

ACTA SESION ORDINARIA 07-2023

Borrador acta de la Sesión Ordinaria número cero siete - dos mil veintitrés, celebrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje, en el Edificio del Instituto Nacional de Seguros en el onceavo piso, a las dieciséis horas con cincuenta minutos del veintisiete de febrero del dos mil veintitrés, con la asistencia de los siguientes Directores con Asistencia Presencial: Sr. Juan Alfaro López, Presidente Ejecutivo; Sr. Ronald Bolaños Maroto, Vicepresidente, Sr. Tyronne Esna Montero; Sra. María del Mar Munguía Ramírez; Sra. Eleonora Badilla Saxe; Sra. Cristina Alarcón Rivera; Sra. Sofía Ramírez González, Viceministra de Educación Pública y Sr. Andrés Romero Rodríguez, Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

Ausente: Sr. Adrián Rodríguez Arias, por motivos laborales

Por la Administración: Sra. Wendy Fallas Rojas Gerente General; Sra. Rocío Arce Cerdas, Subgerente Técnica; Sr. Sealtiel Álvarez Sánchez, Subgerente Administrativo. Por la Asesoría Legal, Sr. José Alejandro Hernández Vargas, Asesor Legal. Por la Secretaría Técnica, Sr. Bernardo Benavides Benavides, Secretario Técnico. Además, se autorizó la asistencia a sesión de parte del equipo de Gestores y personal de la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, así como de la Unidad de Planificación Institucional y la UFODE

Invitados: Carolina Fonseca Madrigal, CINDE y Francesca Cardona, CINDE

Expositores: Sra. Wendy Fallas Rojas Gerente General; Sr. Sealtiel Álvarez Sánchez, Subgerente Administrativo y Sra. Rocío Arce Cerdas, Subgerente Técnica.

CAPÍTULO PRIMERO **Presentación del Orden del Día**

Artículo 1.- Presentación del Orden del Día

Señor Presidente:

Bueno, buenas tardes a todos, al ser las 4:50 con minutos del día de hoy lunes 27 de febrero de 2023 iniciaríamos la sesión ordinaria número 7-2023 con el quórum requerido.

Antes de iniciar quisiera solicitar la autorización a los Miembros de Junta Directiva, para permitir que parte del equipo de Gestores y demás personal Presidencia

Ejecutiva y Gerencia General, que se han sumado en este esfuerzo, así como la Unidad de Planificación Institucional y la UFODE, puedan participar de esta Sesión.

Ingresan los compañeros.

Bueno, mientras los compañeros y compañeras se van ubicando en su espacio, me permito en primera instancia trasladarles la disculpa del señor Auditor General, quien me escribió hace unos minutos y me indicó que tuvo un inconveniente y no iba a poder participar, por lo que lo menciono para que estén informados los señores miembros de la Junta Directiva.

Luego, mencionarles tal y como fue definido por esta misma Junta Directiva, para esta sesión Ordinaria 07-2023 se le ha extendido una invitación tanto al Estado de la Nación como a CINDE.

En este caso invitación se hizo con el debido tiempo, sin embargo, el Estado de la Nación indicó no haber tenido la disponibilidad de agenda necesaria para acompañarnos.

En el caso de CINDE sí hay representación, inicialmente don Jorge nos había mencionado que hay una representación permanente y que es la señora Vanessa Gibson Forbes, pero en este caso le acompaña la señora Carolina Fonseca Madrigal, quien ha sido autorizada y también está la señora Francesca Cardona, entonces es para que los señores Miembros de Junta Directiva estén enterados de que estamos teniendo el acompañamiento de CINDE, en la logística de asesor ad honorem, que creo que fue que quedó así en la Reforma 9931 del INA.

Me voy a permitir rápidamente recordarles que la agenda del día de hoy es muy básica, compuesta básicamente por Temas Estratégicos Del INA y Asuntos de la Presidencia Ejecutiva, ahí estaríamos teniendo la presentación del Portafolio de Proyectos, el cual tiene como principal objetivo la sesión de la Junta Directiva del día de hoy, para que todas puedan conocerlos y la incorporación de parte del equipo operativo asesor de la Presidencia Ejecutiva y de la Gerencia General, pasa de alguna manera por reconocer que es un trabajo de muchas personas, pero que además viene a recoger otros elementos que de seguido quisiera yo permitirme también señalar.

Someto a votación el Orden del Día.

PRIMERA PARTE

1.- PRESENTACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

2.- REFLEXIÓN.

SEGUNDA PARTE

3.- TEMAS ESTRATÉGICOS DEL INA Y ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA.

3.1 PE-328-2023 Presentación Portafolio de Proyectos

4.- VARIOS

Así que, si están de acuerdo con el orden del día, señores Miembros de la Junta Directiva, para que quede constancia en actas que todos están de acuerdo.

COMUNICACIÓN DE ACUERDO JD-AC-49-2023 **CONSIDERANDO:**

1. Que el Presidente Juan Alfaro López, somete a discusión y aprobación el proyecto del Orden del Día de la Sesión Ordinaria número 7-2023, presentado por la Presidencia.
2. Que los señores Directores no presentaron cambios a dicha propuesta.

POR TANTO:

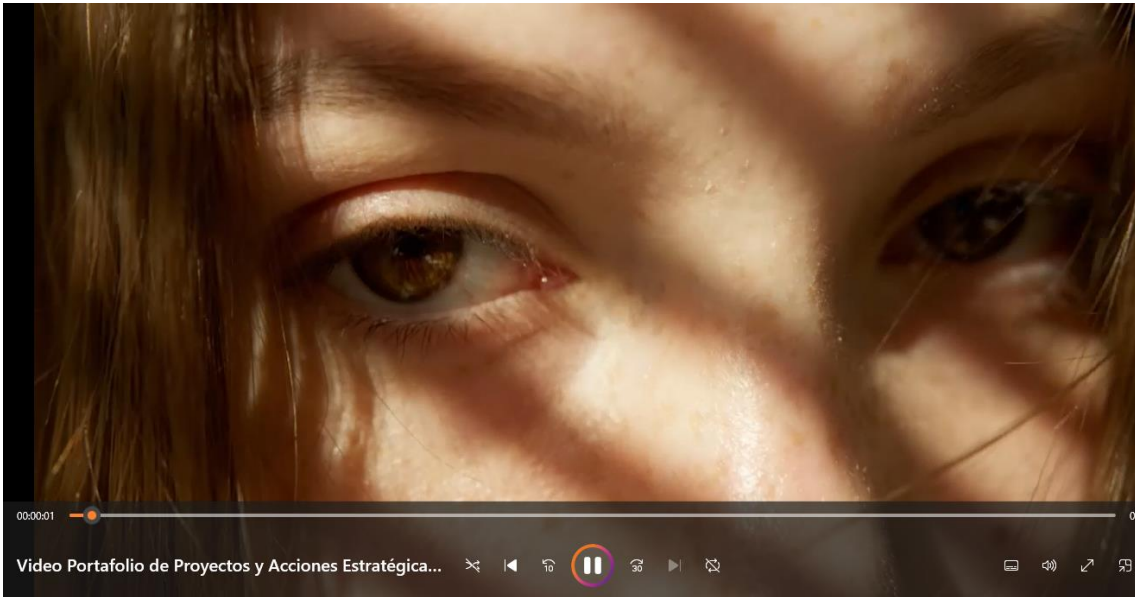
POR UNANIMIDAD DE LOS DIRECTORES PRESENTES A LA HORA DE LA VOTACIÓN, SE ACUERDA:

ÚNICO: APROBAR EL PROYECTO DEL ORDEN DEL DÍA DE LA SESIÓN ORDINARIA NÚMERO 7-2023, SIN CAMBIOS.

CAPÍTULO SEGUNDO **Reflexión**

Artículo 2.

Señor Presidente: La Reflexión es un video que a continuación presentaremos:



Es un video pequeño de reflexión, entonces es como para contextualizar señores y señoras Miembros de la Junta Directiva, la presentación que va vamos a ver en segundos y que la va a llevar adelante la señora Gerente General, quiero que ustedes la vean y busquen entenderla desde las discusiones que nos llevan a veces salir a las ocho o nueve de la noche y quiero que la entiendan desde ese espacio, en donde muchas de las cosas que van a ver y escuchar, son las respuestas a esas preguntas que ustedes han hecho en esos momentos, por qué no funcionamos así, por qué no hacemos eso de otra manera, quiero que también lo entiendan como algo que no es necesariamente una fórmula, una receta que nosotros realmente hayamos creado diferente en los últimos meses.

Acá los que tienen más experiencia en la Junta Directiva, estoy seguro que van a recordar momentos en los que más bien se podrían preguntar por qué eso no se ha solucionado, pero lo cierto es que hay acuerdos de Junta Directiva que se han tomado muchísimo, en momentos atrás o años atrás, como el que decía el señor Director Esna Montero, pero es que aquí hay un acuerdo para que cierto porcentaje sea en horarios vespertinos, lo cierto hay cosas que la Institución ya podría estar atendiendo y que debería funcionar mejor.

Entonces, quiero que también lo entiendan desde ese punto, tampoco no es una fórmula, somos o venimos de otro mundo y traer las soluciones para el INA, sino que también estas y otras Juntas Directivas, han venido entendiendo cuáles son las necesidades que la Institución debería de atender, para beneficio de las personas y las empresas, quienes son básicamente los sujetos más importantes para nosotros.

Este portafolio de Proyectos contiene justamente eso, contiene lo que las personas necesitan, lo que las empresas necesitan, lo que ya la Junta Directiva ha venido

hablando durante mucho tiempo, pero que tal vez no ha tenido una solución, pero sobre todo otro elemento importante aquí es que está el señor Andrés Romero y la señora Sofía Ramírez, que formaron parte de ese proceso en la Reforma de la Ley del INA 9931.

También es un nuevo espacio para continuar con la implementación de esa ley, que tantas expectativas puede generarle al país al respecto, pero que esa implementación de por sí necesita una serie de componentes que nosotros tenemos identificados y que estamos trabajando ya para permitir que la implementación, los alcances o la exposición de motivos que surgió de esa reforma a la ley 9931, pueda ser verdaderamente una realidad en el corto y mediano plazo.

Eso no porque lo diga yo, no porque en el pasado lo diga el señor Andrés o la señora Sofía o los miembros de la Junta Directiva que estuvieron acá, sino porque todo se traduce en que los que conocemos el INA sabemos lo que puede dar, pero sabemos también todavía lo que nos está dando y es ahí donde deberíamos poner como el dedo en la llaga, qué es lo que no está terminando de dar el INA para la gente y las empresas.

Lo anterior desde lo más positivo que podamos mencionar, que no está reflejado en este portafolio de proyectos, no está seguramente reflejado lo que algunas personas externas o internas, pues desde su comodidad sientan que el INA todo lo hace bien y todo lo hace perfecto, creo que todos los que estamos sentados acá sabemos de los espacios y las oportunidades de mejora que tenemos como Institución y como personas que todos los días aprendemos y podemos mejorar o dar un granito adicional.

