuerzo fraterno y otros.

Agrega que los valores no son solamente el ejercicio de una actividad esporádica durante el año, porque también podría decir cosas como que se hace el rosario del niño, que hay un grupo de bailes folklóricos integrado por los mismos profesores, que mes a mes se hacen exposiciones de pintura, que hay asambleas cívicas conmemorativas y otro poco de actividades, pero es que no son solo esos valores, porque tal y como lo dijo el señor Director Solano Cerdas, con el cual coincide, en el sentido de que los valores se viven, porque si no es así no se puede ni siquiera cuantificar.

Sin embargo, cuando le hablan de valores como el trabajo, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, piensa que ahí están las calificaciones que hace la Contraloría General de la República, con respecto al índice de gestión interna del INA, y esto no se daría si no hay un trabajo responsable, si no hay honestidad, si no hay honradez, si no hay tolerancia. Piensa que la actitud crítica es muy importante, porque los lleva a una actitud de mejora permanente y a los valores hay que tenerles mucho cuidado, porque lo que ayer fue un valor que se podía cuantificar como excelente, hoy se les puede caer, por lo que deben de estar de una forma permanente.



Indica que cuando le dicen que no hay valores, que no hay una política de equidad e igualdad de género, que se aprobó en Junta Directiva, además permanentemente hay una comisión que le da seguimiento al trato de las mujeres dentro del INA, incluso veces se sorprende del seguimiento que se le da a las cosas en la Institución, hay que ver a la Auditoría Interna, con el trabajo que realiza.

Asimismo, está la Contraloría de Servicios que permanentemente está enviando resultados. Con todo lo que ha mencionado, en su caso le daría al ítem una calificación de consolidado, porque de lo contrario tendría que saber puntualmente dónde es que está fallando la Institución y es difícil salir a la calle a decir que el INA está fallando en el valor de la ética institucional.

Sabe que puede haber algunos baches, por lo que a lo mejor no le cabe la calificación de consolidado, pero por lo menos de avanzado, porque lo vive día a día, porque ve a los ojos a los funcionarios del INA, desde el más alto hasta el más bajo. Incluso ha mencionado que muchos trabajan por la camiseta, porque ni quiera es por los salarios, porque si fuera así ya muchos se hubieran ido.

Agrega que siente la impresión de esos dos INAs y verdaderamente le preocupa, y aunque le gusta la actitud crítica, porque esta les lleva a una actitud de mejora permanente, pero si debe decir que se lleva una gran preocupación.

El señor Director Esna Montero, señala que el señor Presidente lo ve desde adentro, porque ahí está, sin embargo, los miembros de Junta Directiva, que

vienen a la Institución un día a la semana, lo ven desde afuera y lo que hoy están diciendo es lo que la gente ve desde afuera.

Recuerda por ejemplo, que UCCAEP dijo que en la Institución no se están haciendo las cosas, el Movimiento Sindical también ha dicho algunas veces, que no se están siguiendo los lineamientos.

En el caso de los miembros de Junta Directiva, han visto cosas desde afuera y el problema es que como Órgano Colegiado no se quedan callados, ni lo harán nunca y personalmente nunca se quedará callado, incluso puede estar equivocado y así lo admitirá, pero las cosas se tienen que decir, y el hecho de tener papeles y manuales no significa que estén en el nivel de consolidado.

Considera que serán consolidados cuando lleguen a afianzar esos manuales, esos papeles, guías y todo lo demás, antes no, porque están en un proceso. Asimismo pueden tener muchas cosas, pero si no se ponen en práctica es como si no se tuvieran.

Incluso cuando van a las giras, se han encontrado gente que cuando se les habla de los ejes transversales, preguntan qué es eso, por eso es que aprovechan las giras para explicarles qué es eso, precisamente porque todo se tiene en el papel y en la práctica no se tiene nada y eso es lo que está pasando ahora.

El señor Director Monge Rojas, señala que comparte con el señor Presidente en el sentido de que el INA tiene funcionarios muy buenos, y precisamente ayer le decía que como Presidente ha hecho una labor encomiable, porque conocer el INA y dirigirlo como lo hizo en poco más de una año, no es tan fácil.

También comentó en la sesión anterior, que las juntas directivas son incómodas, porque ese es el rol que tienen y retomando un poco lo expresado por el señor Director Esna Montero, en el sentido de que tienen una percepción externa y los que se han acostumbrado a buscar la excelencia en lo que hacen, siempre sienten que hay algo que se puede mejorar más.

