

ACTA SESION EXTRAORDINARIA 09-2019

Acta de la Sesión Extraordinaria número cero nueve - dos mil diecinueve, celebrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje, en el Edificio de Comercio y Servicios, a las ocho horas con treinta minutos del seis de marzo de dos mil diecinueve, con la asistencia de los siguientes Directores: Sr. Andrés Valenciano Yamuni, Presidente Ejecutivo; Sra. Eleonora Badilla Saxe, Vicepresidente; Sra. Vanessa Gibson Forbes; Sr. Carlos Humberto Montero Jiménez; Pbro. Claudio María Solano Cerdas y Sr. Ricardo Marín Azofeifa, Viceministro de Trabajo y Seguridad Social.

Ausentes: Sr. Luis Fernando Monge Rojas; Sra. Amparo Pacheco Oreamuno, Viceministra de Educación, por motivos laborales y Sr. Tyrone Esna Montero, por motivos de salud.

CAPÍTULO ÚNICO

Temas Estratégicos del INA, a cargo del señor Presidente Ejecutivo

El señor Presidente, indica que va a presentar algo del contexto en el que el INA está inmerso y eso en muchos sentidos presenta una serie de retos a la Institución, por lo que la idea es presentar esos retos y oportunidades y después entrar un poco a la situación actual del INA, en su capacidad para atender estos retos.

Añade que el reto global y del cual todos hablan, es la llamada cuarta revolución industrial, pero que en términos prácticos para el quehacer del INA, sí tienen mucho peso, porque básicamente están viendo, no solo las dinámicas del mercado laboral,

sino que esas dinámicas traen de la mano la necesidad de que las personas desarrollen nuevas competencias y a su vez, dada la velocidad de cambio de la cuarta revolución industrial, requieren que las instituciones educativas y especialmente a que las encargadas de la educación y formación técnico-profesional, tengan una capacidad de respuesta mucho más rápida, de lo que nunca la han tenido.

En ese sentido, todo esto lo que les dice es en qué se traduce la cuarta revolución industrial para las instituciones educativas y es justamente en el aprendizaje para toda la vida, la educación permanente, la capacidad de mantenerse actualizado todo el tiempo y eso significa que una Institución como el INA, tiene que ir desarrollando la capacidad no solo de ayudar a las personas jóvenes a formarse técnicamente, sino para acompañar a los adultos en sus procesos.

Acota que todo esto también pasa por un tema de transformación tecnológica, digital y entonces quiere decir que el enfoque que tenían instituciones de formación técnica, históricamente, tiene que actualizarse constantemente.

Señala que si a todo lo anterior, le suman el bono demográfico, que es algo que la misma Contraloría General le señaló al INA y al MEP, en el sentido de que las instituciones de formación técnica, no están preparadas para trabajar cada vez más con adultos, porque la población va envejeciendo, lo que significa que va a haber menos gente en la población económicamente activa, muchos más adultos mayores, se vive más años, eso conlleva a la necesidad de trabajar más con adultos, pero también el mismo contenido de los programas, incluso el INA tiene un

programa que lo ha hecho en pequeña escala, pero por ejemplo, en la formación de técnicos para que puedan acompañar al adulto mayor, temas de cuidado por ejemplo.

Añade que en el país se va a dar una necesidad en ese campo, va a haber un área de crecimiento de empleo, entonces una Institución como el INA no solo tiene que acompañar a las personas a que sean más productivas, sino también a preparar esa fuerza de trabajo para acompañar a la población adulta mayor.

Menciona que todo esto es un gran reto, porque en Costa Rica la población es relativamente joven, en comparación con otros países más desarrollados, ya en este bono se está en las últimas de aprovecharlo.

Señala que a nivel estructural se tiene un gran desafío, que también lo es en muchos países en vías de desarrollo y es que se tiene baja productividad, mucho se resume en que América Latina tiene muy baja productividad y esto básicamente les trae un dilema en dos vías, uno que se tiene un sector que sí es muy productivo, pero es muy pequeño y se tiene un sector de pequeñas y medianas empresas, es muy grande, pero tiene muy baja productividad, genera muy poco empleo, muchas veces informal.

Acota que esas pequeñas y medianas empresas, tienen una vida muy corta, es decir, por cada diez empresas que se forman, a los tres años solo quedan dos, entonces se tiene el tema de cómo se mantienen en el tiempo, cómo se mantienen esos empleos, cómo se pueden eventualmente encadenar, o cómo pueden generar oferta exportable, es un gran reto que se tiene, porque esto plantea un reto para las

instituciones de formación técnica, donde muchas de las soluciones para la cuarta revolución industrial, lo que le dicen a los países es que se tiene que desarrollar más trabajos de formación en la empresa, pero si el parque empresarial en escala no tiene las posibilidades de hacer eso, tendrían que idearlo.

Menciona que el otro gran reto es el de la desigualdad y en la cuarta revolución industrial se le llama el fin del promedio, es decir, hay ciertas habilidades y competencias que tienen algunas personas, que básicamente son muy apetecidas por el mercado laboral, son muy bien pagadas y otra serie de competencias que se están quedando obsoletas, no hay ese punto medio, o se tienen o no se tienen y eso ha llevado a que muchos países en vías de desarrollo, esa clase media, esté viéndose golpeada y eso es un gran reto porque en el INA, se vive en Costa Rica, donde, como se dice, se tiene que trabajar con la costa y con la rica.

Añade que se debe tener la capacidad de trabajar con aquellas empresas que ya se montaron en esta cuarta revolución industrial, que ya están viendo procesos de automatización, que ya están trabajando con inteligencia artificial, pero también tienen que poder trabajar con personas que si acaso, tienen sexto grado, porque el INA es un mecanismo de movilidad social y no puede perder esa posibilidad de trabajar con las personas que están en condición de pobreza y que ven en la formación técnica, la salida para su cambio de vida.

Indica que también entra el reto país, que se tiene con el ingreso a la OCDE y el último informe de este organismo sobre Costa Rica, en materia de educación y especialmente en lo que llaman *Skills Beyond School* que es el reporte que hizo para el INA y los colegios técnicos del MEP, donde básicamente señaló cuatro

grandes áreas, que para poder hacer frente a muchas de estas cosas y por supuesto ingresar a la OCDE el INA y los colegios técnicos tienen que resolver.

El primero, los servicios de capacitación y formación que se dan, que no necesariamente reflejan necesidades del mercado. Segundo, no se tiene verdaderamente un sistema de aprendizaje en la empresa, lo cual, en Costa Rica, ya sea por la ausencia del programa dual o por la falta de capacidad y conocimiento de las empresas, es una deuda que también se tiene.

Acota que el otro gran punto que señala la OCDE, es que se manda a fortalecer la calidad de la enseñanza, lo que realmente es la capacidad docente, en otros países, para que la calidad docente en la formación técnica sea alta, es en primer lugar, que los técnicos o profesores, vengan de la misma industria, o sino vienen de allí, pasen mucho de su tiempo en la industria y acá no se hace, por diferentes razones.

Señala que el cuarto punto que señala la OCDE, como una oportunidad de mejora, es el tema de la coordinación institucional, hace falta mayor coordinación institucional, es una coordinación de una institución como el INA, las Cámaras, los Sindicatos, el MEP, el tema de la gobernanza que es un gran reto del país, porque es estructural.

Menciona que este es el panorama en el que se encuentran, de simplemente donde el INA trabaja, es decir la Institución juega en esta cancha y esta es la realidad país y del mundo.

La señora Directora Gibson Forbes, indica que son dos temas que son importantes, el de la coordinación institucional que traspasa el bono demográfico, por ejemplo, en la planificación de las instituciones de los recursos actuales y futuros, si el bono se está agotando, la construcción de más escuelas en el país, contrastando a otro tipo de centros de formación alineados, es parte de una visión estratégica, porque hay que ir, o transformando la escuela, porque ya no se necesitan tantas aulas, etc., y que ahí lo que genera es la ineficiencia del manejo de los recursos públicos.

Añade, que además de eso es la dimensión de también entender cómo la gente aprende mejor hoy, que es otro gran vacío del que nunca se habla, los niños ahora son diferentes, asimismo está la parte que se ve cuando interactúan con otros contextos educativos, donde las preguntas de fondo no se hacen, el sistema está atendiendo realmente la demanda, en el sentido de que el niño aprende mejor con lo que se está impartiendo, cómo se está impartiendo.