Entonces, tal vez esas personas no se vean reflejadas en un portafolio de proyectos como este, que lo que hace es cambiar cosas y mover de alguna forma barreras que hayamos tenido o percepciones de cómo entender ciertas cosas que deberíamos hacerlas de la manera en que tal vez se consideró hacerlo hace cuarenta o cincuenta años que el INA inició en este país como Institución.

Pero, entendiendo que la evolución del desarrollo y del modelo de desarrollo que tenemos como país, creo que todos vamos a coincidir en la necesidad de atender esto y cambiar las cosas.

Digamos, de una vez por todas, por decirlo así, y montarnos en esa ola de gestión, de cambio, la Institución que permita generar mejores rendimientos e indicadores y resultados para todas y todos los costarricenses que la necesitan.

Así que básicamente es la reflexión y el encuadre inicial para dar la palabra a la señora Gerente General y que pueda iniciar con la presentación.

CAPÍTULO TERCERO
Temas Estratégicos del INA Y Asuntos de la Presidencia Ejecutiva

Artículo 3-. Oficio PE-328-2023 Presentación Portafolio de Proyectos

Señor Presidente:

Doña Wendy, adelante con la presentación.

Señora Gerente General:

Buenas tardes, gracias por la oportunidad, el espacio, realmente para nosotros es un honor que en una sesión de Junta Directiva, se nos permita atraer y mostrar el portafolio de proyectos, por supuesto que hoy es un día que no podemos dejar pasar la oportunidad para dar un cordial saludo, pero más que eso un fraterno abrazo a todos los que estamos presentes el día de hoy, nuestro señor Presidente Ejecutivo, Miembros de la Junta Directiva, personas que nos acompañan y nos honran con la presencia de parte de CINDE.

Tenemos un equipo Institucional fuerte acá, que es liderado por nuestros Subgerentes, doña Rocío y don Seattiel, tenemos la presencia de nuestros Gestores, el equipo de asesores parte de la Gerencia General y de la Presidencia Ejecutiva, la Unidad de Planificación y UFODE, que también se suman en este gran esfuerzo y por supuesto las personas de la Secretaria Técnica que nos han venido apoyando en este lindo reto, que inspira tanto como el vídeo que acabamos de presentar en la reflexión que nos daba el señor Presidente.

En la oportunidad que se nos presenta el día de hoy, vamos a conversar y a mostrar el resultado de un trabajo fuerte multidisciplinario, que ha llevado sesiones de trabajo, muchas de ellas tiempo laboral y otras que se salen a esos sábados que hay que sentarse, porque no siempre la gestión diaria nos permite hacer un alto y hablar de temas estratégicos como los que hoy tenemos la oportunidad de compartir.

Inicio la presentación:



Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas INA 2023-2026, ese el norte que queremos marcar y yo creo que esta primera diapositiva o filmina nos permite ver por dónde queremos ir, un INA que está ya en la mira que marca un norte y que nos va a permitir la toma de decisión diaria, no solo al más alto nivel de Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, sino para que una vez que lo conozcan todas las personas en la Institución, puedan focalizar sus esfuerzos, la asignación de recursos y las acciones que hacen diariamente, al norte que ya tengamos establecido.

Además, todas esas personas deben saber cómo y cuándo deben aportar para que eso se haga una realidad.

Continúa la presentación:



Para la agenda del día de hoy, en esta presentación tenemos un contexto actual en datos que le queremos mostrar un poco el INA que nos encontramos y con el INA y recursos que vamos a empezar a trabajar y que ya hemos venido trabajando muchos de los proyectos que aquí se muestran.

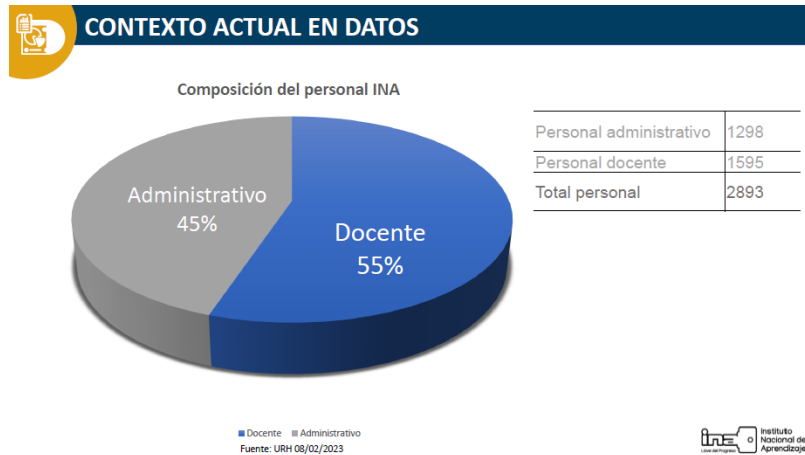
El marco estratégico, inicia por ejes estratégicos que sobre todos esos estructurales que soportan los ejes estratégicos, vamos a describir cada una de seis acciones estratégicas que queremos plantear y tres proyectos que están contenidos dentro del portafolio que queremos presentar el día de hoy.

Además, vamos a tener aspectos críticos de éxito que debemos ver desde el día de hoy, para saber que tienen que materializarse como una realidad, para que realmente este portafolio al final del 2026 podamos venir y dar resultados contundentes y que hemos pasado de un documento muy trabajado y con mucho esfuerzo, a una realidad que tiene indicadores y que da resultados en el día a día de la Institución.

Además, un tema de poder estimar algunas proyecciones que nos permitan ver por dónde irían los resultados que nosotros pudiéramos lograr, ya un poco más cuantificables de la implementación de este portafolio.



El contexto actual, no hay duda que para poder implementar algo en una institución, debemos hablar primero del recurso humano, todos decimos que es lo más importante, es el eje que nosotros debemos catapultar para que nos ayuden a hacer esto una realidad, y es que definitivamente ese es un tema que nos ha venido ocupando, que hemos hecho un esfuerzo multidisciplinario para hacer, pero que necesitamos que esas dos mil ochocientas noventa y tres personas que hoy somos en la Institución, estén realmente comprometidos e involucrados con el portafolio.



Cuando empezamos a hacer un acercamiento de estas personas en las próximas dos, tres, filminas nos damos cuenta de que, de esas dos mil ochocientos noventa y tres personas, la parte docente sustantiva, por ejemplo sería el giro de negocio, representa el 55% de esa población y tiene como sustento para la realización de las labores un 45% de personal administrativo.

Es un tema que ya desde ahí nos dice con el equipo que vamos a trabajar y lo que queremos implementar y cuál serían los grupos que estaríamos viendo, es un dato importante, el 45% considerar un dato alto para ese 55% de docentes y es al final a lo que nosotros le queremos apostar y lo vamos a ver en los ejes que vamos a presentar.

Algo importante es que esta información es suministrada por el Departamento de Recursos Humanos y el corte de ella es inicio de febrero de este año.

Señor Director Esna Montero:

Esos 55% de docentes es exclusivamente que están en docencia o tenemos docentes que están haciendo labores administrativas.

Señora Gerente General:

Ese es el total de las personas nombradas en la Institución como docentes, ante la pregunta que usted bien y acertadamente plantea, se la hicimos Recursos Humanos pero al día de hoy por el tipo de información y reporte que tenemos de nuestros sistemas, ese dato que usted me consulta no se podía ver, qué estamos haciendo, aprovecho para darle ahí, nosotros ahorita tenemos una encuesta hacia todas las personas que están nombradas como docentes, resultado de un conversatorio que con la Presidencia Ejecutiva tuvimos con ellos y en esa encuesta se está aplicando la pregunta para llegar nosotros a determinar precisamente el dato que usted plantea.

Señora Directora Badilla Saxe:

Gracias, señora Gerente General, yo quisiera saber si este porcentaje de docentes se puede comparar con el tiempo que tienen los administrativos, es decir, este de 45% de administrativos tiene un 100% en la Institución, pero los docentes cuánto tiempo, porque no sé si se puede comparar 55% con 45% cuando los tiempos que dedican a la Institución son diferentes.

Señora Gerente General:

Esas dos mil ochocientos noventa y tres contratadas hoy al 100% en la Institución, cumplen un horario de cinco días a la semana y una jornada en un horario establecido.

Sí, señora, aquí, haciendo la aclaración, todavía no está incluido el tema de cuartos y medios tiempos, que es el que vamos a ver adelante.

Gracias a ustedes por las preguntas.



Avanzando en la presentación, quisimos hacer ese acercamiento al equipo humano que tenemos en la organización, caracterizándolo dentro del tema generacional que la gente, es como se agrupan las personas por la fecha en que nacieron, zonas por la fecha en que nacieron y algunos hechos históricos que están presentes en ese lapso de fecha de nacimiento, no voy a ahondar mucho en el tema, pero aquí la presencia de cuatro generaciones de las seis que actualmente están clasificadas y vemos que en los *baby boomers* tenemos un 25% de la población, mil ciento noventa y cuatro personas están dentro de una generación x, esta generación que ya entra en el mundo de internet, de celulares y *Millennials*, tenemos novecientas ocho personas.

Aquí es importante anotar que dentro de estas dos tenemos un 66% mayoritariamente de *generación X baby boomers* y un 31% más un 3% de la

generación Z centennial, que estos son los que ya vinieron con dispositivos electrónicos y a como parte de la vida que está haciendo.

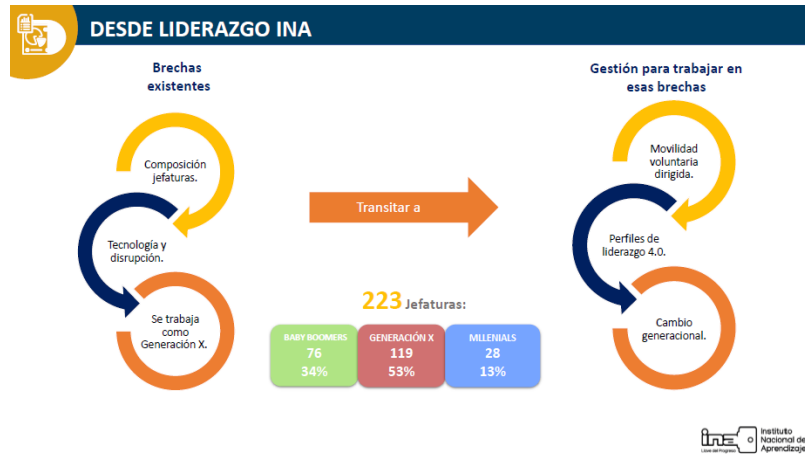
Pero, porqué es importante ver esta desagregación, porque además de que nuestra población está contenida en esas cuatro generaciones y si bien es cierto el tema de la generación salió mucho por un tema de mercadotecnia, hay estudios que ya revelan que en temas de talento humano y abordaje de esas personas en las instituciones, el tema generacional es una base importantísima para saber cómo conduzco esos equipos de trabajo a los logros que yo estoy considerando se deben lograr en la Institución.