Agrega que cuando dice que en el ítem están en organizado, es precisamente porque se tienen los instrumentos, el conocimiento, las técnicas para poder hacerlo, pero todavía no se concreta. No duda que de acá a un año, se pueda estar en otro nivel, pero se debe poner eso en práctica, entiende que a veces no es fácil, pero desafortunadamente, en su criterio, a pesar de que se ha logrado mejorar mucho, a pesar de que han logrado que el INA, sea una organización que se ha esforzado en el mejoramiento de muchos procesos internos.

Asimismo, debe hacer énfasis en lo que hablaban hoy sobre Recursos Humanos, que está faltando a la ética y ya con eso mancha, ese es el problema, es decir hay ciertas unidades que con ciertas actividades que hacen y que no están bien hechas, les empañan el tema que es sumamente sensible, y ese aspecto desea dejarlo muy claro.

El señor Director Solano Cerdas, indica que en una Institución como el INA, y en cualquier institución bien organizada, ya sea empresa u organización, los temas importantes, están en manos de alguien, hay personas responsables de esos procesos, que tienen que dar cuentas, que tienen que preocuparse por la eficacia, la eficiencia, la vivencia, dependiendo el tema que se trata.

En ese sentido, si se deja como “moros sin señor”, donde nadie es responsable, queda nada más para comentarios como los que hoy hacen a propósito de la presentación, porque después de esto, ni el señor Durman Esquivel, ni los miembros de Junta Directiva, se vuelven a ocupar de eso, ya eso pasó, ya lo aprobaron y nadie se está preocupando si verdaderamente se está realizando, por dónde va el proceso, porque eso aquí no existe.

En ese sentido se pregunta, bajo qué dependencia está esto, para que se diga con amplitud lo que está realizando.

El señor Presidente, responde que hay una Comisión de Valores y le Indica al señor Esquivel, que a futuro es importante traer a la Comisión de valores, para que entregue un informe a la Junta Directiva.

El señor Director Solano Cerdas, agrega que también es importante que traigan el manual y todo lo que tengan por escrito, ya que personalmente no cree en nada, porque a nadie le preocupa el tema y llegan cada día para ver qué ha pasado

con ese asunto, ya que no es un tema que les interese y en medio de tantas cosas importantes, nadie se va a preocupar o a darle prioridad, por lo que considera que esto deber ser tomado de otra manera.

Agrega que todo lo anterior, lo incluye una estrategia de inserción o creación de valores en una institución y aquí no y las comisiones de valores existen en todo lado y no hacen nada, pero cuando se trata de hablar de valores, todos sacan pecho diciendo que tienen una institución, un programa, pero, para qué si no funciona.

En ese sentido, le parece que si realmente desean que funcione, se pueden traer a la gente y hacer una mesa redonda, para tratar el tema y verse las caras, en su caso va a cuestionar y que le digan realmente que están realizando, donde están los programas.

En ese aspecto, ha traído dos veces a Costa Rica, al señor Jorge Yalcin quien es el fundador del Instituto Latinoamericano de Valores, y es el mejor que hay en el mundo, y cuando vino a investigar lo trajo para el Ministerio de Transportes, para la Caja Costarricense del Seguro Social, e incluso se pregunta qué se hizo, y sabe que no se ha hecho nada.

Le parece que sí se deben preocupar por crear el ambiente, la metodología de supervisión, para darse cuenta por donde está el tema.

El señor Director Muñoz Araya, indica que están como en una balanza y por lo tanto lo pone en intermedio, ya que al no tener una métrica, se puede ir fácilmente entre principiante y consolidado y hay que recordar lo que se ha dicho antes, en cuanto a que lo que no se mide no se controla, y si no se controla no se puede mejorar, por eso se pueden tener diferentes opiniones y redundar en eso, por lo que diría que como oportunidad de mejora, se puede tratar de establecer esa métrica.

El señor Presidente, somete a votación el ítem. 1 voto por organizado, 5 votos para intermedio, 1 voto por avanzado.

El señor Esquivel, recomienda como acción, ya que existe un plan y toda una estrategia para los factores formales, que la Junta Directiva solicite a la Administración, incorporar en ese plan los factores informales, para que sean materializados y medidos.