En ese aspecto, los chicos que atiende el INA, no lo están siendo desde la perspectiva de la neurociencia, donde las cosas han cambiado y lo que se ha estado haciendo es perpetuar la baja productividad, porque no le están sacando provecho a la capacidad de aprendizaje y por lo tanto, la gente cae en el círculo vicioso de la no productividad, cuando ingresan al mercado, porque no se les explotó sus capacidades y demás, porque todo es transversal y se necesita una visión sistémica.

El señor Viceministro de Trabajo, menciona sobre el tema de la OCDE y la desigualdad, es cierto que las generaciones ya no son iguales y no se les está creando las oportunidades a todos por igual, porque ahora si el niño está en un

colegio privado, tiene inglés y tecnología, incluso está demostrado que con solo saber inglés, se va a tener más vacaciones, un salario más alto que los que no saben.

Añade, que tal y como lo menciona el señor Presidente Ejecutivo, también el sentido social de por lo menos sacar de ese margen de pobreza a estas personas, que no van alcanzar esa calidad de trabajo, es una función primordial para el INA, pero siempre va a existir un desequilibrio económico y hasta intelectual del conocimiento tecnológico, que puedan llegar a tener, es ahí donde está la brecha que hay que cumplir, porque de lo contrario es donde se va a precarizar el trabajo.

Comenta que un ejemplo que se le viene a la mente, es el de Limón, donde hay personas a punto de pensionarse y son gente que toda su vida han trabajado como estibadores, con un montacargas y ahora meterlos a la tecnología de APM es muy difícil, incluso un estibador le decía que él no iba a ir a usar el machete en una finca, porque está muy viejo y porque iba a ganar la mitad de lo que gana ahora.

Considera que meter a una persona de más de cincuenta años, es sumamente difícil y es ahí donde están perdiendo esa perspectiva de desigualdad donde no debería haber, es decir tratar a los iguales por iguales y a los desiguales por desiguales.

La señora Vicepresidente Badilla Saxe, indica que en la parte de desigualdad y dando seguimiento a lo señalado por el señor Viceministro de Trabajo, están más bien ahondando en las desigualdades, no solo por lo que se menciona de que quienes se están yendo a escuelas privadas y tienen otro tipo de habilidades y

dominios del lenguaje, también por la calidad de los docentes y si se ve por ejemplo el año recién pasado, los niños de escuelas públicas y colegios públicos, estuvieron sin clase mucho tiempo, y en su caso personal, su nieto iba al kínder y su mejor amiguita, de la misma edad, que va a la escuela pública, se quedaba en la casa.

Comenta que con cinco años, la diferencia entre ellos es evidente, es terrible.

El señor Viceministro de Trabajo, señala que es complicado, ahora que la Asamblea Legislativa está presentando proyectos de ley contra las huelgas, en servicios esenciales, es difícil anteponer un derecho constitucional de educación, contra un derecho constitucional de huelga, cuál es el bien jurídico tutelado más importante, la educación de un niño, o el derecho de irse a una huelga indefinida, hay versiones que fueron a alegar, como Ministerio de Educación y dijeron que si bien en la educación, los educadores pueden ir a huelga, pero no que se extienda tanto tiempo, porque ahí sí se afecta no solo el derecho constitucional a la educación, sino inclusive de dignidad humana de posibilidades de empleo y de otro montón de cosas, donde parece mentira, pero esos tres meses donde algunos niños sí fueron a clases, llevan más ventajas de los niños, que inclusive estaban esperando que abrieran un comedor escolar, porque es la única comida que ingieren en el día.

En ese sentido, por la prolongación en el tiempo de ese servicio, ya se convierte en un estado de necesidad para esas personas, son cosas en las que la Asamblea Legislativa debería sensibilizarse y ver esto, porque ahí también se está hablando de desigualdad.

La señora Vicepresidente Badilla Saxe, cree que en esta cuarta revolución, por todo lo que han hablado, el desarrollo de una conciencia en la parte de valores y de la ética.

El señor Presidente, señala que cuando se habla de que la cuarta revolución industrial, trae consigo la necesidad de que las personas tengan nuevas competencias, esas son las habilidades esenciales, las capacidades aptitudinales, las blandas y eso es interesante, porque cuando hablen del INA y que ahora va a mencionar, por un lado, está el PEI, pero también un modelo curricular, que justamente habla de eso, pero eso es un papel, pero claro que lo habla.

Añade que el nuevo modelo curricular dice *“los servicios de capacitación y formación profesional del INA, tienen que enfocarse en darle a las personas no solo el saber y el hacer, pero también el ser y el convivir”* y el ser y el convivir al final se traduce en competencias que cuando ven cuáles van a ser las competencias más demandadas hacia el futuro, mucho tiene que ver con la capacidad de trabajar en ambientes inciertos con la incertidumbre, trabajo en equipo, la creatividad, resolución de problemas, es decir, no es necesariamente es paradigma viejo técnico.

La señora Vicepresidente Badilla Saxe, señala que además de esas que son competencias bastante laborales, en su caso se refiere a una conciencia y cuando mencionaba la diferencia entre la generación que representan los mayores y la que representan los más jóvenes, donde los últimos tienen mucha más conciencia que la que tenían los mayores, pero cree que es muy importante visibilizarlo, porque si ven un poco hacia el futuro, muchos de los trabajos se van a automatizar y los van

a hacer o los están haciendo robots, entonces cuáles son las cosas que no van a poder hacer los robots, porque aun él puede trabajar en equipo y mejor.

En ese sentido, saben que hay cosas que un robot jamás va a poder hacer y es toda la parte ética, los valores, la conciencia y ese tipo de cosas es necesario visibilizarlas, porque van a ser lo más importante.

El señor Presidente, indica que está totalmente de acuerdo con lo externado por la señora Vicepresidente Badilla Saxe, y no hizo énfasis en eso, pero cuando se tiene que ayudar a las personas a convivir, es a participar de manera activa en la vida política, económica, ambiental y social de un país, es participar activamente en ese colectivo y eso pesa, el participar de manera activa en todos esos componentes que trascienden el área laboral, porque al final participar en la vida política, económica, social, ambiental, es ser un buen ciudadano.

Menciona, que habiendo dicho todo lo anterior, caen en cómo está el INA y como saben se tiene un nuevo PEI, que se lanzó el año recién pasado y un nuevo Modelo Curricular, también del año pasado, el cual tenía cerca de dos años de trabajarse, pero el PEI se hizo nutriéndose de muchos diagnósticos, procesos de consulta, entrevistas, investigaciones que había hecho la misma Institución de años anteriores.

Indica que tanto el PEI como el Modelo Curricular, se señala mucho la necesidad de no solo tener los programas de formación más largos, se llaman programas educativos, sino también la certificación de competencias, la capacitación, las

asistencias técnicas, para trabajar con las personas adultas, las personas empleadas.

Asimismo, se señala el tema social, la necesidad de priorizar ciertos territorios, ayudar a las personas en condición de pobreza como prioritario. Se menciona la necesidad de fortalecer las modalidades de entrega, eso quiere decir la modalidad dual, modalidad virtual, bimodal, porque se sabe que hacia eso es lo que están demandando cada vez más, las organizaciones y está también el tema de apoyar a las PYMES, está en el PEI y en el Modelo Curricular, como uno de los servicios que tienen que dar, para ayudar a construir el ecosistema de emprendimiento y demás.

Indica que este PEI y el Modelo Curricular, se tienen que operativizar y ahí es donde se topan grandes retos, de los cuales quiere mencionar algunos de los grandes que se tienen.

Señala que el primero es el que debería medir el empleo de las personas que pasan por el INA, y menciona empleo en su amplia definición, que lanzaron una empresa propia, que consiguieron trabajo, que mantuvieron su trabajo, porque el tema de los *KPI*, Indicadores Claves de Desempeño, de cómo se mide la capacidad de respuesta de la Institución, es difícil para una entidad como el INA, empezar a enfocarse, aunque se tuvieran los mecanismos, para trabajar con las personas que hoy tienen un trabajo y no lo perdieron, en un *KPI* es difícil de mostrar su impacto, porque cuál es el impacto, que la persona no perdió el empleo, no es que se generó empleo nuevo, pero eso va a ser un reto, que la gente se mantenga empleada.