Cuando tenemos la presencia de las cuatro generaciones, lo encierra el tema de cultura institucional, que también está presente y definitivamente nosotros como Administración debemos tener en cuenta, para la implementación de un portafolio tan ambicioso como el que tenemos, que ya hoy está llevando algunos proyectos y acciones estratégicas adelante y que se van a concretar en el período en mención.

Ya para finalizar el tema del acercamiento con lo que es nuestra población laboral, esto nos dice que nosotros en la Institución llevamos el mismo análisis a la jefatura, tenemos doscientas veintitrés jefaturas, aquí el dato sube considerablemente porque pasa de 66% entre estos dos a un 87% si mal no recuerdo y tenemos jefaturas solamente millennial un 13%.

Tal vez uno podría pensar y a veces uno se imagina que cuando hablo de milenio son muy jóvenes, que yo no digo que no, pero un millennial podría tener hoy cuarenta y un años, entonces para puestos de Jefatura uno podría pensar que ya tiene experiencia y bagaje importante, que le permite ocupar una posición de estas en la Institución.

Además, alrededor del mundo los Ceos en las empresas y están siendo nombrados inclusive con puestos de generación millennial.



Acá tenemos las brechas que uno podría considerar en un análisis muy superficial, que es la composición de las Jefaturas, no estamos diciendo que va a estar de uno o de otro lado, nos parece que la complementario es muy importante, hay brechas y los que somos x y los que son baby boomers saben tecnológicas y sobre todo porque ya en la parte millennial, es donde viene a explotar esa parte innovadora y anuencia a la disrupción y además, que tenemos en la Institución que toda la parte tecnológica que es importante está como en X.

Entonces tenemos a unos baby boomers que la tecnología que hay en la Institución no los están retando a ir más allá y adecuarse a eso, una generación x podría estar como muy cómoda porque lo más que manejo es lo que está en mi propia generación.

Pero además son unos millennial que pueden estar frustrados porque no están llevando el ritmo de tecnología, que les permita realmente esa innovación y esa irrupción.



Hay otros recursos que debemos considerar en ese INA del contexto actual que estamos dando, definitivamente un tema de un presupuesto por arriba de los ciento

veintinueve mil millones de colones, un presupuesto anual de empresariedad por arriba de los diecinueve mil y también tenemos ayudas económicas por arriba de los diez mil millones.

Es un dato importantísimo, la subejecución presupuestaria que tuvimos el año anterior, porque hay diecisiete mil millones que podrían darnos una mejor administración, resultados ya para la implementación que estamos haciendo de estos proyectos y acciones estratégicas, un PASER nuestra oferta anual que contempla ciento cuarenta y un mil ochenta y cinco cupos y cupos en inglés que para este año son doce mil noventa. Aquí cabe reconocer que tenemos un 57% por arriba de lo que normalmente se ha estado planificando en temas de inglés, dentro de ese plan anual de servicio que brindamos.

Tenemos una ANE, la cual, de manera conjunta con el Ministerio de Trabajo, tenemos a hoy tres mil quinientas treinta y nueve vacantes disponibles y veintidós mil ciento treinta y cuatro personas que están ofreciendo sus servicios, doce Núcleos, nueve Unidades Regionales, con cincuenta y cuatro centros, cinco centros de desarrollo empresarial.

Asimismo, para iniciar este portafolio y este tema, nosotros queremos mostrar noventa y cinco plazas vacantes puras, que desde el año pasado hemos venido en un esfuerzo de poder desde la Administración, ir haciendo un encauce efectivo, precisamente hacia áreas más sustantivas y de formación regionalizada, para poder salirnos un poco de estar nombrando en áreas más de soporte y encausar más hacia la parte sustantiva de la Administración.

Una regla fiscal que mencionábamos, que también está vigente hoy, pero que vimos que inclusive hay montos de subejecución, que ya nos permiten hacer mucho, salir en lo poco de estar nublando en áreas más de soporte y encauzar más hacia la parte sustantiva de la Administración.

La regla general, que lo mencionábamos, también está vigente hoy, pero que vimos que inclusive hay montos de su ejecución que ya nos permiten hacer mucho y que no nos podrían decir a nosotros que no hemos podido venir ejecutando algunas acciones y que nos interesan encauzar otras en este 2023, mientras se hacen los esfuerzos importantes que se han estado haciendo a nivel político, para poder lograr que se entienda la necesidad que tiene el INA de tener más recursos, que nos permitan materializar este 2023-2026, porque en el hoy podemos pensar, que podemos poner a andar estos proyectos cuartos y medios tiempos con vacantes, que hacemos una mejor administración, pero si realmente queremos lograr lo que nosotros estamos planteando, habrá que pensar necesariamente una vez que tengamos resultados que nos permitan justificar en poder maximizar esas plazas y crear algunas.



Cómo se logró esta planificación que estamos presentando, este portafolio rápidamente en cinco pasos, que fue desde en algún momento el año pasado, desde mayo a horas de setiembre, un tema de diagnóstico, creación de los ejes que hoy vamos a conocer.

Se determinaron acciones, porque en ese momento inclusive era cómo logramos eso, tenemos un montón de temas que ya venían como bien lo decía el señor Presidente, que implementamos para que pase de una ley a una realidad y a una ejecución mayor y entonces fue donde se piensa en acciones estratégicas a implementar.

Se seleccionaron responsables por uno de los temas, para tener un punto de contacto y de seguimiento e implementación tanto con la Gerencia General y la Presidencia Ejecutiva, se conformaron equipos de trabajo, porque no era justo solo poner a una persona responsable al frente y no decirle al equipo de trabajo, miren esta es la persona que va a encauzar este tema y necesitamos el apoyo de ustedes para venir a sacar adelante los temas que están planteando y definitivamente creación de cronogramas de trabajo que permitan el seguimiento y la trazabilidad de dichos proyectos.

Ya entrando a los ejes estratégicos y estructurales son seis que vamos a ver a continuación:



Tenemos en los estratégicos un tema de mayor cobertura de la Formación Profesional, con visión Regional y volvemos a lo que hablábamos ahorita, es un poco desconcentrar las acciones y las prioridades del GAM, que ir a la parte más provincial, donde nosotros podamos realmente ejecutar.

Vuelve el tema del ejemplo de las vacantes, que es un poco sacarlas de la parte más incluida en la parte administrativa y central y llevarlas a que empiecen a ejecutar a lo largo del país, en las nueve regiones que tenemos, dando eso como una prioridad, aumentar la empleabilidad donde podamos generar todas estas acciones que permitan una ágil y muy a la mano para el empleo y a las personas.

Acá en el tema de empleabilidad, un ejercicio que ya tenemos concretado y que está dando resultados, son las áreas de alta demanda, precisamente para que la empleabilidad esté encausada, para que nuestros esfuerzos realmente den empleabilidad a la gente en los puestos que se esté necesitando y nace de este eje.

Potenciar la parte empresarial, el emprendimiento y el desarrollo empresarial y en esos tres temas alinearlos para que podamos realmente ayudar a los

emprendedores y a las personas que tienen Pymes y empresas en un nivel de madurez más alto.

Todos esos tres sustantivos, reforzados por el tema de simplificación de trámites, modernización de la Institución y un tema de *rebranding* de la formación que tenemos ahorita, son como el apalancamiento que vamos a tener ante los ejes más sustantivos.

Entrando a las acciones estratégicas, tenemos seis como ya lo mencionaba en esta filmína, nos vamos a detener en cada una, porque vamos a tener la oportunidad de revisarlas, les voy a decir que la última es el tema de tecnología para cumplir con la estrategia institucional, que es transversal al resto de las acciones que se están presentando.



Vamos a verlas una a una.



Tenemos el fortalecimiento de la formación en inglés, un tema que más bien la Institución ya tiene desde hace algún tiempo, que ha hecho esfuerzos importantes, pero queremos materializarlo ¿por qué?, porque hay un Plan Nacional de Desarrollo que nos lo pide y entonces ahí está el primer sustento que tenemos de esto, porque los estudios de alta demanda en un ejercicio rápido que se hace en noviembre diciembre de este año, lo que nos dicen es que los cincuenta puestos posibles como top, muchos de ellos están asociados al tema del idioma inglés y porque también tenemos estudios que en un momento han hablado de la exclusión y los elementos del porqué se dan en temas de inglés y tenemos que abordar.

En este tenemos tres grandes entregables o subproyectos que queremos mencionar, el primero es cuartos y medios tiempos que queremos llevar, noche primero, lo vamos a hacer con las vacantes a las cuales estamos dando una administración diferente y pactar propiamente para que se vayan a la región en horarios posterior a las tres, va a ser una de las condiciones de contratación y en horarios después de las tres de la tarde y sábados para poder llevar esa posibilidad de formación en horarios alternos a los que hoy ya tenemos.

Vamos a contar en este proyecto como una prueba de ubicación, realizada por personas internas en la Institución, vamos a tener o apostar a la trimestralización de los períodos lectivos que nos va a dar un ordenamiento y por supuesto periodos de matrícula. que la gente pueda saber en qué momento va a tener oferta y en ese momento voy yo a apostar porque ese cupo al cual yo quiero entrar.

Hoy tenemos un tema de certificaciones en Unidades Regionales de manera masiva y eso tiene que ver mucho con observaciones que hicieron en su momento unas personas de la Junta Directiva, poder armar procesos, anunciarlos y que la gente de manera masiva, según nuestras disponibilidades en el hoy y las que podemos habilitar con docentes a futuro, puedan hacerse como jornadas masivas de

certificación, porque tenemos mucha gente que hoy tiene algún nivel, vamos a arrancar con inglés, pero no escapa a otras formas de cocina, de electricidad y otros temas que se dan en la Institución.

Puedan llegar ahí y no es lo mismo llegar a pedir un trabajo sin una certificación diciendo que yo lo sé, a llegar ya con una certificación del INA, que es un caso muy ágil, muy rápido, para el cual ya nosotros tenemos un sistema digital que nos puede ayudar.

Y finalmente la asignación de becas de la ley 9931 que es el artículo 21 bis, donde nosotros vamos a poder estar ya en un proceso de acreditación de Centros y aval técnico, que les permita publicar su oferta, que las personas puedan indicar a cuál centro quieren pertenecer y que nosotros como Institución le demos a esta persona el pago, para que esa persona pueda acudir al centro que seleccionó, eso también nos va a permitir un mayor alcance del inglés.