El señor Director Esna Montero, agrega que no solo eso, también que a Junta Directiva se le dé un informe de las labores, que se vienen realizando con base en el tema de los valores.

## Segundo eje de análisis

### Valoración de riesgos



TEMA: Valoración de riesgos



**R04: Proceso de planificación y toma de decisiones que considere los riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos.**

## Valoración de riesgos







¿La planificación considera los riesgos e incluye las acciones correspondientes para mitigarlo?

- Los planes estratégicos y operativos consideran aspectos claros, medibles, realistas y aplicables.
- La valoración de riesgos se basa en la planificación operativa, proyectos o actividades extraordinarias de la Unidad.

## TEMA: Valoración de riesgos

**R004: Proceso de planificación y toma de decisiones que considere los riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos.**

### Indicar el nivel de avance:

**PRINCIPIANTE**

El tema no es conocido en la Unidad y no se han generado acciones para su implementación o fortalecimiento.

**ORGANIZADO**

Se ha buscado información del tema y se han planificado algunas acciones para su mejora.

**INTERMEDIO**

Se ha divulgado información sobre el tema a las personas involucradas y se han ejecutado acciones diseñadas para mejorar.

**AVANZADO**

Se han sistematizado y detallado actividades sobre el tema y además es conocido por las personas directamente involucradas.

**CONSORZADO**

El tema se ha incorporado como parte de las actividades regulares de la Unidad, es reconocido en todos los niveles, se revisa, se actualiza y/o mejora.

**Valoración de riesgos**

El señor Presidente, indica que la Contraloría General de la Republica, vuelve a repetir un 100 en la calificación en cuanto a planificación institucional y por lo tanto se queda con el criterio del Ente Contralor, por lo que se inclinaría por consolidado.

El señor Director Muñoz Araya, señala que se han tenido riesgos como los asaltos que se cometieron en diciembre y eso es un problema para la continuidad del negocio, luego en Puntarenas se tiene un Centro INA a la par de una empresa, que está contaminando y que está en riesgo, y si no es que porque vienen a la Junta Directiva, los compañeros de Puntarenas a explicarlo, no se hubieran dado cuenta, por lo que difícilmente puede darle la calificación de consolidado.

No obstante, si se tiene una buena estructura en cuanto a riesgo, y le gustaría tener todos los días los semáforos en amarillo, rojo, verde, para ver cómo están y cómo se mueven, sin embargo cree que esa implementación debe fortalecerse.

El señor Director Solano Cerdas, indica que se pregunta cómo puede estar este tema de riesgo, si por ejemplo con mucha emoción el señor Director Muñoz Araya, les habló por años, del riesgo en el sótano con una supuesta bomba de gas que había ahí y años después por casualidad, el señor Director Muñoz Araya fue a ver si estaba y ya no existían, y quién se dio cuenta que ahí no había nada, a pesar de lo que existe en actas al respecto, pero eso no movió a nadie en la Institución, para ir a ver qué tipo de riesgo y cuándo era que iban a volar. Es imposible que vean el tema con emoción.

El señor Presidente, somete a votación. 1 voto para organizado, 5 votos intermedio y 1 voto por consolidado.

El señor Esquivel, indica al señor Director Muñoz Araya, que el año pasado se solicitó escoger al azar 10 proyectos que se están realizando en el INA, para evaluarlos y ver si los objetivos e indicadores se cumplen y esa había quedado suspendida, por lo que se hizo un oficio para ver si se retomaba, y lo menciona porque precisamente están en la misma pregunta de hace un año y en el oficio dice que se elimina de acuerdo al oficio JD-351-2013.

El señor Presidente, sugiere que se puede retomar como una recomendación.

Indica que se toma como recomendación de acuerdo con el sentir de la Junta Directiva.

TEMA: Calidad



**C14: Medición y análisis de la calidad del servicio que brinda la Institución.**

## Actividades de control



Es importante que se efectúen mediciones del servicio que se brinda, con el fin de contribuir a la mejora continua.





**TEMA: Calidad**

### **C14: Medición y análisis de la calidad del servicio que brinda la Institución.**

**Indicar el nivel de avance:**



El señor Vicepresidente Lizama Hernández, consulta cómo estuvo este punto en la calificación del año pasado.

El señor Esquivel, responde que se dio por satisfecha.