En ese aspecto, se empiezan a preguntar, qué tan eficiente y efectiva es el INA, alrededor del empleo, primero con solo las dos cifras de solicitudes, la primera pregunta que deberían hacerse en la Institución, es cuál es la demanda no atendida, resulta que ahí se tienen solo dos cifras y a nivel de Junta Directiva, es importante que se empiecen a definir estos temas, por ejemplo, solamente las referencias de Puente al Desarrollo, porque estas son referencias solamente de personas en condición de pobreza o pobreza extrema.

Añade que en el último año, básicamente se tiene seis mil quinientos personas, a las que se les ha sido denegado un servicio, es decir, que no se les pudo atender y hay diez mil a las cuales ni siquiera se les ha podido dar una respuesta, ni siquiera decirles, no puedo, o si puede pero de tal forma, en trámite, estas cifras cuando se desglosan, reflejan también el tema de la desigualdad territorial, por ejemplo.

Añade que otro ejemplo es, la mayor cantidad de personas referidas por la estrategia Puente al Desarrollo, son de las zonas en donde hay menos institucionalidad, como la Zona Brunca, es donde más personas hay en trámite, es decir, en donde más referencia reciben de Población Puente, es de la Zona Brunca, pero ahí también es donde el INA tiene menos capacidad de respuesta, igual que otras instituciones, es donde menos presencia se tiene.

Acota que en esa zona Brunca, hay menos colegios técnicos, menos centros de Formación del INA, menos hospitales, menos de todo, pero sí se tiene la cifra de la demanda no atendida, para un sector muy particular.

Por otro lado, también se tiene mapeado, es la demanda no atendida de las PYMES, donde solo el año recién pasado fueron diez mil, que corresponden a diez mil pequeñas y medianas empresas que le tocan la puerta al INA y no se les ha podido responder.

Asimismo, se tiene además de esto, hay otras dos cifras que el INA debería poder recolectar y que ahora no lo hace y es la demanda no atendida de individuos que llegan y por ejemplo a alguien le dan la ficha 295 y hay 20 cupos, es decir, se va haciendo una cola de personas que buscan un servicio que no se está atendiendo, ese es un indicador que particularmente, se da en algunas unidades regionales y algunos centros de formación que sí tienen la información, pero la mayoría no, entonces hay alguien que ya lo resolvió dentro del INA, entonces es demanda no atendida de personas.

En ese sentido, no se tiene el dato de las personas no atendidas, no se sabe cuántas personas son y no se le puede dar, porque el cupo es para 20 y hay equis cantidad de personas, no se sabe ese número.

Por otro lado, tampoco se tiene el número de aquellas empresas que no son PYMES y que de una u otra forma se acercan al INA, muchas de ellas son de las que trabaja la señora Directora Gibson Forbes y que el INA no les responde.

Comenta que la Contraloría General de la República, ha escrito en dos ocasiones, diciendo al INA que se ponga al hilo, porque hay demanda no satisfecha, no saben cuánta, pero que no se está respondiendo a eso.

También como segundo punto, debe decir que la gente del BID, les está acompañando en un proceso y la semana recién pasada estuvo una persona entrevistando, en una parte que es más cualitativa, a cámaras y a empresas, para ver cuál era su apreciación sobre el INA y esa es que el Sector Privado no considera al INA un aliado estratégico y eso es muy grave, es decir, en los planes a futuro de esas empresas, es casi decir que si el INA les puede ayudar al INA, que dicha, pero que no cuentas con eso, o sea no pueden planificar ya sea su crecimiento, su inversión, su desarrollo del personal, bajo la premisa de que el INA les va a ayudar.

La señora Directora Gibson Forbes, comenta que el no tener data hoy día, es un pecado, lo que le lleva a pensar que el INA debe tener en el corto plazo, la información digital, la captura de toda su demanda, tenerla clasificada por las distintas modalidades de servicio, tener un sistema totalmente integrado, en donde la gente, ya sea PYMES, empresas, individuos de una zona u otra, la data se necesita para poder tomar decisiones y cree que deberían poner ya en movimiento una estrategia no de digitalización del INA, porque eso trasciende una base de datos, una manera captura de demanda de matrícula y demás.

Indica que lo que sí sabe, es que como está la tecnología, no sabe cómo se hace el proceso de contratación, pero una plataforma de estas no toma un año, porque no tiene muchas interfaces complicadas, es captura y procesamientos, eso es todo lo que hay que hacer, por lo que esta Junta Directiva no va a poder tomar decisiones concretas, en la parte en donde más expuestos están, a nivel de manejo de crisis, esto es una bomba de tiempo y es lo primero que puede causar un sisma institucional, de hecho ya lo tienen, pero más hacia afuera y es también

retroalimentarse al PEI, porque se podría cuestionar si se tiene un PEI, sin la materia prima básica, entonces se les está yendo un montón de cosas.

El señor Presidente, señala que el punto es que ya se tienen mecanismos de captura de la información.

La señora Directora Gibson Forbes, acota que esto también les lleva a como se valoran los índices que se construyen sobre el presupuesto, porque el tema es que a la Institución la ven como la que tiene los recursos, entonces en el momento en que empiecen a cuestionar la cantidad de plata con estos problemas estructurales que se tienen, el asunto se pone aún más feo y el presupuesto debería estar bien justificado, de manera que si alguien dice que se tiene superávit, se pueda responder sobre los planes que se tienen con esos recursos.

El señor Presidente, señala que está de acuerdo con lo expresado y le gustaría hacer un puente hacia este punto, porque esto conlleva a una discusión en el sentido de que la Institución es muy particular, es como decir que se necesita caminar de una esquina a otra, pero que no se pueden utilizar las piernas, es así de crítico esto, porque los temas que han visto, especialmente por el ritmo de cambio, las necesidades que van surgiendo, requiere de una capacidad de respuesta rápida y eso pasa por dos cosas, una es tener la capacidad de gestión de hacer eso, los mecanismos adecuados para captar esas necesidades, para el diseño curricular, para la ejecución de los programas.

Indica que aun teniendo lo anterior, la parte crítica es que el INA tiene que empezar a hacer su presupuesto del año siguiente muy temprano y después desviarse de eso, o la forma en que se podría utilizar el superávit, está demasiado amarrado, es decir, está sujeto a tiempos y bajo una lógica que no contempla nada de lo que han visto acá y eso es serio, y es una conversación que deben tener eventualmente más profunda, de cómo la Contraloría General ve esto, porque ésta por un lado dice ejecute, responda bien, pero que se tiene que hacer siguiendo determinados lineamientos y no se puede jugar así, porque las mismas reglas están diciendo que camine de un lado a otro, pero que no puede utilizar las piernas y además que se apuren, que llegue bien y que enseñe como va llegando, que muestre resultados.

En ese sentido, cómo pensar en que el superávit del INA, se puede usar solo para algunas cosas asociadas a tema de infraestructura, para cualquier otro cambio hay que ir a la Contraloría General y eso es una lógica que no toma en consideración estos retos, esta situación de la gente, entonces se le van a seguir pidiendo *peras al olmo* y esta poca capacidad de respuesta se debe a un tema en parte estructural por el mismo asunto de la Contraloría General, pero la Ley de Contratación Administrativa, en cuanto a que el país necesita desde hace años, por ejemplo algo tan básico como el inglés, y se llevan meses tratando de abrir un cartel, es decir, la pregunta es si esas son las reglas con las cuales esta Institución va a poder responder a esto y la respuesta es no.

En ese aspecto, debe entenderse que esta es la realidad de la Institución y esto no es capacidad de gestión, porque la Institución puede volverse muy buena, haciendo el procedimiento que le dicen que tiene que hacer, pero ese procedimiento como tal no les va a servir, aunque se haga muy bien, aunque se haga todo a tiempo, siguiendo todas las reglas, no fallando en nada, todo transparente, pero esas reglas

del juegos les amarra y se ve reflejado en parte, porque esto no es solo de gestión y voluntad.