Si vemos en este proyecto lo que se trató fue de hacer un fortalecimiento interno en horarios, que no son los que normalmente tenemos porque no se trata solo de ayudarlo a las personas que pueden trabajar a tiempo completo, yo he estado visitando centros y tenemos ahí muchachos que van cinco días a la semana, todo el día, esa es una posibilidad que para alguna gente lo deja fuera, lo excluye del tema y ahí lo queremos fortalecer.

El tema de certificación y las becas, para hacer equilibrio entre las acciones que estamos ejecutando a la fecha.



El segundo es un tema del empresariEDAD y ahí tenemos cinco nuevos Centros de Desarrollo Empresarial con acción móvil, que es esto que la experiencia de los que ya hoy tenemos, nos han dicho que hemos de mejorar los carteles que ya se están trabajando hoy para los nuevos Centros, que también ya tenemos los lugares donde se estarían ubicando, para que puedan desplazarse hacia otros lugares en la Región y llevar opciones como centros a esas comunidades donde están hoy

Señor Director Esna Montero:

Ahora sí, pregunta, dentro de esos cinco centros que estaban hablando ahí, están los dos que hacían falta, que uno era Puntarenas y el otro era la occidental, sino me equivoco San Ramón, entonces son cinco nuevos o son tres más esos dos que teníamos anteriormente.

Señora Gerente General:

Serian San Ramón, Heredia, Pérez Zeledón o zona sur que ese es un tema que se está analizando.

Puntarenas, Heredia, Perez Zeledón y San Ramón, cuatro, más uno virtual que se están viendo cómo funcionaría y cómo es que se va a dar, son los cinco centros.

Señor Director Esna Montero:

Gracias.

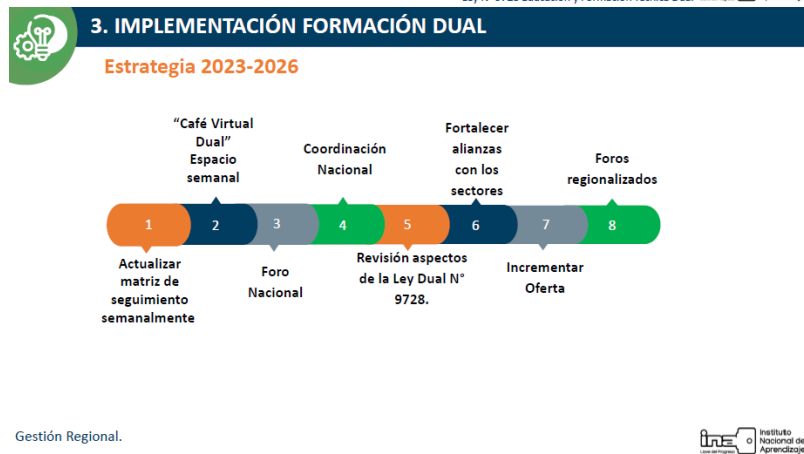
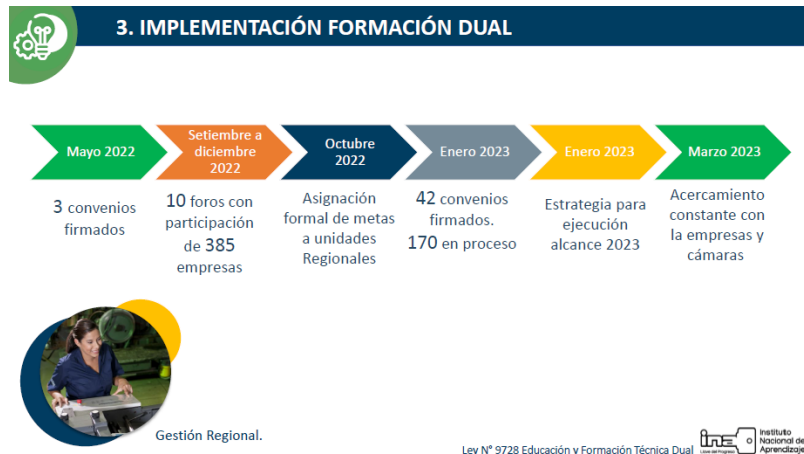
Señora Gerente General

Pero con la opción que pueden hacer un ejercicio importante en los carteles, que hoy tenemos este y fortalecerlos, definitivamente queremos lograr una conexión desde Banca para el Desarrollo con la Banca, con el mercado y hacer alianzas importantes que nos puedan permitir llegar a eso, inclusión de centros especializados y laboratorios, alineamiento de la ruta de emprendimiento interna.

Con este punto que es el más importante, que es poder conseguir con INA, fondo de capital semilla, ojalá no reembolsables que pueda apalancar económicamente los mejores proyectos que los alumnos en una Institución presenten, como parte de la formación que ellos están teniendo.

Hay un tema de rectoría en la inversión en la región, sólo un dato importante es que el 77% de los veinte mil millones de Banca para el Desarrollo están en las Regiones y no en UFODE, entonces queremos tener un control integrado de que esos fondos realmente se están yendo.

Es el espíritu de la Ley que nos hace separarlo y un programa de mentoría que es importante, ¿por qué?, porque nosotros podemos traer expertos para que le ayuden a las empresas, pero sé que ya pasó por ella y si me permiten el término por donde asustan, puede encontrar el empresario, que es iniciar, que son esos tiempos de madurez en una empresa y queremos lograr implementar un programa de mentoría voluntario de gente que está interesada en participar.



La implementación de la formación dual, solo algunos resultados de los que hemos tenido en la fecha, el año pasado cuando iniciamos esta aventura de formación dual y un reto de los más grandes que tenemos, ya habían tres convenios firmados y eso hizo un ejercicio de posicionamiento que nos permitió acercarnos a más de trescientas ochenta y cinco empresas y que permitió además entender que tenemos que hacer una asignación formal de metas a cada una de las Regiones, para que cuando cuantificaran el logro que queríamos tener, eso a hoy nos permite cuarenta y dos convenios firmados y ya ciento setenta en proceso, apenas arrancando el año y como el resultado del proceso que se hace el año anterior.

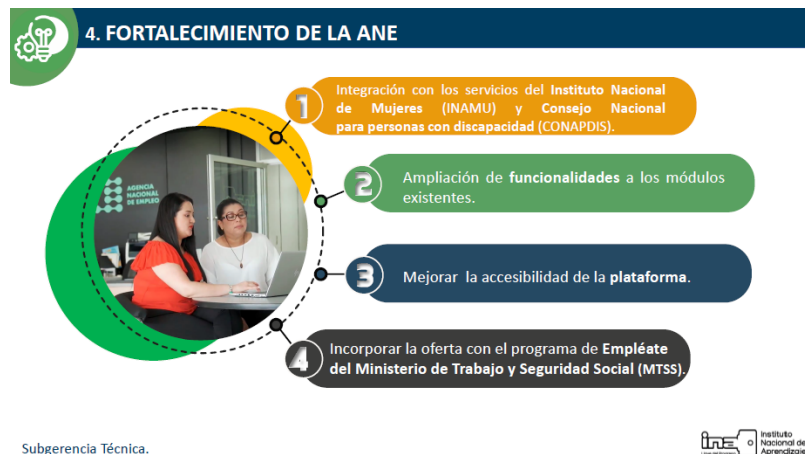
También la Gestión Regional presentó una estrategia para ejecución 2023 y definitivamente se posiciona el acercamiento constante con la empresa y las cámaras, pero para dónde vamos con el tema Dual, se instauró una matriz semanal que se lleva seguimiento con cada una de las Regiones.

Hemos estado trabajando en algo que se llama un café virtual, donde cada semana se toman un café virtual con las Regiones y hablamos y hablamos de Dual para

cada vez posicionar el tema, porque no es solo a lo externo con las empresas, es que internamente lo tenemos que también posicionar.

Hay un foro anual Dual que queremos realizar ya más grande, más focalizado y no en cada una de las Regiones, una coordinación nacional que permita ver como esos grandes clientes potenciales, voy a poner un ejemplo, hablemos de Walmart y la oferta que tenemos en puntos de venta dual, ahí es donde esa coordinación nacional de Dual pueden decir si vamos a hablar con Walmart, yo necesito al señor Presidente, a la Gerencia General, armamos una reunión nos llevamos tres regionales, no sé, y si armamos ese trato, luego va a fluir hacia las Regiones un tema de puntos de venta, con alguien que está posicionado en la mayor parte de los supermercados en el país.

Tenemos que revisar aspectos de ley y simplificación de trámites que no lo han conocido, fortalecer alianzas que ya lo vimos, incrementar nuestra oferta, dejar de estar trabajando programa Dual y no Dual, sino que ir por un tema de que toda nuestra oferta puede ser si me permiten el término dualizable y finalmente, los foros Regionales que estaban ahí en la terminal, que no deberían dejarse, sino que es como cada Región y nosotros podemos hacer los anuales en un solo lugar.



El cuarto tema dentro de las seis acciones estratégicas, ese tema del fortalecimiento de la ANE que es de mucho interés para nosotros también, donde tiene alianzas con INAMU y con la parte de CONAPDIS para personas con Discapacidad, ampliación de las funcionalidades a los módulos existentes, pase y experiencia de lo que hemos venido ejecutando, mejorar de esa accesibilidad a la plataforma e incorporar la oferta con el programa de EMPLEATE en alianza con el Ministerio de Trabajo, contarles que esto ya es un proyecto formalmente establecido en la Institución, lo hemos venido trabajando desde setiembre del año pasado, pero lo vemos como estratégico dentro de las acciones que hemos venido implementando.



La virtualización de la oferta también es importante, acá cuatro ejes en el que se han planteado en este proyecto que es material de apoyo digital y es aumentar ese material, aunque hoy ya tenemos bastante

A ese material aplicamos las áreas de alta demanda y nos encontramos que muchos de ellos ya hoy están para cumplir con esas áreas de alta demanda.

El acceso ágil para las personas, mediante dispositivos de habilitación en el espacio INA y fuera de él, porque cuando hablamos de temas virtuales, inclusive a nivel de la Institución nos dicen que no hay Internet, bueno, porque no habilitamos nosotros espacios, hay otros aliados que también tienen lugares que se están desperdiciando y ahí se podría llevar en la formación virtual que sea asincrónica, sincrónica o de autogestión.

Los servicios virtuales y agilización de la metodología de diseño, para tener esos servicios virtuales y finalmente en esos espacios modernos virtuales, en este periodo 2023-2026, nosotros deberíamos más bien le estamos apostando a tener aspectos como si simulación metaverso que en estas disponibles para actividades educativas.

Señora Directora Badilla Saxe:

Gracias, este creo que algo que muy importante al diseñar una oferta en un entorno virtual y es mi tema y lo he repetido muchas veces, y es el tema de la preparación del docente y la docente o la persona que va a acompañar el aprendizaje en entorno virtual, si no se hace un esfuerzo muy enfocado hacia eso, lo que hacemos los docentes es hacer lo mismo que hemos venido haciendo en un entorno físico, en un entorno virtual y entonces hay una gran exclusión, empezamos a expulsar a los estudiantes, por qué en el aprendizaje no se da de la mejor manera.