El señor Director Muñoz Araya, indica que el INA tiene parte de su organización con ISO-9001, no sabe si aún se mantiene. Asimismo, generalmente en las auditorias se rinde del informe al superior, a la máxima autoridad, y considera importante conocer en Junta Directiva esa parte del INA, ya que no cree que sea toda la que sea 9001, para saber dónde están las no conformidades, ya que es parte de lo que deberían estar controlando, por lo que solicita que se tome en cuenta.

El señor Presidente somete a votación. 2 votos para intermedio, 5 votos para avanzado.

El señor Esquivel, indica que se tomaría como mejora lo solicitado por el señor Director Muñoz Araya, en cuanto a los resultados de las auditorías de calidad.

TEMA: Activos institucionales



**C15: Eficiente administración de los activos institucionales.**

## Actividades de control



Verificar la necesidad de activos tales como infraestructura (edificios, remodelaciones, etc)



Aprobar las políticas y directrices necesarias



Con respecto a la administración de activos



A nivel institucional



TEMA: Activos institucionales

C15: Eficiente administración de los activos institucionales.

Indicar el nivel de avance:



El señor Esquivel, comenta que el año pasado el señor Director Muñoz Araya, solicitó a la Administración, un informe sobre el estado general de los bienes del



INA, y ese se había solicitado suspenderlo, en el mismo oficio que consultó anteriormente el señor Vicepresidente Lizama Hernández, en ese aspecto desea saber si se retoma o se plantea otra acción.

El señor Director Muñoz Araya, indica que la administración de los activos, no es solamente en cuanto al mantenimiento, sino también a la parte de modernidad, si realmente son una institución que está a la altura de la tecnología, por lo que considera que es una eficiente administración de los activos, no solo en el mantenimiento normal, sino también en el aspecto de actualización tecnológica.

El señor Vicepresidente Lizama Hernández, indica que el tema incluye muchas preguntas, ya que habla de recurso humano, seguridad, incluso hay algunos aspectos en que realmente la Institución ha progresado mucho, desde que se empezó con los análisis de riesgo. Por ejemplo, en el tema de manejo de inventarios, se cumplió con la recomendación de Junta Directiva y con las de la Auditoría Externa, de modernizar todo el sistema de control de inventarios, que antes tenía serias deficiencias, haciéndolo más objetivos y verificable por parte de la Auditoría Externa.

Señala que considera que es un gran avance, para una Institución que tiene una enorme cantidad de activos y que tal vez no estaban debidamente reportados en los sistemas financieros, lo mismo en la administración de esos inventarios, en el aspecto de que no fueran 10 o 20 de equis bodegas autónomas, en cierto modo.

Reconoce que hay muchos avances en ese campo, pero también quedan temas pendientes, como riesgos a funcionarios de la Institución, donde todavía está pendiente el tema de Puntarenas, que es un riesgo grave y está el problema de diciembre que ya ha ocurrido en más de una ocasión y que aún no se tiene un reporte de qué acciones se han tomado y que no han llegado a Junta Directiva.

El señor Presente, indica que sí se trajo un informe al respecto.

El señor Vicepresidente Lizama Hernández, comenta que en virtud de todo lo que ha mencionado, piensa que han existido avances en varias áreas y posiblemente en otras se tienen pendientes.

El señor Director Esna Montero, indica que no ha visto ningún informe y quiere que le digan si se trajo o no, porque cree en este momento que no han traído ningún informe, y pide disculpas si es que ya se trajo, pero en su caso no lo ha visto.

El señor Secretario Técnico, responde que el informe fue presentado por la Gerencia General, a la Secretaria Técnica, y ciertamente está pendiente para ser incorporado en agenda, reitera que ya está presentado, en cumplimiento al acuerdo correspondiente.

El señor Presidente somete a votación. 5 votos por intermedio, 2 votos por avanzado.

El señor Esquivel, indica que para que no quede la sensación de vacío y que se puede eliminar decisiones o acciones, debe decir que realizan un corte todos los años y preguntan a efecto de sistema, si las acciones fueron cumplidas, entonces les piden que se dé un estado de suspensión y precisamente las traen acá para que las revisen y que se vean a la luz de las preguntas, si es necesario eliminarlas o darles una continuidad.

En ese sentido, suponen que en este caso se le da continuidad a la moción que había dado el señor Director Muñoz Araya, de solicitar el informe o consulta si se pone alguna otra acción.