Acota que en el INA hay gente muy capaz, profesional técnico muy comprometido, con mucho conocimiento, que tienen la capacidad de diseñar un modelo curricular, donde la semana anterior estuvieron presentando en Singapur y les dijeron que estaba muy bueno y es un modelo curricular en un papel, pero conceptualmente esto fue desarrollado en el INA, por gente INA, claro que fue validado por gente del MEP, de la UNESCO, del BID, de otras instituciones, pero fue el equipo técnico del INA, que tiene la claridad conceptual de todo esto.

Añade que la cifra no es solamente un tema de gestión, porque en la Institución hay personal técnico muy comprometido, muy capaz, que a diferencia de otras instituciones de educación, pueden pensar a más largo plazo, son procesos más largos, cuando el MEP se propone universalizar el tema de preescolar y meter el tema de inglés, están pensando en política de Estado a quince años, que será cuando se empiece a ver, cuando los niños que están ahora en preescolar tengan quince años y puedan empezar a buscar trabajo, en el INA no se tienen esos tiempos.

Indica que en esta poca capacidad de respuesta, es muy interesante entender la estructura del INA, porque en su caso, cuando ha ido a hablar con los equipos de las Regionales, les pregunta si saben cuándo fue el año en que se diseñaron los Núcleos y por ahí alguien sabe, dicen que por ahí del 95 o 96, y en ese momento el INA le tomó una foto al país, de sus sectores productivos, y dijeron que en Costa

Rica hay doce sectores, turismo, agropecuario, comercio y servicios, metal mecánica, salud, cultura y artesanías.

En ese aspecto, les pregunta al mismo equipo INA, en todas las reuniones, que si ellos creen que estos doce Núcleos, representan la matriz productiva del país y la respuesta es no, ya no los representa, porque en esos mismos sectores el país se ha ido transformando, algunos han crecido mucho más, Comercio y Servicio por ejemplo ha crecido mucho más, el Núcleo Eléctrico que ve todo el tema de Telemática, Mecatrónica y demás, han ido tomando fuerza, de repente hay una industria médica, que realmente no se ve reflejada acá.

Añade que de repente hay otros sectores que han ido bajando y hay otros que se han ido transformando o que necesitan hacerlo, es decir, la misma configuración de los Núcleos es particular, porque diría que el Núcleo Agropecuario de Costa Rica sigue siendo y sigue necesitando trabajar el tema de la reconversión del agro y esta no puede ir desligada de lo que maneja el Núcleo Eléctrico, por el tema tecnológico, porque si se habla de agricultura de precisión, de invernaderos, de sistemas controlados ambientales, del uso de tecnologías para el monitoreo de plagas, uso de tecnologías en los mismos equipos tradicionales, como un tractor.

En ese aspecto, se puede observar que no solo hay sector en la economía, algunos que ya no son tan nuevos, así como otros nuevos y otros que necesitan reconvertirse y esto es de la estructura 1995-1996 y todo esto es un reto para la Institución.

Indica que además de este reto estructural, cualquier necesidad que entre a la Institución hoy en día, pasa por este filtro, lo que quiere de decir que a la Institución le llega una demanda, por ejemplo, hace unos días alguien le comentó que tenía un faltante en choferes de bus, pero el INA no tiene núcleo de transporte y es ahí donde el INA entra como en una crisis existencial, de ver cómo se responde a esa necesidad de capacitar personas en temas de transportes, ya que no se cuenta con expertos en esa materia.

Asimismo, hace poco surgió una iniciativa interesante de la necesidad de recolectar equipo telefónico viejo, para reparar o utilizar en otras cosas, pero la Institución no cuenta con expertos en esa materia, se cuenta con los equipos, pero no con los expertos.

Señala que puede seguir poniendo ejemplos, de varias cosas a las cuales, bajo esta configuración es difícil de responder.

El señor Viceministro de Trabajo, agrega con respecto al ejemplo citado por el señor Presidente sobre los choferes de bus, también tiene ese tema junto con las Cámaras de Transportes y el MOPT porque al no poder profesionalizar más ese oficio de chofer, se está precarizando el servicio.

Acota que existen choferes con jornadas de dieciséis horas al día, día tras día y no se pueden poner en jornadas ordinarias, porque nadie trabajaría en este oficio por el bajo salario que tienen.

Comenta que en reuniones con el Consejo de Salarios y el Departamento de Salarios, se habló de la posibilidad de subir la categoría del puesto a un técnico especializado, pero no hay quien capacite a los choferes.

Señala que otro problema con que se encuentran en ese tema, es que la ARESEF pone un modelo tarifario que no reconoce el día de descanso de los choferes o los descansos por materia de salud ocupacional.

En ese aspecto, dado que estas personas trabajan dieciséis horas al día, con las grandes presas a las que se deben enfrentar, no les permite tener vida familiar, por estos motivos muchos de ellos consumen drogas o caen en el alcoholismo y otro día deben trabajar la misma cantidad de horas.

Agrega que este es un ejemplo claro, de muchos otros que existen.

La señora Directora Gibson Forbes, comenta que si en una situación como la mencionada anteriormente y dependiendo de la poca posibilidad, ante una situación de emergencia, porque el tema de seguridad es un tema de emergencia, es donde si el INA contara con las posibilidades, alguien lo tendría resuelto.

En ese sentido, al INA sí le corresponde buscar cómo resolver la problemática y se puede implementar en un corto plazo.

Señala que su punto es que si se expone un caso real hoy, que es de alto impacto nacional y como en esto no hace que todas las demás Instituciones reaccionen, para resolver el problema que es de interés nacional y seguridad, se podría hacer un *Dashware* y se resuelve, cree que se puede hacer así, pero no sabe si se puede.

El señor Presidente, responde que la clave de ese *Dashware* es no resolver ese tema puntual, considera que lo importante es la necesidad de que alguien de un paso atrás y observe todo el bosque y al decir alguien se refiere a nivel país. Por ejemplo, suponiendo que el Ministerio de Trabajo identifique una necesidad grande, para reconvertir o darle más herramientas a un chofer de bus, los mismos choferes manifiestan que les interesa la capacitación, los pasajeros piden el favor, la Contraloría General de la República dice que se haga y el INA quiere hacerlo y cuenta con el presupuesto, pero lo irónico es que todos los actores ven el camino a seguir, pero no se puede seguir ese camino, porque los mismos actores dicen que no, lo cual parece muy contradictorio.

Sugiere en ese sentido, que se debe dar un paso atrás para poder comprender, porque si cada uno resuelve su propia situación, significa que no puede hacerlo porque la Contraloría lo dice, pero otro indica que se debe hacer y pasa la responsabilidad a otro, pero al momento de dar un paso atrás las cosas pueden hacerse de otra manera.

El señor Viceministro de Trabajo, acota que el Ministerio de Trabajo, pronto estará convocando a una reunión, para iniciar esa mesa de trabajo, se debe abrir el

abanico de posibilidades para identificar cuáles otras Instituciones faltan para incluirlas.

Agrega, que puede surgir algún problema, porque si algún Sindicato denuncia en el Ministerio de Trabajo, las extensas jornadas de los choferes, al momento que el Ministerio debe hacer el estudio, remite un inspector que verifique lo denunciado, que no se pagan horas extras correctamente, que la jornada ordinaria no se trabaja correctamente y los mismos choferes se enojan porque llega un inspector a realizar una investigación, lo que significa que se tiene la denuncia y después llegan los choferes al Despacho a indicar que con un salario normal de chofer, ellos pueden vivir.

En ese aspecto, muchas empresas se han visto obligadas a contratar personal extranjero, de países como Venezuela y Nicaragua.

El señor Presidente, indica que esto representa algunos retos de gestión, pero existen otros retos que tienen que ver con la misma institucionalidad, eso significa que, como Junta Directiva, se debe obtener más información y como Junta Directiva se debe decidir cómo se desea abordar la problemática planteada.

En ese sentido, se deben analizar esos temas, definir con quién se debe conversar, en qué planos conversar, porque se mencionó alguno a tipo de ejemplo, pero existe muchos otros casos y el INA, por ejemplo, no puede por sus mismos tiempos contratar un cartel en inglés, en cuanto a las cosas asociadas a esto sería igual de complicado y no se va a poder responder.