Entonces, yo sí quisiera abogar por que se haga específicamente un esfuerzo, muy direccionado al acompañamiento de docentes, para que puedan ser lo más exitosos posibles en entornos virtuales y por ejemplo, que en un material de este tan visual,

lo primero que se pueda ver es el acompañamiento del docente, porque ahí está ausente.

Señora Gerente General:

Sí, señora, muchas gracias, estamos tomando nota, los compañeros me están colaborando, muy amable, ese es el proyecto y es la importancia que le damos y nosotros soñamos que con las acciones que estamos ya implementando, que INA tenga una formación presencial a la par como dice uno, está en del tú a tú en la formación presencial, hay mucha gente que le interesa, hablamos de generaciones y cuando hablamos de generaciones, la virtualidad debe estar presente.



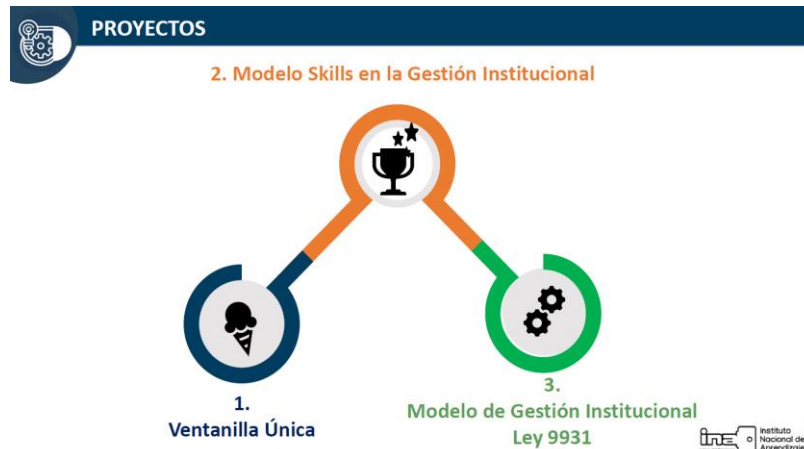
Ya la última transversal y ese tema de tecnología, para cumplir con la estrategia institucional, ahí tenemos actualización de dispositivos de seguridad, ciberseguridad de la red, información que los estamos contemplando, el fortalecimiento de los sistemas internos, quiero hacer hincapié en que todas las acciones que ya han pasado, más los tres proyectos que están por venir, tienen un contenido fuerte, el tema de tecnología en adecuación de sistemas, en modernización, en dar herramientas ágiles, que permitan que la ejecución de estas acciones que estamos presentando, se puedan dar de una manera expedita.

Deberíamos entrar en este período y lo que vamos a hacer en un análisis integral de la arquitectura de los sistemas, que permita una toma de decisión en ese universo que tenemos hoy y hacia dónde debemos ir y una renovación de los equipos tecnológicos con que cuentan nuestros docentes y las personas que le dan soporte a ese grupo de docentes.

Acá estaríamos terminando con las acciones estratégicas contempladas en el portafolio y daremos paso a los tres proyectos que estaríamos presentando, el primero es de Ventanilla Única, el segundo el Modelo Skills en la Gestión

Institucional y el tercero el Modelo de Gestión Institucional o la Modernización de ese modelo según la Ley 9931.

Continúa la presentación:





Subgerencia Técnica.



Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos



2. MODELO SKILLS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL



Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos



3. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL LEY 9931

Modernización del modelo de Gestión Institucional enfocado en la atención de personas estudiantes y empresas



Atención diferenciada, oportuna, ágil, dinámica, pertinente y especializada según sus necesidades.

Gerencia General



3. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL LEY 9931

¿Qué se busca?



Gerencia General





Esta imagen nos muestra y nos habla poco, porque hacemos la analogía de lo que para nosotros es Ventanilla Única, para este proyecto ya tenemos un equipo conformado, ya se está formalizando creo que va en un avance muy fuerte, ante la oficina de proyectos institucional y esa imagen lo que nos dice es que los clientes del INA, en las analogías van a venir por el helado, ellos no están pendientes de lo de atrás para ellos, eso sí, debería verse de esa manera y lo que sí esperan es esa mano amiga que les pide el servicio en un solo momento, que saben a dónde llegar, pues este proyecto de ventanilla única tiene ya instaurado un una etapa diagnóstica que finalizó en diciembre.

Aquí se han realizado más de veintidós sesiones de trabajo, de un equipo de alrededor de doce personas, que está siendo dirigido por la Subgerencia Técnica, ahorita se trabaja en la formalización de este proyecto, ya ante esa oficina, porque estos tres van a tener la particularidad que van a contemplar toda la metodología como un proyecto formal en la Institución.

Estaríamos llegando en este mismo 2023, a una ruta única de ingreso a la Institución, que en el 2024 va a permitir la implementación para que nos crean, si como hicimos la analogía con el helado, no importa si es una persona y estudiante, no importa si busca un servicio de empresario, edad o más bien es una empresa o quiere un servicio de ANE para el tema de posicionarse, pueda entrar por un canal único y es lo que ellos vean del INA y desde ahí se da multicanal, que lo vamos a direccionar a cada una de las instancias que se le dé asistencia, sin que el cliente siquiera se dé cuenta que es proceso que está pasando detrás, el cliente va a ver el producto, el servicio, el helado en función le está dando y lo demás, nosotros nos vamos a encargar

En el Modelo Skills, que es el segundo proyecto, buscamos inteligencia de mercados, tendencias y estándares a nivel institucional, actualización formación docente bajo estándares internacionales, que queremos que nuestros docentes mayoritariamente pueden decir yo estoy certificado Skills, inclusive dentro su

empleabilidad como docente, para que así se posicionó la formación que nosotros damos y la calidad.

Un mejoramiento de los servicios de formación, herramientas y criterios para el aseguramiento de la calidad y estándares internacionales, el desarrollo y empoderamiento de personas campeonas, hemos tenido ejercicios donde hemos tenido muchachos que van, participan y antes de irse ya la condición es firme el contrato, porque cuando venga ya con solo haber estado en Skills y participando allá yo quiero que sea parte de mi organización.

Un proceso de confección técnica regional, nacional e internacional poder armar ese modelo dentro de la Institución, para que entre en nuestras mismas regiones puedan competir con esos estándares.

Finalmente, actividades de transferencia de conocimiento de lo que hay, que estamos logrando con el modelo, es un proyecto que también ha venido avanzando porque son a un mediano plazo y las acciones deben encaminarse, ha habido un tema de planificación, solo el año pasado se trabajó en la capacitación de ciento treinta personas docentes.

También se hicieron talleres en octubre y noviembre, para ir introduciendo el tema porque entendemos que es un cambio fuerte en la Institución y que, aunque el tema se ha venido vendiendo y posicionando, la Institución aquí ya es dar ese contexto desde nuestro modelo de gestión inclusive, y hacemos un seguimiento de cronograma que inclusive hasta ante la misma Junta Directiva se ha presentado, hay de frente la Gestión de Información y Servicios Tecnológicos como el líder de dicho proyecto.

Finalmente dentro de los tres proyectos tenemos el Modelo de Gestión Institucional quién nos lo trae, la ley de 9931 y lo que buscamos es modernización del modelo de gestión institucional, con dos pesos fundamentales, que va a ser enfocado en la atención de personas y empresas, para darle atención diferenciada.

El día de hoy nosotros a como atendemos alumnos, atendemos a empresas, atendemos el tema de banca, oportuna todos sabemos que es uno de los retos más grandes que tenemos, debe ser ágil para que esa oportunidad se vuelva una realidad de ser dinámico, hablábamos un día de estos, de un ejemplo que me ponían en la Región, que nos piden un curso una empresa, tardamos cierto tiempo dándolo y es tan dinámico el entorno de la empresas, que cuando llegamos con el curso ya no es el curso que necesita la empresa y que lo digan esto en que está con competencia, cuando usted está en competencia y decía un experto español que nos visitó, lo que no sale en tres meses a mí me parece que ya no sirvió, pasamos seis meses, un año barbas en remojo y viendo que estamos haciendo con

esto, debe ser pertinente, especializado y en la última palabra me quiere enfocar según sus necesidades.

Nosotros no podemos seguir como Institución haciendo lo que siempre se ha hecho en el INA, ni menos al estilo que siempre lo hemos hecho o porque creemos que eso es lo que ellos necesitan, lo que nosotros hagamos y ese modelo tiene el reto de apuntarle es a las necesidades que realmente se están teniendo en las personas estudiantes, en las empresas que inclusive son los que nos generan los ingresos mensualmente a nosotros.

Buscar rápidamente modernización, una atención empresarial, diferenciada, docentes competentes, que necesitamos aún más, porque puede ser que los tenemos y yo no lo dudo, pero hay que certificarlos, tenemos que cacarearlos y ojalá nuestro problema en algún momento es que son tan certificados y tienen tal nivel que hay que ver cómo los retenemos.

Un rol rector de Banca para Desarrollo, estemos seguros de que cualquiera nos pregunte y ese 77% que está hoy en las Regionales, podemos decir con datos cuantificables, cómo están invirtiendo en el tema de emprendimientos y en el tema de PYMES.

Agilizar los servicios de apoyo, nuestra parte sustantiva debe enfocarse en hacer nuestro negocio, nuestro giro, que es educación y las áreas de soporte darles acompañamiento, para que realmente les facilitemos lo que necesita para que ese pase.

Fortalecer una oficina de proyectos, que permitan la continuidad de esos proyectos enmarcados en períodos que se salen inclusive de los ámbitos de nombramiento de un Gerente o inclusive ámbitos políticos.

Un nuevo estilo de liderazgo y ya se están haciendo esfuerzos importantes, como el diagnóstico que Recursos Humanos va a aplicar para estar seguros de que el liderazgo que tenemos hoy le apunta a todos estos temas de avanzada que estamos planteando.

Y finalmente, con todo esto, en cumplimiento de un mandato de ley, que todos somos responsables de instalar en la Institución, el Modelo de Gestión nos permitimos plantear una ruta de alto nivel, que arranca con la motivación, está terminando en febrero de este año y es que, aunque tengamos una ley, unos de los temas más importantes aquí, es poder motivar desde montón de aristas.

Inclusive de los resultados que hoy doy como Institución, que el modelo en el que es necesario la modernización del modelo de gestión, hay que conformar un equipo de proyecto que esperamos tenerlo para marzo, con personal interno porque

también pudiéramos tener algunos perfiles externos, con experiencia en temas como estos y especialmente en un tema de gestión de cambio de las personas, para la implementación de un proyecto tan ambicioso como es un cambio de modelo de gestión.