Se define que se le dé continuidad a la moción del señor Director Muñoz Araya.

TEMA: Confiabilidad y oportunidad de la información



**C16: Administración adecuada de libros de actas.**

# Actividades de control



TEMA: Confiabilidad y oportunidad de la información



## C16: Administración adecuada de libros de actas.

Indicar el nivel de avance:



El señor Presidente, somete a votación el ítem. 3 votos para avanzado y 4 votos para consolidado.

# Cuarto eje de análisis

## Sistemas de información

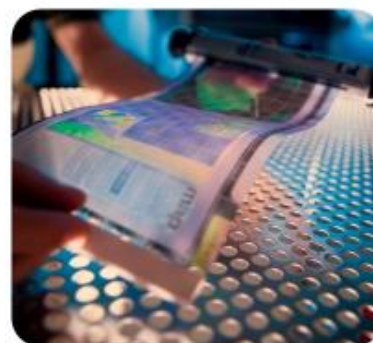


TEMA: Sistemas de información



## I10: Adaptación de los Sistema de Información a las necesidades del entorno y de las personas usuarias.

### Sistemas de información



Por ejemplo:



TEMA: Sistemas de información

## I10: Adaptación de los Sistema de Información a las necesidades del entorno y de las personas usuarias.

Indicar el nivel de avance:

**PRINCIPIANTE**  
El tema no es conocido en la unidad y no se han generado acciones para su implementación o fortalecimiento.

**ORGANIZADO**  
Se ha buscado información del tema y se han planificado algunas acciones para su mejora.

**INTERMEDIO**  
Se ha divulgado información sobre el tema a las personas involucradas y se han ejecutado acciones aisladas para mejorar.

**AVANZADO**  
Se han sistematizado y desarrollado actividades sobre el tema y además es conocido por las personas directamente involucradas.

**CONSEGUIDO**  
El tema se ha incorporado como parte de las actividades regulares de la unidad, es reconocido en todos los niveles, se revisa, se actualiza y/o mejora.

**Sistemas de información**



El señor Esquivel, indica que no se tienen medidas lo que significa que fueron cumplidas las que se solicitaron, cree que salió en mejora, porque el año pasado se utilizó la metodología que era conforme o mejora, en este año se tienen los 5 niveles para emparejarlo, con un método que usa la Contraloría General de la República.

El señor Director Muñoz Araya, considera que la deuda es la matrícula en línea, se han realizado esfuerzos y han visto algunas pruebas que han hecho en algunas regionales, pero todavía no hay matrícula en línea y considera que es fundamental, porque las universidades la tienen desde hace años, por lo que es un rezago que en tecnologías de información y comunicación, es cobrable.

El señor Presidente, añade que lamenta que les cogiera tarde en este tema, no obstante el año pasado, con la llegada de la señora Subgerente Administrativa, fue uno de los puntos que se hablaron y que personalmente le encargó, y ella ha realizado un enorme esfuerzo y ya se tiene la inscripción en línea, se puso un cronograma y en el transcurso del año, ya se va a cumplir con la matrícula en línea.

La señora Subgerente Administrativa, comenta que todo lo que es inscripción en línea para la modalidad virtual ya está lista, y para el mes de setiembre se quiere salir con lo que es la matrícula en línea para toda la oferta del INA.

En este sentido, debe decir que todo esto se está realizando con recurso humano, de la Institución ya que la licitación había salido infructuosa tres veces, y la vez que fueron a la Unidad Regional Brunca, los miembros de Junta Directiva hicieron cuatro observaciones, tres ya han sido puestas en práctica y la otra es el link con el Ministerio de Educación Pública, para ver el tema de los títulos y certificaciones.

En ese aspecto, el señor Viceministro de Educación les ayudó, pero el viernes pasado les indicó que hasta que llegara la nueva Ministra de Educación, podían reunirse. Eso es lo que falta para hacer ese link con los sistemas nacionales, en cuanto a lo que es requisitos de ingreso.

Por lo tanto, en el momento que esta Junta Directiva lo considere, se puede traer el avance, asimismo es importante mencionar que el hacer la inscripción en línea les ha atrasado otros proyectos, ya que lo han hecho con recurso institucional, pero le gustaría que la Junta Directiva vea la plataforma y todo lo que se han realizado, en ese sentido están por finalizar, para que salga la directriz, de que esa es la forma en que se va a hacer la inscripción a nivel institucional.