Menciona que el INA no va a poder darle las herramientas a las personas, para conseguir trabajo, porque van hacer cosas nuevas y mucha gente lo comenta, los trabajos del futuro son trabajos que ahora no se puede precisar cuáles son.

Considera que si no se puede resolver uno que está plenamente identificado, sobre diagnosticado, claramente se sabe cuál es la población, cuál es su nivel, no es solo un tema de gestión y en el mismo tema de la coordinación que señala la OCDE, coordinación Institucional, en el INA se tiene un tema muy particular que es el del SINAFOR, pero el INA, en su organigrama tiene a la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencia, Subgerencias, también se encuentra la GTIC, que es donde se agrupan todos los procesos informáticos, todo lo referente a redes, conectividad.

Indica que en la parte administrativa, la integran la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Recursos Financieros y existe una quinta caja que se llama SINAFOR es muy particular porque la Ley del SINAFOR es el Sistema Nacional de Formación que, en el INA según el organigrama, viene siendo como una gerencia, una gestión más, pero a nivel de gobernanza esto es muy complejo, porque al INA, hace muchos años, se le dice que además de ejecutar los programas de formación, también es el encargado de velar por la acreditación, la certificación y la articulación del sistema de formación, esto significa que, en la mayoría de países, esto no está configurado de esta manera, porque eso hace que el INA sea juez y parte.

En ese sentido, el INA desarrolla y ejecuta sus programas de formación, pero la acreditación es otra cosa y como ejemplo puede mencionar al Taller Vargas

Matamoros que es un centro acreditado por el INA, lo que significa que la Institución vela por la calidad de los estándares de un tercero, que decide someterse a ese proceso, para que cuando un estudiante se gradué del Taller Vargas Matamoros, se gradué con un título aprobado por el Taller y por el INA.

Asimismo, el INA también certifica competencia, eso es que personas empíricas que han trabajado en algo por muchos años y desean que les reconozcan lo que saben hacer y entran a un programa por suficiencia.

Añade que el SINAFOR también es el encargado de articular y eso pierde relevancia cuando en Costa Rica, se monta el Marco Nacional de Cualificaciones, porque al tener un Marco Nacional de Cualificaciones, dice que existen cinco niveles técnicos que el INA, con todos sus programas de formación, van a tener como perfil de salida, estos tres niveles y cada uno de ellos tiene competencias, cantidad de horas asociadas, que, si una persona se gradúa en el nivel 3 Técnico que ofrece el INA y desea pasar al nivel 4, es graduándose del Colegio donde el Ministerio de Trabajo tiene un papel importantísimo y es que cada uno de esos niveles debe contar con una banda salarial.

Señala que lo que hacía el Departamento de Articulación del SINAFOR era que, si por ejemplo el INA cuenta con un Técnico en Electricidad, el INA lo llevaba a la Universidad Castro Carazo, a la ULACIT, por ejemplo y le consulta si tienen formación en electricidad y analizan ambos programas curriculares y se revisa cuáles se pueden convalidar y entonces se articula para que a un estudiante que pasó por el programa, se le pueda convalidar algo y tener como una hoja de ruta a través del sistema.

Señala, que con el Marco Nacional de Cualificaciones el país ya tiene esa hoja de ruta.

Agrega que en ese momento, el SINAFOR ya no articula, porque el estudiante recibe la formación profesional en el INA y la Educación Técnica en el MEP y si el SINAFOR ya no articula, el SINAFOR debería velar por la calidad de terceros, acreditar a otros, porque eso se vuelve complejo, por ser el INA juez y parte y un ejemplo es que si el Taller Vargas Matamoros desea estar acreditado por el INA, debe contar con un tipo específico de tecnología y talvez el INA mismo no lo tiene.

Indica que este es el cuarto punto que la OCDE señala y cualquier otro actor externo que vea a Costa Rica, entra en confusión, ya que en otros países ellos tienen un ente, que es quien se encarga de velar por la calidad, quien diseña o por lo menos quien tiene el lineamiento de cómo hacer las cosas, se tiene otra institución que ejecuta porque hay muchas diferentes ejecuciones y mientras cumplan con los estándares cualquiera puede ejecutar. En este momento eso está dentro, porque después de que existe esa Ley del SINAFOR, se crean dos decretos, SINETEC y CONOCETE

El Decreto del SINETEC, le dice al MEP básicamente que debe hacer lo que hace el SINAFOR y el Decreto del CONOCETE le dice que tiene que hacer más o menos lo que hace el Ministerio de Trabajo, entonces se tiene una ley y dos decretos y un gran dilema en la gobernanza. Sin embargo, el SINETEC arrancó con dos plazas y literalmente no ha hecho nada y el CONOCETE nunca arrancó.

Agrega que la Contraloría General de la República, el año anterior le indica al MEP que reactive el SINETEC. Considera que en este país la única Institución que ha articulado por medio del SINAFOR, quién ha certificado en este país, SINAFOR, quién ha acreditado en este país, SINAFOR.

Acota que el INA tiene 30 años de experiencia en las citadas funciones y tener experiencia significa, no como lo dice el proverbio chino, tenga cuidado con la persona que dice tener 30 años de experiencia, cuando en realidad es un año de experiencia, pero que lo ha hecho treinta veces.

Indica que en el INA si ha habido aprendizaje en el tema, es decir ya la articulación, por ejemplo, con Comisión Interdisciplinaria para la Implementación y Seguimiento esta Comisión regula el marco y el tema de certificación con el nuevo Modelo Curricular que se ha hecho y en el tema de los Centros Acreditados, como lo es el Taller Vargas Matamoros y muchos otros, ya cuentan con una experiencia de 30 años que no se puede ignorar.

Añade que esto es tan importante, porque se está en un ecosistema que cuando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) analiza la situación existente, dice al INA, al MEP, al país, pónganse de acuerdo, esa manera de trabajar así no debe continuar, pero esto conlleva a una conversación sobre qué hacer en ese sentido

En ese aspecto, invita a los señores directores a que, si tienen interés en ver con más detalle el tema SINAFOR, se comuniquen con la señora Carmen González, quien es la Gestora del SINAFOR, ella tiene el bagaje histórico para que empape del tema y sus alcances en otros países.

Acota que, si es de interés, la señora Gonzalez puede exponer ante la Junta Directiva más ampliamente, el cuadro comparativo que se hizo en forma conjunta entre el SINETEC, CONOCETE y el Marco, para entender las funciones, porque esto es un tema de gobernanza fuerte.

La señora Directora Gibson Forbes, indica que pensando en crear una estructura que le permita al INA, incluso que le permita al INA poner una imagen más digital a la llave, si se desea versión más actualizada, la pregunta es si es necesario que SINAFOR siga siendo parte del INA, porque le parece incluso a nivel país, si hay algo en lo que se puede contribuir, es en crear ese ente, que sea SINAFOR quien se convierta en la superintendencia de calidad y considera en ese sentido, que le puede seguir restando capacidad de maniobra al INA y más que todo porque no se debe ser consecuente, simplemente por eso, nada más.

La señora Vicepresidente Badilla Saxe, indica que el tema de gobernanza en este país, obliga por una parte a poner más guías y por otro lado las regulaciones no han servido.

El señor Presidente, comenta que, retomando el tema de la gobernanza y de SINAFOR, desea comentar que en el equipo del BID que les visitará la próxima

semana, viene el señor Fernando Gras, quien es experto en estos temas, incluso ya se han tenido varios acercamientos con él por medio de video conferencias llamadas, y él al ver la situación que se presenta, rápidamente les comentó que es un tema que requiere ser analizado más a fondo, dado que no encuentra razones para justificar la estructura actual.

Agrega que este es otro tema importante a tratar a nivel de Junta Directiva y en cual se deben tomar cartas en el asunto, dado que este tema trasciende al INA y es hablar de la educación y la formación técnica profesional del país.

Señala que en esa misma línea y para concluir con la parte de estructura, el INA cuenta con una Unidad de Servicios Virtuales, que es la que se ha encargado de desarrollar o virtualizar los cursos del INA, dentro del organigrama institucional se encuentra por debajo de la GITC, que es la Gestión de Tecnología, pero todo el diseño curricular y todo lo relacionado con vigilancia estratégica, investigación, diseño curricular, actualización, se encuentra en los Núcleos.