Estamos pensando a muy alto nivel y sin que el equipo todavía puede asentarse, hacer la planificación, que en abril podríamos tener ya el perfil de proyecto para mayo junio de este año 2023, establecer la planificación este proyecto que no va a dar guía de por dónde vamos a ir y que el diseño de propuesta, por estar entre Julio y noviembre de 2023, esto porque ya había un ejercicio importante cuando se iba a contratar las asesorías para que lo hiciera un externo que hablaba aproximadamente de cinco meses.

Finalmente, entre diciembre del 2023 y diciembre del 2024, la formación e implementación formas de formalización que no es fácil, verdad, tenemos entes externos y rectores, aunque tenemos que ir con modelos, hemos tenido ya acercamientos con la Unidad de Planificación para que nos dé la metodología y todos los pasos que hay que seguir para implementarlo y soñamos y creemos que va a ser así, que en el 2025 podamos tener que el cierre del proyecto y ya la madre es en la institución de ese nuevo modelo de gestión.

Esto tiene un elemento importante y eso que, si nosotros logramos eso en el primer trimestre del 2025, nos daría todavía dentro del margen político un año importante para madurar el modelo y dejarlo bien afianzado.

En este punto de la presentación le voy a pedir a la señora Rocío, Subgerente Técnica, que nos pueda acompañar con la siguiente etapa, muchas gracias.

Señora Subgerente Técnica:

Muy buenas tardes a todos y a todas, miembros de la Junta Directiva, compañeros del INA, Gestores.

Prosigo con la presentación:

CRONOGRAMA ACCIONES ESTRATÉGICAS

Acciones estratégicas	2022	2023	2024	2025	2026
1. Fortalecimiento Formación en Inglés					
2. Estrategia para la Empresariedad					
3. Implementación Formación Dual					
4. Fortalecimiento de la ANE					
5. Virtualización de la Oferta					
6. Tecnología para cumplir la estrategia institucional					

CRONOGRAMA PROYECTOS

Proyectos	2022	2023	2024	2025	2026
1. Ventanilla Única					
2. Instaurar el Modelo Skills en la Gestión Institucional					
3. Modelo de Gestión Institucional Ley 9931					

VINCULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL						
Acciones estratégicas	Atracción a sectores claves	Multilingüismo	Empresariedad	Población en desventaja social	Emprendedurismo	Incrementar la ejecución empresarial
1. Fortalecimiento Formación en Inglés		●		●		
2. Estrategia para la Empresariedad			●		●	
3. Implementación Formación Dual	●					●
4. Fortalecimiento de la ANE				●		●
5. Virtualización de la Oferta	●	●				●
6. Tecnología para cumplir la estrategia institucional	●	●	●	●	●	●



Continuando con lo que nos indicaba la señora Gerente General, este ha sido un trabajo fuerte, a raíz de los cambios que nos implica la Ley 9931, nos pone en un camino de que teníamos ya un punto de partida, ya arrancar con las acciones con las que veníamos trabajando y desde otra forma darles contenido más integral para que todos los que estamos acá en forma conjunta, lo llevemos a cabo.

El cronograma de acciones estratégicas, cuáles son todas estas acciones estratégicas, la señora Gerente General ya se detuvo hace un rato para indicarnos cuales son.

Fortalecimiento de lo que es el sistema de inglés, ahí fuimos a observar en la línea de tiempo, tenemos desde 2022 hasta el 2026 en lo que es esta estrategia, el fortalecimiento de inglés vemos que desde el 2022 ya se han generado de estas acciones y en este caso pues tenemos lo que nos han indicado.

Estamos trabajando con las certificaciones masivas, estamos trabajando con los cuartos tiempos, para poder contar con esos docentes y ustedes pueden observar que vamos desde el 2023 y ahí en adelante lógicamente fortaleciendo estas acciones estratégicas.

Qué hacemos también con la estrategia Empresarial, vea que todas van en una misma línea de tiempo, que quiere decir eso, que nosotros estamos conviniendo los proyectos, esos proyectos de alguna forma, aunque están liderados por distintas gestiones, estas dependencias ahí estamos usándonos y estamos generando todo

ese trabajo de tal forma que podamos poner en práctica y lo ejecutemos en tiempo y forma.

En lo que es la implementación de la formación Dual, desde el 2022 al 2024, se observa esa línea del tiempo, ya nos ejecutaron las acciones que estamos desarrollando, tenemos veinticuatro programas en ejecución este año, tenemos una meta proyectada para el nuevo PEI, tenemos diversas acciones que ya la señora Gerente General las anotó ahí, sin embargo, ahí están todos los proyectos para que los podamos observar y veamos que definitivamente la Institución si está tomando cartas en el asunto y estamos gestionando para que se dé.

Fortalecimiento de la ANE, aquí estamos trabajando muy de la mano, con el Consejo de Empleo, ya hemos tenido varias sesiones y ya estamos organizando todas las acciones que se están incorporando, tanto de EMPLEATE, como CONAPDIS y el INAMU.

Visualización de la oferta, si vemos desde acá, bueno, igual se están generando las acciones de tal forma que podamos tener una oferta a las distintas empresas o las distintas personas que nos gustan tener opciones de formarse y tener la oportunidad, en lo que es la parte de tecnología para el cumplimiento de la estrategia institucional de que estamos en una línea de tiempo desde el 2022 hasta el 2026, no podemos estar lejos de las soluciones informáticas en todos los proyectos y aquí lógicamente la GTIC es donde nos da ese gran acompañamiento.

VINCULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		Atención a sectores claves	Multilingüismo	Empresarialidad	Población en desventaja social	Emprendedurismo	Incrementar la ejecución empresarial
Proyectos							
	1. Ventanilla Única	●	●	●	●	●	●
	2. Instaurar el Modelo Skills en la Gestión Institucional	●	●	●	●	●	●
	3. Modelo de Gestión Institucional Ley 9931	●	●	●	●	●	●



Continuamos para efectos de los proyectos en la ventanilla única, iniciamos desde el año 2022 que fue presentado a Junta Directiva, a raíz de la inquietud de ver cómo

atendemos de una misma vía lo que son empresas, alinearnos en una misma vía, atender a las empresas y a las personas que se ha trabajado bastante.

Ya tenemos un gran avance con el diagnóstico, este año estaríamos haciendo lo que es la ruta para la inclusión en una sola vía y también que la revisión y el ajuste de lo que son los documentos con un equipo de trabajo y para efectos del 2024, ya de forma conjunta con la GTIC, todos los que son las soluciones informáticas que nos van a permitir que este sin duda sea de mejor forma este servicio.

En lo que es la instauración del modelo Skills, de la gestión institucional de aquí sabemos que de años venimos trabajando con este tema, igual se topa desde 2022 hasta el 2024 y ahí continuarán los años porque eso tiene que permear en toda la Institución y hay todo un proceso desarrollado por parte de la Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos y un equipo de trabajo que son los que pues lógicamente han estado trayendo todas esas experiencias y que tenemos que reforzarlas a nivel institucional.

El Modelo de Gestión institucional igual 2022, 2024, período en 2025, sin embargo, ya aquí está la aportación, el equipo de trabajo para efectos de que este modelo de gestión permita que todos estos proyectos y todas las acciones anteriores también converjan, porque es parte del bloque, nos tenemos como reto con la Institución y lo estamos haciendo pues de forma conjunta y de forma articulada con las distintas instancias.

Aquí tenemos otro punto importante, que no podemos dejar de lado teniendo leyes, teniendo decretos, teniendo lo que es un plan estratégico institucional, en este caso, todas las acciones estratégicas de alguna forma, pues se vinculan con que los ejes del Plan Estratégico institucional y caso de lo que es el fortalecimiento inglés, está vinculado con lo que es la parte de multilingüismo, la estrategia para la empresariedad, lo que es la atención a lo que son sectores claves, lo que es la población en desventaja también y lo que son los emprendimientos e incremento empresarial, ahí están los puntitos donde nos van diciendo donde convergen cada uno de ellos.

Lo que es la formación dual, lo que es la atención de los sectores claves de la economía e incrementar la ejecución de lo que es la empresariedad que ahí estamos trabajando fuertemente la del diseño de los programas y la ejecución de los programas institucional.

El fortalecimiento de la ANE, aquí vemos que está en lo que es la población en desventaja social e incrementar la gestión empresarial, todo eso está vinculado con este nuevo, con el plan estratégico y posponiéndolo también a los ajustes que se le están haciendo al Plan estratégico Institucional

Lo que es la virtualización de la oferta, aquí tenemos vinculado con la atención a los sectores claves, multilingüismo y en otro también ese incremento de la gestión empresarial.

En lo que es la tecnología, para cumplir con lo que es la parte de estrategia institucional, esa se vincula con todas con todas las áreas del plan estratégico.

En este caso, tenemos lo que son los proyectos de atención a sectores claves, multilingüismo, empresarialidad, población en desventaja, emprendimientos e incremento del sector empresarial, por qué, porque ventanilla única iba a ser el canal este de entrada, la puerta de entrada multicanal donde tenemos darle solución y las personas tienen que entrar y tener estas opciones para todas estas áreas que nos vincula con el plan estratégico institucional.

En el caso del modelo Skills se vincula con tres elementos del plan estratégico institucional y el modelo de gestión permea con todos.

En este caso lo son esos proyectos y están muy de la mano porque lo que es la ventanilla única, el modelo Skills y el modelo de gestión, sí, tenemos que tener toda la integralidad y trabajar, trabajarlo para efectos de que las cosas que hay que mejorar en el de gestión, tienen que ir muy de la mano con todo los demás proyectos.

Le doy la palabra al señor Subgerente Administrativo, para que continúe con los otros aspectos del portafolio de proyectos, de mi parte muchas gracias.

Señor Subgerente Administrativo:

Gracias, bueno primero que todo muy buenas tardes.

Cuál es el propósito de todo esto que hemos estado conversando, no, no es cambiar por cambiar, no es simplemente hagamos algo diferente por hacer algo diferente, tiene un propósito de un objetivo y para dar perspectiva de cuál es el propósito del objetivo de esto, queremos compartir con ustedes en tres puntos muy concretos de qué es lo que esto va a significar en la vida de la gente que recibe nuestros servicios.



The slide has a dark blue header with the text 'IMPACTO DEL PORTAFOLIO EN LOS SERVICIOS'. It contains three bullet points in Spanish. To the right of the text is a circular inset image of a woman with long dark hair sitting at a desk with a computer monitor. At the bottom right, there is a small logo for 'INEAP'.

El primero es, en términos de lo que es la aplicación del 21 bis, nada más para hacer un ejercicio matemático muy corto, si nosotros tomáramos los diecisiete mil millones que tenemos de subejecución y de eso usásemos solamente un 25% de eso para 21 bis, eso significaría que de diecisiete mil millones, el 25% los cuatro mil doscientos millones, podríamos dar seis mil ciento cuarenta y cuatro becas.