El señor Vicepresidente Lizama Hernandez, indica que así como esta Junta Directiva es vista como muy crítica, cuando hay cosas que no se están realizando bien, tampoco tienen ninguna limitación para reconocerle a la señora Ileana Leandro, quien desde que se hizo cargo de la Subgerencia Administrativa, ha ido enfrentando problemas crónicos de la Institución.

Agrega que el retraso tecnológico, es uno de esos problemas, porque las universidades públicas tienen por lo menos desde hace 15 años, la matrícula en línea y un serie de procesos que el INA recién los está tomando, en el transcurso de este último año, y eso gracias al labor que ha liderado la señora Subgerente Administrativa.

En ese aspecto, reconoce que hay un gran avance, pero todavía queda por delante un gran trecho por recorrer, ya que el retraso tecnológico en materia de tecnología de la información de la institución, es demasiado grande, y basta con ver la página Web para corroborarlo

El señor Presidente somete a votación. 3 votos por intermedio, 4 votos por avanzado.

El señor Esquivel, indica que la medida que se tiene es la implementación de la matrícula en línea para este año.

El señor Director Muñoz Araya, comenta que no sabe si acá cabría incluir la implementación de Merlink, ya que desde hace cuatro vienen indicando la importancia de que el INA esté en Merlink.

El señor Presidente, comenta que es otro punto que se le ha encargado a la Subgerencia Administrativa, en el sentido de que se haga un gran esfuerzo y así lo ha hecho.

La señora Subgerente Administrativa, indica que sobre el tema de Merlink, hay un expediente que fue entregado a la Gerencia General para la firma de la carta de entendimiento, para iniciar con las fases, y ya está el equipo conformado.

Señala que el señor Gerente General, ha sido el padrino en esto, y en ese sentido se han tenido que decir que si van con conocimiento de causa, y en su caso gracias a que se ha capacitado sobre lo que es la plataforma de Merlink, y le queda claro que el INA tiene que ir sobre esto, pero lo que pasa es que el ICE le debe un dinero al INA, y uno de los asuntos para firmar el convenio, es que esto debe estar saldado.

Menciona que, la señora Alicia Avendaño dice que ya eso está por subsanarse, ya que esto no lo pueden hacer el INA, lo tiene que hacer ICE, e incluso tiene los correos, que constan en el expediente, donde se ve que hasta dos veces por semana le dicen consultan a la señora Avendaño, cómo va el trámite, que les urge y que están muy interesados.

Añade que la parte humana de INA, junto con los procedimientos ya están listos, solo falta la firma de la carta de entendimiento.

El señor Presidente, indica que por parte de esta Presidencia Ejecutiva, ha sido un interés primordial, casi que desde que llegó a la Institución, con este tema de la transparencia, el monto de los precios de los artículos, entre otros, específicamente la agilidad, pero la tranquilidad en la transparencia de las adjudicaciones y las compras es de trascendental importancia.

Indica que lastimosamente, hubiera querido dejar esto firmado antes de salir, ya que ha sido demasiada importancia, pero al final se encontraron con una situación en el sentido de que no es de competencia interna, es un problema de institución externa, para poder terminarlo de consolidar, y ojalá sucediera en la tarde o mañana incluso.

**TEMA: Calidad en la información y la comunicación**



**I11: Canales de comunicación eficientes y calidad de la información generada.**

**Sistemas de información**



### Documentación y registro de la gestión institucional

- Los actos, sus resultados y otros eventos relevantes, se deben registrar y documentar **en el lapso adecuado y conveniente.**

### Formularios uniformes

- Para la documentación, el procesamiento y el registro de las transacciones.
- Controles para el uso correcto de los formularios.

TEMA: Calidad en la información y la comunicación

## I11: Canales de comunicación eficientes y calidad de la información generada.

Indicar el nivel de avance:



El señor Vicepresidente Lizama Hernández, consulta cómo estuvo el ítem el año pasado.

El señor Esquivel, responde que la del año pasado estaba cumplida.

La señorita Casting, agrega que ciertamente estaba cumplida, sin embargo se tomaron dos acciones orientadas a que se mejorara la información que estaban remitiendo las Unidades a la Junta Directiva, porque a veces venían con errores y eso ocasionaba problemas a la hora de la toma de decisiones. Asimismo, que la información se remitiera con suficiente tiempo.