Indica que en los Núcleos, está la UDIPE, que es la Unidad Didáctica y Pedagógica del INA, pero por otro lado en la GITC, que es la Gestión encargada de la cavidad o infraestructura, conexión y conectividad de la Institución, no se encuentra en una adecuada posición con respecto a la USEVI, debido a que es la Unidad de Servicios Virtuales, la responsable de virtualizar la oferta de los cursos dentro de la página web, pero la Unidad Didáctica Pedagógica, en todo el tema de vigilancia estratégica, diseño curricular, actualización y demás se encuentra en la USEVI.

La señora Vicepresidente Badilla Saxe, considera muy inadecuado que eso ocurra, pero es muy común que se haga, porque la educación con uso de la tecnología no se ve como una actividad pedagógica, sino como una actividad tecnológica.

El señor Director Solano Cerdas, comenta que al escuchar algo relacionado con la GITC, siente que están perdidos, porque considera que tiene una posición y un rango que no debe tener.

El señor Presidente, indica que el señor Director Solano Cerdas, señala un muy buen punto y es que en que algún momento, también se tiene una Gestión que es la que ve toda la parte administrativa, todos los servicios de apoyo, por ejemplo, la Unidad de Recursos Humanos en temas administrativos y demás y dentro de la estructura estaba la GITC.

Acota que alguien mencionó en algún momento, que era necesario darle un rango como de su propia Unidad y además la USEVI que representa la oferta curricular virtual del INA, se incluye ahí.

La señora Directora Gibson Forbes, señala que al parecer es la estructura la que no está funcionando, pero al analizar sus actividades, ni siquiera debería existir como Unidad, es parte integral de la oferta, debería ser transversal a toda la oferta que se está desarrollando.

El señor Presidente, comenta que es importante y sería valioso, solicitar a la Gestora de SINAFOR, señora Carmen González, que explique a la Junta Directiva su visión de lo que debería ser SINAFOR, para que todos los miembros de la Junta Directiva, se empapen del tema, de igual manera, propone que se solicite a los encargados de la USEVI, que se presenten a exponer todo lo referente a esa Unidad, porque puntualmente en esas cosas, la forma sigue la función y no de manera contraria, no es que la función tiene que acomodarse a la forma,

El señor Director Solano Cerdas, indica que la Junta Directiva del INA en el fondo sufre injustamente, por todo ese desorden que inhibe de muchas cosas. Considera que la Institución no necesita que nadie de afuera venga a hablar de gobernabilidad, si se sabe que dentro de la Institución existen muchas cosas que están fuera de lugar, el tema es ordenar y nadie mejor en la gente de la misma Institución para hacerlo.

Reitera que la Junta Directiva, es una de las afectadas directamente de muchas maneras y es la que puede ver claramente dónde deberían estar las cosas.

Acota que esa gobernanza, la imposibilidad parece mentira, pero obedece a cosas que ya la Junta Directiva tiene más o menos visualizadas, pero nunca había tenido la oportunidad, pero afortunadamente el señor Presidente está dándoles ahora la oportunidad de conversar sobre esos temas y proponerse poner cada cosa en su lugar, sin mirar personas.

Piensa que, a partir de ese momento, cuando las cosas estén donde les corresponde, la situación sería diferente, el orden que se adquiriera, es lo que se debe tratar de hacer.

El señor Presidente, indica que en esa línea y como para ir cerrando la idea, sobre la capacidad de respuesta de la Institución y cómo eso se traduce en los servicios que se ofrecen, ésta es como una prueba de ácido, que le tocó vivir hace poco. Cuando él se incorpora a la Institución en el mes de mayo del año 2018 y por las mismas dinámicas, incluso externas al INA de cómo se hace su presupuesto, sus planes operativos, le tocó en el transcurso del año 2018, ejecutar programas, ejecutar un plan que venía del año 2017, incluyendo un PASER, que es el Plan Anual de Servicios.

Señala que el PASER, es básicamente donde se desglosa qué docentes y qué Unidades Regionales, qué Centros de Formación brindarán diferentes servicios, ahí se detalla al máximo la información.

Sin embargo, el PASER 2019 por decirlo así, se realizó en el año 2018 y en ese momento era otra Administración y también había un Plan Estratégico en el que se hacía énfasis en ciertas áreas y esto daba la visión y estaba también el lanzamiento de un nuevo Modelo Curricular.

Comenta que ha hecho una pregunta en casi todas las Unidades Regionales que ha visitado, en el sentido de si saben cuál es la diferencia entre el PASER 2019 versus al Plan Estratégico 2018 y la respuesta es que no existe ninguna diferencia, porque no existe diferencia entre la oferta de servicios de un año con otro, porque

se puede decir que si no existe actualmente diferencia y se puede preguntar cuál es la diferencia con el PASER 2018 con el del año 2017, realmente no existe tal diferencia.

En ese sentido, se tiene claridad para donde se va, indica que no es un problema de información, se pueden hacer algunos cambios, para priorizar ciertas cosas y demás, pero se tiene que, del 2016 al 2019 básicamente se cuenta con el mismo equipo de trabajo, por lo que, por más dirección estratégica que se tenga, se seguirá ofreciendo lo que se tiene.

Indica que sucedió en inglés, se hizo todo el levantamiento de necesidades, se tiene como doscientos profesores, la demanda es mucho más grande que esa.

Acota que esos doscientos profesores están a toda máquina, dando clases por todo el país, haciendo énfasis en ciertas zonas, pero cómo se hace cuando se necesita responder a más demanda.

Agrega que la respuesta es contratar a otros profesores en inglés, para que ayuden a reforzar al personal actual, pero se vuelve a caer en el tema, que en inglés ya han transcurrido seis meses tratando de sacarlo.

La señora Directora Gibson Forbes, comenta que hay cosas que se conversan no siendo parte del INA, porque todos en la CGR, dicen que el INA no propone nada nuevo, este comentario desde la perspectiva de ellos.

Agrega que en su momento participó de un taller con ellos, por lo que también se les debería tirar a ellos, ya que son los Contralores y deberían motivar el cambio, buscando que las Instituciones no justifiquen, sino que planteen cosas nuevas, siendo un tema importante, aclarando que habla de lo comentado por los funcionarios de la CGR, pero puede ser que no sea así.

Consulta qué tanto se le ha visibilizado a la CGR, sobre todo lo que este ente Contralor está presionando que se debe hacer y los procesos o pasos que dicho ente solicita, para ver cómo agilizar los trámites.

La señora Vicepresidenta, comenta que se debe llevar una propuesta de solución.

La señora Directora Gibson Forbes, comenta que no se puede coadministrar, pero si se presenta algo nuevo, se analiza.

El señor Presidente, comenta que esto no se ha hecho y se debería hacer, por lo que trabajarán en hacerlo.

Señala que la CGR juega un papel y el reto del PASER, porque se podrían buscar mecanismos distintos de contratación y muchos otros casos, pero la realidad es todo lo sucedido con el caso de inglés, por lo que consulta qué pasaría si ahora el país de repente necesite más portugués y qué pasaría si el país, en un tiempo cercano, por la misma realidad de los Núcleos y que sea mandarín, árabe, es decir, se va estar siempre es esa misma lógica, de que, llega una solicitud de un mucha gente que busca aprender portugués, debido a que se sabe que hay empleo para esas personas.

Agrega que alguien podría decir que se contrate personal para tener doscientos profesores de portugués, pero después de un tiempo ya no se necesita portugués y se necesite mandarín, qué se haría con los doscientos profesores contratados, debido a que ya no se necesita portugués.

Acota que, de nuevo, hay que volver al contexto y es que las necesidades van muy rápido,

La señora Directora Gibson Forbes, considera que en este tema, si existe un pico en la demanda de algún servicio, es porque existe un reto de tipo coyuntural y no estructural, ya que simplemente se podría despedir al profesor de portugués y seguidamente contratar profesores de mandarín, por lo que el modelo debe ser más flexible y el sistema de integrar necesidades, se vuelve al tema de la estructura y la disyuntiva si se requiere Núcleos o nombres genéricos para atender la necesidad de los sectores.