Nada más para que lo tengamos en perspectiva en 2022 tuvimos cinco mil cupos de inglés, eso significa que prácticamente podríamos estar duplicando la cantidad de cupos de inglés que nosotros teníamos, si solamente tomáramos el 25% de lo subejecutado el año pasado, asumiendo que más o menos son setecientos mil colones lo que se necesita, para efectos de darle una beca a alguien que anda por ahí.

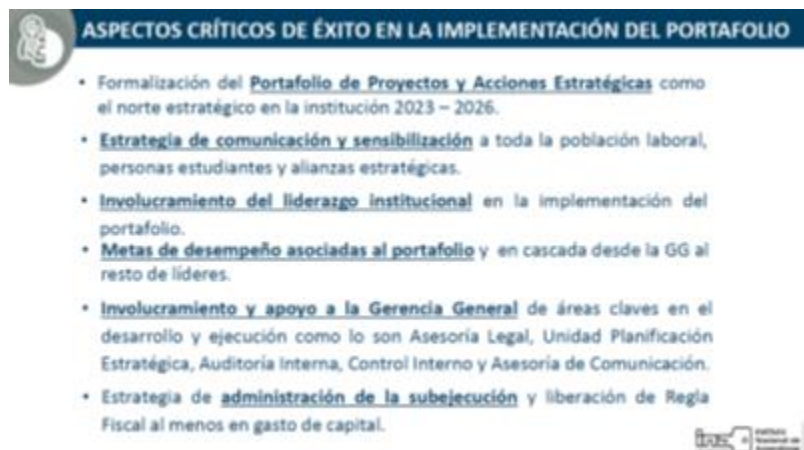
Luego, para darles perspectiva también en el caso de cuartos y medios, si nosotros pudiéramos tomar cinco mil millones a un salario promedio de un profesor, más o menos como de millón cuatrocientos mil colones aproximadamente, eso nos daría trescientos nuevos docentes, esos trescientos nuevos docentes, porque cada docente podría dar grupos de veinte personas, aproximadamente, significarían seis mil nuevos cupos en inglés o en cualquier otra área de alta demanda.

Y para terminar de dar qué es lo que esto significa, en la práctica para los estudiantes y las empresas, nosotros hoy tenemos ciento cuarenta y un mil ochenta y cinco cupos en el PASER.

Si pudiésemos tan solo agarrar 40 % de esto sería y llevarlo a cuartos y medios o empezar a dar clases noches, un 40% de esto sería cincuenta y seis mil cuatrocientos treinta y cuatro nuevos cupos.


Con esta diapositiva, lo que queremos darles es perspectiva de qué es lo que significaría la implementación de esta estrategia, que nada más para tomar tres puntos en concreto, serían seis mil becas, seis mil, nuevos cupos o incluso cincuenta y seis mil nuevos cupos y no podemos movernos a dar clases en horarios de los vespertinos, esto sin lugar a duda un impacto muy importante, en lo que realmente queremos impactar, que son nuestros estudiantes las empresas y la sociedad.

Ahora, para lograr esto, obviamente requiere varias cosas el apoyo de varios sectores dentro del INA e incluso podría decir que están fuera del INA en alguno, cuáles son algunas de esas áreas.



ASPECTOS CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PORTAFOLIO

- Formalización del Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas como el norte estratégico en la institución 2023 – 2026.
- Estrategia de comunicación y sensibilización a toda la población laboral, personas estudiantes y alianzas estratégicas.
- Involucramiento del liderazgo institucional en la implementación del portafolio.
- Metas de desempeño asociadas al portafolio y en cascada desde la GG al resto de líderes.
- Involucramiento y apoyo a la Gerencia General de áreas claves en el desarrollo y ejecución como lo son Asesoría Legal, Unidad Planificación Estratégica, Auditoría Interna, Control Interno y Asesoría de Comunicación.
- Estrategia de administración de la subejecución y liberación de Regia Fiscal al menos en gasto de capital.



La primera, obviamente necesitamos la formalización de este portafolio, que es la razón por la que estamos aquí en esta tarde noche, presentándoles a ustedes cuáles son esas acciones estratégicas para recibir retroalimentación de esas y formaliza cuál es el norte estratégico para donde el INA debe ir en los siguientes años.

El segundo tiene que ver con comunicar esto a todas las personas en el INA, a los estudiantes y a las alianzas estratégicas, por ahí alguien ha dicho, bueno, pero es que ya están haciendo proyectos y ya están hablando de todo esto, bueno, es que hay un proceso para hacer todo esto primero aseguremos que por ahí donde vamos,

una vez que estamos seguros de que por ahí donde vamos, tenemos que comunicarlo.

Lo anterior va a implicar una estrategia de comunicación y de trabajo conjunto con los estudiantes, con las alianzas estratégicas con nuestros docentes, con la parte administrativa, etc.

El tercero es el liderazgo institucional, por eso es que tenemos hoy acá representantes de todas las áreas que se han visto involucradas en el desarrollo de esta estrategia, Gestores, Encargados de Departamentos, etcétera, porque solamente a través del liderazgo de cada uno de ellos es que nosotros podemos hacer es una realidad.

El cuarto punto, tiene que ver con las metas de desempeño asociadas y medir difícilmente luego puede medir, difícilmente puede saber si llego o no llego.

El establecimiento de este aumento de estas metas de desempeño es fundamental para que nosotros les podamos tener el pulso a lo que hoy les estamos proponiendo y para eso es necesario el otro el involucramiento de la Gerencia General, cuando hablamos de involucramiento de la Gerencia General hablamos con todas las áreas.

Estamos hablando de Asesoría Legal, Planificación, Auditoría y Control Interno, de Comunicación, de todas las áreas, porque no es un tema de que no podemos hacer esto, una realidad, si no están involucradas, el resto de las áreas.

Y el último es el tema de la subejecución, que obviamente ha sido un tema pues bastante discutido en Junta Directiva, el tema de pues como nosotros vamos a mejorar esto que ya les hemos comentado en Junta Directiva, pues algunas acciones hemos tomado, pero necesitamos seguir teniendo el pulso, además de la subejecución y pues no podía dejar de mencionar el tema de la regla fiscal, que ya está trabajando en otras esferas, si eso tenemos flexibilidad en función con el tema de la regla fiscal, obviamente eso va a facilitar la implementación de este portafolio de acciones estratégicas que hoy les estamos comentando.

Ya para ir finalizando, me gustaría hacer referencia al vídeo que vimos al inicio, no sé si recuerdan cómo empezó el vídeo era como imagínese que esto puede pasar y ahí se habló de todas estas acciones estratégicas que estamos comentando ahora pero queremos quedarnos en imaginar que eso puede pasar, queremos eso a la realidad, a la práctica y precisamente esto que estamos presentando hoy es lo que nos puede facilitar llevar una idea, un sueño, una aspiración, llevar práctica y a la realidad y hacerlo, para ya mis compañeras anteriormente lo mencionaron.

Pero es con tres fines principalmente, enfocado en las personas, enfocado en la empresas y también enfocado en los estudiantes, que es a lo que como INA nos debemos y lo que tenemos que buscar todos juntos.

Entonces esta es nuestra presentación, ahora más bien pues la idea es abrirla a inquietudes, preguntas, sugerencias o retro alimentación y para eso, pues le doy la palabra de vuelta al señor Presidente.



Señor Presidente:

Gracias, señor Subgerente Administrativo.

Tenemos un invitado especial, el señor Presidente de la República, por lo que vamos a dar un pequeño receso para recibirle.

El señor Rodrigo Chaves, Presidente de la República, agradece por el recibimiento e indica que es un placer poder ver la presentación del Portafolio de Proyectos y espera que eso represente una gran ayuda para la sociedad costarricense. Destaca el rol trascendental e histórico del INA en la capacitación técnica de los trabajadores costarricenses y saluda la modernización de la perspectiva actual de la institución y a sus funcionarios, que colaboran en ese esfuerzo, ligado a la promoción del empleo, con una mano de obra competitiva y óptima para el fomento de la productividad nacional.

Se retira el señor Presidente de la República.

Termina el receso y continúa la sesión.

Señor Presidente:

Yo quería terminar la presentación que los compañeros hicieron, agregando algo, les decía cuando iba a iniciar la presentación, que me gustaría que se entendiera desde esa perspectiva.

Ahora que se ha completado y se vieron un poco más de detalles, sino también porque es lo he visto durante estos meses cada vez que salgo a un Centro de Formación o cada vez que voy a una reunión con empresas y es que justamente este portafolio de proyectos, recoge lo que me han dicho los estudiantes en Cerro Mocho, lo que me han dicho los estudiantes en Los Santos, lo que me han dicho los estudiantes en Upala, las y los estudiantes en esos lugares.

Cuando uno se reúne con una Cámara de empresarios en algún lugar del país, le llaman y le instan a que estas cosas terminen pasando, entonces, cuando les decía antes, que este proyecto recogía el trabajo que ya la Junta Directiva había venido haciendo o se ha pensado, se ha discutido, lo cierto es que, cuando ya nos pasamos a lo importante que son las personas y las empresas, el portafolio de proyectos realmente recoge lo que se necesita, lo que se piden, dar eso adicional.

Lo que se ha estado haciendo se ha hecho bien, pero estamos llamados hacer siempre una mejor Gestión Pública y yo creo que ahí es donde debemos enfocarnos.

Este espacio, según Junta Directiva está abierto para ustedes planteen preguntas, dudas, el equipo se mantiene en el espacio, por si ustedes consideran que hay alguna consulta que deseen realizar.

Si no hay consultas, agradecemos a las personas que han estado brindando la presentación y avanzaríamos con la Sesión, en mi caso como Presidente Ejecutivo, tengo una propuesta de acuerdo que hacerles, por si ustedes tienen a bien aprobarlo.

Abro espacio a la discusión en caso de alguno de ustedes desee hacer alguna mención.

Director Esna Montero:

Me gustaría comentar una situación sobre esto y es sobre la socialización a lo interno, porque yo creo que todos debemos estar enterados, no solo los jefes de Núcleos, los Gestores, es decir, esto tenemos, como dicen, que comérmolo todos, porque si no, no va a resultar, porque somos seres humanos, tenemos diferentes criterios entonces, esto debe ser de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. Esto debe ir por los dos lados.

Ya me ha llegado información y me indican que no les han informado, entonces, lo que creo es que esta socialización, para que las cosas salgan bien en una

planificación estratégica tiene que ir en diferentes ángulos, no solo dejarlo desde el ámbito de arriba para abajo, sino también de abajo para arriba.

Me parece que nosotros como Junta Directiva, podemos llamar a la Administración Activa, para que trate de involucrar, absolutamente a todas las personas para lograr el objetivo deseado, por lo que lo traigo a colación en este momento.