El señor Presidente somete a votación. 3 votos para intermedio, 4 votos para avanzado.

El señor Esquivel, consulta cuál sería la medida concreta que se define para mejorar.

El señor Presidente, responde que terminar de afinar la media que tomaron el año pasado, aspirando a la excelencia.

El señor Director Esna Montero, acota que el año pasado se había tomado una medida, en el aspecto de que se esperaba que pudieran llegar a tiempo los documentos, pero cree que sigue igual, porque se había solicitado que llegaran con más tiempo para estudiarlos, es la misma medida del año pasado y que se haga como se solicita.

El señor Director Muñoz Araya, indica que hay dos medios de comunicación interna que son, El INA Informa y la Hoja del Miércoles, en ese sentido consulta si esos se pueden considerar, como parte de la comunicación a la que se refieren en la presentación, porque generalmente las instituciones tienen medios de comunicación y en ellos se informa y la gente opina, y a veces critican también, y percibe que tienen dos medios que son extremos.

Sabe que la hoja del Miércoles no es del INA, sino que es del Sindicato, pero es un medio de comunicación y El INA Informa, es para hablar de eventos, pero algunas veces hay situaciones en las que el personal podría opinar, porque le parece que la opinión del personal, que puede ser crítica, no se está reflejando en ese medio informativo.



**Seguimiento**



TEMA: Seguimiento

**S05: Actividades efectivas de seguimiento para evaluar el funcionamiento de la Institución y el logro de los objetivos.**

**Seguimiento**



## Seguimiento efectivo

Actividades que permitan verificar la calidad de la gestión que se desarrolla en la Institución.

TEMA: Seguimiento

**S05: Actividades efectivas de seguimiento para evaluar el funcionamiento de la institución y el logro de los objetivos.**

Indicar el nivel de avance:

**PRINCIPIANTE**

El tema no es conocido en la Unidad y no se han generado acciones para su implementación o fortalecimiento.

**ORGANIZADO**

Se ha buscado información del tema y se han planificado algunas acciones para su mejora.

**INTERMEDIO**

Se ha divulgado información sobre el tema a las personas involucradas y se han ejecutado acciones aisladas para mejorar.

**AVANZADO**

Se han sistematizado y detallado actividades sobre el tema y además es conocido por las personas directamente involucradas.

**CONSOLIDADO**

El tema se ha incorporado como parte de las actividades regulares de la Unidad, es reconocido en todos los niveles, se revisa, se actualiza y/o mejora.

Seguimiento

El señor Presidente, consulta cómo estuvo el año pasado.

El señor Esquivel, responde que se tenía como conforme, pero este año se puede emparejar como consolidado.

El señor Presidente, somete a votación el ítem. 5 votos para avanzado y 2 votos para consolidado.

El señor Esquivel, sugiere que se puede tomar una medida de mejoramiento que aplique dos.

El Señor Presidente, somete a votación el Oficio ACI-59-2014, de la Asesoría de Control Interno, sobre continuación del Taller de Autoevaluación de Control Interno 2013.

## **COMUNICACIÓN DE ACUERDO NO. 127-2014-JD**

### **CONSIDERANDO:**

1. Que mediante oficio **ACI-53-2014** de fecha 6 de marzo de 2014, el señor Durman Esquivel Esquivel, de la Asesoría de Control Interno, remite para conocimiento y eventual aprobación de la Junta Directiva, la documentación para llevar a cabo el Taller de Evaluación 2013.

2. Que dicho taller se lleva a cabo con el fin de realizar propuestas de mejora para perfeccionar la gestión institucional y en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el artículo 17, inciso b) de la Ley General de Control Interno, en cuanto a la Autoevaluación Anual del SCI.
3. Que el taller consta de 14 ítems, cinco opciones de respuestas, planes de acción y sus respectivas evidencias.
4. Que los miembros de la Junta Directiva presentes, discutieron, analizaron y emitieron sus criterios y comentarios en cada uno de los 14 ítems, en los cuales se deriva que se requieren mejoras, por revestir éstos de gran importancia para la gestión institucional.
5. Que cada uno de los 14 ítems fue valorado y votado individualmente por parte de los miembros de la Junta Directiva presentes, tal y como consta en actas.
6. Que para los efectos del presente acuerdo, el señor Durman Esquivel Esquivel remitió el siguiente cuadro, el cual resume los ítems analizados y aprobados por la Junta Directiva:

TEM	Medida propuesta	Pruebas	Fecha	Responsable
A011	Conformar un equipo de trabajo para que se realice una revisión a la estructura organizacional del INA	Revisión realizada a la Estructura Organizacional	28/11/2014	Junta Directiva

A012	Implementar un plan de mejoramiento a las condiciones físicas en infraestructura y tecnología del INA.	Plan de mejoramiento a la infraestructura	28/11/2014	Junta Directiva
A013	Realizar una revisión y mejoramiento integral del Plan Estratégico.	Revisión del Plan Estratégico	28/11/2014	Junta Directiva
A014	Realizar una revisión periódica del plan estratégico del INA que considere las necesidades de los sectores productivos.	Al menos una revisión	28/11/2014	Junta Directiva
A015	Sensibilizar, capacitar y divulgar los valores, misión, visión del INA a las personas funcionarias.	Al menos una actividad realizada a nivel institucional	28/11/2014	Junta Directiva
A015	Actualizar la misión del INA ya que actualmente es muy compleja.	Acuerdo de Junta con la Misión actualizada	28/11/2014	Junta Directiva
A016	Solicitar a la Comisión de Valores que entregue un informe de las labores realizadas con respecto al tema de ética.	Informe presentado ante la Junta Directiva	28/11/2014	Junta Directiva
A016	Incorporar dentro de la estrategia de implementación del tema ético el componente de factores informales.	Plan de trabajo con los factores incorporados	28/11/2014	Junta Directiva
A017	Revisión integral de la Unidad de Recursos Humanos del INA para analizar su eventual reestructuración.	Informe con la revisión	28/11/2014	Junta Directiva
R004	Escoger 10 proyectos y/o actividades que se estén realizando en el INA para evaluarlos con respecto a los objetivos e indicadores planteados.	Informe conocido por la Junta Directiva	28/11/2014	Junta Directiva
C014	Conocer los resultados de las Auditorias de Calidad para verificar cuales son las no conformidades del INA.	Al menos un informe presentado a Junta Directiva	28/11/2014	Junta Directiva

C015	Solicitar una revisión general de los bienes institucionales.	Informe conocido por Junta Directiva	28/11/2014	Junta Directiva
I010	Implementar la inscripción en línea para la oferta del INA	Inscripción en línea implementada	28/11/2014	Junta Directiva
I010	Implementar las compras mediante el Sistema Merk Link	Sistema de compras Merk-Link	28/11/2014	Junta Directiva
I011	Solicitar a la Administración que la información que envíen a la Junta Directiva sea confiable y además que se envíe en los tiempos establecidos.	Oficio dirigido a todas las Unidades	28/11/2014	Junta Directiva
I011	Que la administración defina un canal de comunicación apropiado para que las personas funcionarias puedan exponer sus oportunidades de mejora, comentarios o sugerencias en pro de la mejora institucional.	Propuesta de la Administración presentada en Junta Directiva	28/11/2014	Junta Directiva
S005	Escoger 10 proyectos y actividades que se estén realizando en el INA para evaluarlos con respecto a los objetivos e indicadores planteados.	Informe conocido por la Junta Directiva	28/11/2014	Junta Directiva

**POR TANTO**

SE ACUERDA POR DE LOS MIEMBROS PRESENTES:



**PRIMERO: APROBAR LOS RESULTADOS DEL TALLER DE AUTOEVALUACIÓN 2013, PRESENTADOS POR EL SEÑOR DURMAN ESQUIVEL ESQUIVEL, SEGÚN OFICIO ACI-53-2014, EN DONDE FUERON CLASIFICADOS Y VOTADOS INDIVIDUALMENTE CADA UNO DE LOS 14 ITEMS QUE CONSTA DICHO TALLER POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA PRESENTES, TAL Y COMO CONSTA EN ACTAS.**

**SEGUNDO: QUE LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR COORDINE CON LA ASESORÍA DE CONTROL INTERNO, EL SEGUIMIENTO QUE SE BRINDA A LOS PLANES DE ACCIÓN.**

Al ser las catorce horas del mismo día y lugar, el señor Presidente levanta la Sesión.

APROBADA EN LA SESION 4628