El señor Presidente, comenta que, dentro de la lógica de trabajo del SENA de Colombia, aspectos que fueron planteado por funcionarios de la Institución, ya que en el SENA no tienen Núcleos, ya que, en lugar de tener Núcleos, están las mismas personas, pero en las Unidades Regionales, por lo que todo ese conocimiento está en las Regionales ejecutando cosas.

Indica que cuando ingresa una solicitud de algo nuevo, lo que hacen es analizar cuáles son los mejores profesores atinentes y cuáles son los mejores trabajadores de la industria, para que se sienten a diseñar la nueva currícula, porque cada vez más la lógica de que el INA debe diseñar desde cero, ya no es tanto, porque al ser parte del WSI, hay acceso a una gran base de datos de programas educativos y certificaciones que tienen estándares internacionales.

Acota que existen cincuenta países en el mundo, que utilizan un mismo programa para enseñar el manejo de un montacargas, porque al final de cuentas un montacargas es un montacargas en cualquier parte del mundo, por lo que no hay que iniciar desde cero.

Agrega que, si ya existen programas diseñados, sólo hay que reunir a los mejores profesores y los mejores trabajadores de la empresa, se toma el programa educativo y en quince días diseñan y luego, a seguir ejecutando.

El señor Director Solano Cerdas, comenta que conversar sobre estos temas es lindo, pero considera que algo está faltando y le hace falta tanto al señor Presidente como a la Junta Directiva, por la responsabilidad que ambos tienen.

Señala que de lo dicho por el señor Presidente, se debe tener un departamento o persona, una especie de supervisor sobre esto, que va descubriendo a lo largo del país constantemente dónde sobra o hace falta, esas conexiones que en la marcha se deben hacer.

Agrega que de ahí surge, basado en esa constatación de algo muy real y concreto, qué se debe hacer, porque sucede que el señor Presidente tiene sus ocupaciones y los miembros de Junta Directiva también, pero hablar de esto es muy lindo, por lo que le gustaría saber cuál es el siguiente paso, porque se debe tener algo o alguien que no deje a la Junta Directiva enfriar el tema, sino que esté retroalimentando de lo que está pasando.

La señora Directora Gibson Forbes, comenta que está de acuerdo con el señor Director Solano Cerdas, pero considera, aspecto señalado y conversado desde el Gobierno anterior, que la Institución tiene un problema estructural y requiere un cambio estructural, es decir, por un lado, se tiene al INA, por otro al mundo globalizado, pero no hay compatibilidad, por lo que se debe hacer algo para que la institución responda a su llamado, de atender a las poblaciones y transformarlas.

El señor Director Solano Cerdas, señala que se debe partir de una realidad que conozca la Junta Directiva, constantemente, porque si no lo que el señor Presidente está reseñando del año 2016, 2017 y 2018, nadie ha llevado cuentas de eso.

Indica que aquí todo pasa *a mia insaputa* de la Junta Directiva, por lo que siempre se estará hablando de ilusiones y deseos, pero se debe saber en concreto dónde están sucediendo situaciones, a quién le corresponde, en qué momento y tiempo, porque los tiempos están disparados y nadie se preocupa.

Indica que eso no está bien y ahora el miedo de las personas, ya que piensan que no pueden decir nada porque el de arriba puede hacer algo en contra de la persona y a la larga lo despiden, por lo que se debe tener una cobertura más amplia, de responsabilidad y saber que cuando se señala algo que anda mal, proponer en el tapete, discutir y llegar a algo a tiempo.

Señala que todo esto falta y en tantos años, siempre ha deseado una conversación así, pero nunca se ha dado porque no hay el interés.

La señora Vicepresidenta consulta cuán fácil o difícil es hacer una nueva estructura para el INA y qué tomó hacer esos núcleos.

El señor Presidente, comenta que se crearon en el año 1995-1996 y si no se equivoca, fue con apoyo de la UCR y se planteó la estructura.

Comenta que cualquier idea de esto, de cómo hacer esto en adelante, debe salir del INA y cree con convencimiento que la Institución cuenta con el recurso para efectuar una propuesta.

Acota que, si la Institución fue capaz de crear el Modelo Curricular y el Plan Estratégico, tiene la capacidad de ser muy autocrítica y cuestionar cómo la Institución como tal, con la visión de la Junta Directiva y su papel estratégico, poner a conversar sobre esto y conversar.

Agrega que la sesión de hoy ha sido muy valiosa, en parte por lo señalado por el señor Director Solano Cerdas y por la señora Directora Gibson Forbes, de dedicar tiempo a estos temas y no solo a la parte administrativa, que la Junta Directiva debe resolver.

Señala que la idea era hacerle saber a la Junta Directiva, cosas que de fijo ya sabían sobre estos retos a nivel país, otras a nivel interno que tal vez sabían y otras que tal vez no sabían con tanto detalle, para definir, como Órgano Colegiado, conociendo la realidad país y realidad institucional y el *mix and match* que no calza tanto, definir una hoja de ruta, definir temas que se abordarán más en detalle, para tomar decisiones.

Añade como ejemplo el tema del SINAFOR, porque es un tema que no es pequeña cosa.

La señora Directora Gibson Forbes, señala que se debe priorizar según el impacto país y no el impacto en el INA.

El señor Presidente, manifiesta que esto es un tema país, ya que es la Gobernanza de la Educación Técnica Profesional en Costa Rica, por lo que, para que la Junta Directiva pueda pronunciarse sobre eso, debe conocer a fondo el tema, dedicar tiempo en Junta Directiva para analizar estos temas.

El señor Director Solano Cerdas, señala que nunca se ha analizado la responsabilidad de la Junta Directiva con las políticas de la institución, porque se vive como separados y eso se debe cortar, ya que la Junta Directiva es la responsable de las políticas de la Institución, para su progreso permanente y que no se estanque.

Acota que se debe tener una conversación así de amplia, en cierto modo de responsabilidades y quejas en el INA, porque la falta de encarar las políticas con las responsabilidades que le compete a la Junta Directiva, no se toma la seriedad al respecto.

La señora Vicepresidenta Badilla Saxe, indica que va echar un poquito para atrás, en la parte cuando se habló del SINATEC, se hablaba de decretos ejecutivos y eso es fácil de resolver.

El señor Presidente, comenta que como esto es un tema de política país, se debe tener conversación con los actores, tener comunicación interna e invitar al Ministro de Educación, para conocer esa visión, y la del Ministerio de Trabajo, para luego, como institucionalidad, ver cómo se ordenan.

La señora Vicepresidenta Badilla Saxe, comenta que entiende, pero existen otros temas en que se debe hacer el procedimiento, decreto e incluso la ley, pero le parece que se están evidenciando temas claros como SINAFOR.

Indica que el SINAFOR es un tema y se debe ver como visión país, teniendo un proceso en la Junta Directiva, para primero recibir a SINAFOR, luego al Ministro de Trabajo, después al Ministro de Educación, e incluso, otra opción es una sesión de trabajo todos juntos, para tomar una decisión país, siendo esta una forma de ir avanzando.

Agrega que otro tema, para ir priorizando en el corto plazo, es el asunto de la captura de datos, siendo temas paralelos, por lo que no se debe esperar uno para iniciar el otro.

Manifiesta que le gustaría conocer cuáles son los procedimientos y diálogos, para que el INA mismo se repiense en su estructura.

La señora Directora Gibson Forbes, comenta que se han hecho muchos *focus group*, por lo que ya hay mucha cantidad de data.

La señora Vicepresidenta Badilla Saxe, comenta que, si ya existe información, que se inicie del camino ya andado por la institución y retomar ese camino, actualizar y que a la Junta Directiva llegue una propuesta, de cómo quiere repensarse y reconfigurar, después ver los obstáculos que se enfrentarán.

Acota que otro tema, sería plantear propuestas ante la CGR, no sólo acatar disposiciones, sin que cuando se vaya a la Contraloría, llevar propuestas alternativas y justificación de lo que se quiere hacer.

Señala que esa es su lectura de lo conversado y algunos temas estratégicos que la Junta Directiva podría estar abordando, en conjunto con toda la Institución.

El señor Presidente, considera muy valioso este espacio, para conversar sobre estos retos país, pero que de alguna u otra forma competen y tocan al INA, es decir, tiene que ayudar al país a resolver estos temas, ya que el INA tiene un rol muy importante en estos temas.

Señala que hay retos externos, porque mucho enredo no es por falta de capacidad de gestión, visión, ganas o voluntad, sino que es por realidades que no necesariamente están fijadas en piedra y se deben buscar las opciones, de cómo y con quién hay que hablar.

Agrega como ejemplo el tema de SINAFOR, ya que, si para solucionar este tema se debe hablar con el Ministerio de Trabajo, se hace, al igual si es con la CGR o con el que sea que haya que hablar, para sacar el tema adelante.

Indica que, de este lunes en ocho, se hará una presentación de seguimiento de los temas operativos que se llevan desde la Subgerencia Técnica, donde se reflejará

todos los avances en materia de gestión y también va quedar muy claro, cómo a pesar de todos los avances, se empieza a chocar con ciertas cosas que no permiten a la Institución moverse, para responder las necesidades.

Acota que con los proyectos como tales, va quedar muy claro todo lo que se puede hacer, porque esa es la conclusión más importante, con la cuarta revolución industrial, cambios bono demográfico, retos de productividad, desigualdad, del ingreso a la OCDE, nuevas formas de aprendizaje asociado a todo esto y si hay una institución en este país en ser determinante para el futuro, es el INA.

Manifiesta que la Institución tiene todo el potencial y debería hacerlo, porque si esto se resuelve es porque el INA hizo su tarea.

El señor Director Solano Cerdas, comenta que se debe hacer conciencia en que el INA es toda la Institución y cuando no se llegue donde se necesita, y no se haga lo que se deba hacer, es porque simplemente ha existido lapsos y situaciones que se han dejado pasar.

Manifiesta que la Institución es lo que son sus miembros y máxime su Junta Directiva y Autoridades Superiores, por lo que se debe tomar esa responsabilidad.

Indica que lo dicho hoy, puede ser un documento muy importante, que nos fija la situación en un momento, en relación al pasado, presente y futuro, así ubicarse en tiempo espacio, para sentir que se está creciendo.

Acota que alrededor de la CGR giran muchos mitos y no debería dar miedo, por lo que eso no debe ser así, hasta que la CGR diga no y presente razones.

Señala que se le puede ayudar a estas otras instituciones a crecer, con las actuaciones de la INA.

El señor Presidente, señala que existe un tema mucho más retador y es que el INA debe liderar, porque no sabe a nivel país, quien está tomando esa conversación y la está aterrizando, para replantear y por la responsabilidad que tiene el INA frente a eso, también debería liderar.

Indica que se debe ser ejemplo para otras instituciones, buscando no ser una piedra en el zapato sino hacer cosas nuevas.

El señor Director Solano Cerdas, comenta que las enfermedades comienzan por la mente, de manera que nada existe en la realidad, sino que todo está en la mente, ya que, por ejemplo, la enfermedad del país hace que la gente de la OCDE venga, pero si se observa si hay reacción ante esas deficiencias, nadie mejor que los de adentro saben qué se debe arreglar, porque esos objetivos están en la mente y si no están, se sirve para poco.

Indica que, si se frotara el cerebro como hoy, no se necesitarían extranjeros que venga a robarse la plata, ya que se les debe pagar millones.

El señor Presidente, comenta que los consultores externos podrían ayudar en cosas puntuales y preguntas específicas, pero ideas deben salir no solo de la Junta Directiva, sino del INA, de la gente INA.

La señora Directora Gibson Forbes, señala que esto es un tema muy complicado, porque desde el punto de vista del MEP, está la discusión sobre CONESUP y pareciera que no tiene relación, pero se está replanteando y hay un proyecto de ley para dicha reforma, por lo que este es un tema país y por distintos lados se puede acelerar la discusión o, por el contrario, generar ruido, debido a que al final de la jornada, juega en este espacio.

El señor Presidente, señala la importancia de la representación ministerial en la Junta Directiva del INA, para conocer esas otras dinámicas de que priorizar, que acelerar o esperar.

El señor Director Montero Jiménez, comenta que viendo lo que se debe hacer y lo conversado sobre los riesgos, habría que ver los riesgos país, no del INA, de qué pasaría si no se hace algo.

La señora Directora Gibson Forbes, señala que ese ejercicio sería valioso, porque dimensionar el no impacto del INA es fácil en este momento, por el tema del desempleo.

El señor Director Montero Jiménez, indica que se refiere a lo que está sucediendo en Limón, porque cien o trescientos desempleados es poco para lo que viene, ya que se calculan entre cinco mil y seis mil desempleados, siendo una situación terrible y con respecto a los burócratas, se ha solicitado colaboración para cooperativizar algunos servicios.

Señala que INFOCOOP está capacitando para abrirlas, pero será hasta dentro de año y medio o dos años, tiempo en que la gente quedará en la calle o delinquiendo, en las drogas, porque con esa respuesta que tienen las instituciones, cuando se hace en quince días.

Señala que una Sociedad Anónima se hace en un minuto, pero si se institucionaliza, la respuesta no va llegar a las personas, porque ocupan comer.

Indica que, si el INA pudiera estructurar un curso de emprendurismo, servicio al cliente, manejo de cajas, tanto para grupos cooperativos, como grupos de asociaciones de desarrollo, asadas y gente que puede hacer otros tipos de cosas.

Añade que se ocupa capacitar a veinte no trescientos, los demás que se sumen luego, pero se debe iniciar, porque si se espera crear una cooperativa de trescientos, nunca se va lograr ya que la idea es iniciar con un grupo de veinte o veinticinco.

Agrega que se debe dar ese pasito, para que la institución se vaya lubricando y montando en la onda de romper esquemas, miedo a la CGR, a la Auditoría Interna, al Sistema de Calidad, a productos no conformes y antes de dar un paso, ven si viene o no auditoría, entonces no se dan los pasos por temor y así no se avanza.

Señala que se debe ver más allá y la respuesta INA inmediata está en la pizarra, para luego ir a mediano paso y al que sigue, pero si se debe analizar el riesgo de perder al país.

El señor Director Solano Cerdas, señala que el emprendedurismo y los valores deben ser ejes transversales, ya que la Institución debe ser un ente que extiende, proyecta y difunde hacia su entorno, en primer lugar, la familia.

Agrega que no se ha calculado, a través de los alumnos, qué influencia se tiene en los futuros hogares y familia.

Acota que cuando se dice que la familia es el vientre del Estado y Juan Pablo II lo decía, que era la base de la sociedad, lo que la hace trascender hacia afuera.

Indica que la Institución debe trascender a través de los alumnos, hacia la empresa, las familias y hacia afuera, sacando alumnos, además de la profesión, con valores que trascienden, difunden y contagian.

El señor Presidente, indica que el abordaje planteado por el señor Director Montero Jiménez, es importante, para conocer qué sucede si no se hace nada, ya que el no hacer nada tiene consecuencias para el país, muy serias, que en lugar de enrumbar a la institución a un camino de desarrollo, puede llevar al país a un camino complejo, de desempleo y toda la precarización del empleo, el subempleo, y las dinámicas sociales que acompañan el tema, asociadas a delincuencia, violencia, romper un contrato social y democracia, es decir, no es para menos.

Acota que no hacer nada, no significa que van a pasar cosas del edificio para afuera y hacia adentro nada, ya que sí va afectar a la Institución.

La señora Directora Gibson Forbes, indica que como hubo un consenso entre los miembros participantes, el próximo lunes se le debería comunicar a los demás Directores, para no tener que repetir todo y sobre eso comenzar paso a paso.

El señor Presidente, agradece la participación del día de hoy, la buena voluntad, sugerencias e ideas, recomendación y ganas, para que la Junta Directiva tome un papel más protagónico en estos temas, sin descuidar el día a día y la parte estratégica.

Agrega que, eventualmente, no sería necesario convocar a una sesión extraordinaria de Junta Directiva, ya que se puede convocar a una sesión de trabajo, nada más de la Junta Directiva, buscar un espacio y trabajar.

El señor Director Solano Cerdas, recomienda que esas sesiones de trabajo queden grabadas.

El señor Presidente, agradece a los señores Directores por su presencia en esta Sesión Extraordinaria, e indica que los aportes del día de hoy son muy importantes y que toma nota de la información.

Al ser las doce horas del mismo día y lugar, finaliza la sesión.

APROBADA EN LA SESIÓN 11-2019