Ministro de Trabajo:

Buenas tardes, gracias por la presentación, lo primero es reconocerles el trabajo porque no es sencillo plasmar un montón de prioridades en una presentación para continuar con la reforma y la implementación, sobre todo, esta reforma y como dice Tyrone, siempre hay una oportunidad de llegar a todos los lugares del INA, que es parte del proceso que ustedes están realizando.

Más que una anotaciones o comentarios sobre la propuesta, es reconocerles el esfuerzo, eso me entusiasma mucho.

Asimismo, unas anotaciones muy puntuales, que no es para que lo cambien ahora, pero es tan importante, que más allá de verlo como un modelo Skills, yo lo haría un modelo gestión.

Es una anotación que yo haría con respecto al modelo de gestión, porque ahí si empieza a verse como Skills y del INA y como lo dijo doña Wendy explícitamente, van ligados transversalmente y yo lo metería en toda la gestión del INA, ciertamente Skills tiene algunas exclusividades que todo el resto de la gestión del INA, talvez no se puede visualizar de manera tan sencilla, pero esa es una anotación

La otra anotación es que en ventanilla única multicanal, siempre lo he dicho hay una lógica, pero creo que podrían valorar también la mecánica de priorización, porque hay una tipología de servicios a quién va dirigido ese servicio y esos cupos siempre van a ser insuficientes, por más que ustedes amplíen la cobertura con cuartos o medios tiempos, con 21bis, con lo que sea.

Cómo asigna el INA objetivamente, más allá de los que están acá, todas las personas administradoras de servicios, el cupo cuando hay 5 personas postulantes, ¿Cuál es el criterio de eso?, esa sería la otra anotación que me imagino que esta contemplada, pero es dentro de la ventanilla, cómo asigno el "beneficio" con criterios de vulnerabilidad y no solamente de vulnerabilidad, sino en el mercado laboral.

Si tengo la vacante ahora y este curso de 2 meses le posibilita a esta persona poder obtener la vacante, o que ingrese una persona que no tiene un nivel académico y ese tratamiento en términos de tiempo, al rato le va a tomar más que la vacante, por decir algo.

Esos son mis dos comentarios, pero más que eso, es agradecerles y para cerrar, lo de alianzas estratégicas que también lo apuntaron.

De parte del Ministerio, todo lo que necesiten para hablar en Consejo de Empleo, hablar a nivel de Consejo de Gobierno, ofrecerles ese trabajo desde el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para avanzar con la cartera de proyectos.

Muy interesante el tema de la oficina, más allá de lo típico, de oficina OAP de TI, que sea para una cartera de proyectos en todo el INA, le parece muy bien, por lo que cuenten con el apoyo nuestro.

Señor Presidente

Algún compañero de CINDE, hoy ustedes están en ánimo de asesores, así que más que bienvenidas en caso de que quisieran dar su perspectiva.

Señora Cardona:

Un par de consultas en la parte de fortalecimiento de inglés, por qué no está en el resto de los ejes, me parece importante y hay varios que dejaron por fuera y la parte de fortalecimiento en inglés, me parece que debería estar en absolutamente todos los ejes que acompaña a INA.

Después preguntar si en algunos de estos ejes, está incluido la parte de validación y actualización de mallas curriculares, que si estará dentro de lo de Skills que se está aportando ahí, porque si es importante y es algo que hemos tratado de trabajar varias veces con e INA, de poder revisar las mallas con la industria, revisar que lo que se esté dando esté actualizado y que las certificaciones que se tienen que dar sean las que se están enseñando.

Serían ese par de preguntas.

Señor Ramirez:

Buenas tardes, muchas gracias, a los señores Directores y Directoras también por la oportunidad.

Respondiendo la pregunta específica, el tema Skills está incorporado, pero un punto que está dentro de todo este tema, es el tema de la agilización de las mismas metodologías de diseño, que tiene mucho que ver con esa vinculación de cómo estamos captando la información de los sectores, cómo se está validando la oferta, pero también, qué tan rápido podemos actualizarla y tenerla disponible, para evitar periodos largos.

Ahí algo interesante es que en este periodo hemos logrado por ejemplo pasar de 35 a 5 formularios para diseñar un servicio, o de 15 a 3 formularios para una asistencia

técnica, entonces, aparte de esa vinculación y el contacto de los sectores, creo que para la Institución es muy importante la velocidad en que se tengan listas, para que estén siempre actualizadas.

Esto es parte de lo que se está haciendo y va muy en la línea también de lo que son alianzas estratégicas, que se pueda hacer para estar vinculados con los sectores, tanto a nivel nacional como a nivel internacional y muy pegado a la línea de la actualización docente.

Señor Presidente:

No deja de ser nada de lo normal en una institución, cuando hay casi tres mil personas, difícilmente uno puede llegar y acaparar o si uno tomara la decisión de hacerlo de esa manera, quizá se le va la mitad de la Administración para traer y cuadrar algo y que la Junta Directiva tenga y se pueda impulsar.

Yo creo que no es un tema de que no se ha involucrado a la gente, por eso yo les decía que tenían que verlo desde esa perspectiva, que muchas cosas ya están aprobadas por la Junta Directiva, ni siquiera es algo que yo necesitaría presentarles como Administración para su aprobación y para poder hacer esto.

Yo ni siquiera ocuparía de esto porque esto ya está, más bien, el temor de las personas podría ser, por qué, si hay mandatos de la Junta Directiva desde hace tiempo no se han terminado de realizar o porque no han terminado de dar resultados como se hubiese querido desde hace algunos años, esa podría ser una gran duda en relación con este tema,

Lo cierto es que enfocándonos en una lógica positiva, aquí la idea es, a partir de esta formalización que hacemos con el máximo órgano jerárquico, que es importante tener ese contexto, las discusiones estratégicas nuestras de horas y que a veces son sacrificando tiempo personal en sesiones largas, eso tiene que rendir frutos y yo espero que parte del portafolio de proyectos en si, como ustedes lo pudieron ver, refleje algunas de las cosas que se han discutido.

Debemos movernos, seguir en esa dirección, pues ese trabajo estratégico que la Junta Directiva ha hecho se está plasmando en acciones estratégicas y acciones concretas que van hacer una realidad en el corto plazo, entonces, no es solo el trabajo de una Administración, es el trabajo de todo el conjunto de la Institución, encabezado por la Junta Directiva.

Por eso yo los llamo a entenderlo como propio y como el que tenemos que impulsar juntos y que, a partir de este momento, se inicie un proceso importantísimo de comunicación y socialización también con diferentes áreas, también lo es necesario.

Esto nosotros lo hemos estado conversando con jefes de Centros, con directores regionales, con jefes de núcleos, con diferentes instancias, cuando les hacemos ver lo importante que es ir avanzando hacia ciertos temas.

Señora Gerente General

Gracias Juan. Si definitivamente acertadísima la consulta de don Tyrone y la buena noticia es que es un tema que está totalmente contemplado, porque uno no podría pensar y viendo desde la curva de gestión de cambio, hablando en términos más técnicos, implementar un portafolio como estos y que la población total este anuente.

Eso al menos en mi humilde experiencia no lo he visto, si alguno lo ha visto me lo cuenta después y vemos la experiencia que se tuvo.

En la gestión del cambio la primera etapa es la negación, voy a ser muy breve, pero voy a robarles dos minutos para explicarlo desde la técnica y es lo más natural que la gente se resista inicialmente, precisamente porque no podemos articular en esfuerzos como estos con tres mil, sino que debemos plantear algo que luego podamos, ahora sí, llevar a todas las personas.

Juan y yo hemos hablado y hemos peloteado en el tema y vemos que tres meses podría costarnos llevar esto y hacer un barrido de toda la Institución, donde nos sentemos con cada uno de los grupos, no solo internos, externos, involucrados que nosotros esos *stakeholders* que necesitamos para la implementación de estos proyectos.

Una vez que tengamos esa comunicación, lo que uno esperaría es que la gente se salga de la etapa de negación y entre en la etapa de exploración, ahí normalmente lo que dice la teoría, es que de 40% al 50% va a pasar y va a entender.

De ese 50% normalmente al 30% hay que ayudarle para terminar de pasar a la etapa de exploración, donde empiezan a consultar.

Yo tuve un caso donde unas personas me dijeron que entrar al INA, era tan difícil como entrar a la NASA, porque hay tantos lugares por entrar que yo no se al final a donde voy a llegar.

Y finalmente el 20% a veces del todo no se pasa, pero cuando ve que el 80% está, existe un porcentaje ahí que se termina pasando.

¿En dónde nos vamos a enfocar en esta estrategia? en ese 80% que quiere, puede, que va adelante y que entiende que este no es un tema de la Administración en turno, mucho menos de las personas que en este momento estamos, sino que hoy o mañana nosotros no estamos y la Institución sigue necesitando la mismo.

Quienes son los grandes ganadores y ese es el mensaje que se quiere llevar, las personas permanentes en la Institución.

Yo les he dado a ellos, ya para terminar, porque este tema lo hemos venido hablando y si a ustedes alguien les dice es que Wendy habló en una reunión que están trabajando en un portafolio, que dentro de ese portafolio inclusive ha dicho que hay una necesidad de revisar nuestro modelo de gestión.

Porque creo firmemente que la transparencia y quitarle cualquier morbo que pueda tener esto, nos va a llevar al éxito de la implementación, pero cuando yo se los digo a ellos y termino con esta pregunta que también la quiero dejar planteada.

Les he dicho que vean el INA tiene que vivir de sus resultados y de su realidad, hoy tenemos un ambiente político, que lo acabamos de ver, ven al INA como el aliado estratégico para llevar muchas cosas adelante, pero si dentro de 3 años o 4 años eso cambia y vienen y les preguntan a las empresas, a los estudiantes, pero sobre todo a las empresas que son los que hoy nos dan los ingresos y nos confían para que los capacitemos de la mejor manera.

Nosotros queremos, una decisión loca, privatizar el INA, ¿quién debería defender al INA? las empresas y decir: no señores yo pago, yo mando.

El INA me da el servicio que yo necesito y por ende no estoy de acuerdo con que lo toquen y que ellos, más los estudiantes y las personas beneficiarias sean los que salgan a defender la Institución, cuando logremos esto, vamos a tener una permanencia en el tiempo que es real y que nos la da el servicio que estamos realizando.

En ese sentido, el compromiso profundo, porque, además, por formación creo que debe ser así, es que todas las personas en la Institución conozcan para que se inspiren y realmente saquen adelante lo que, si ustedes tienen a bien aprobar, lo que se está presentando. Muchas gracias

Señor Presidente:

Para continuar con la Sesión Ordinaria invitaría al resto de personas, excepto a las invitadas de CINDE que pueden permanecer, están más que avaladas para estar hoy como parte de la Junta Directiva, agradecerles el acompañamiento.

Para continuar, tal como les decía en este punto 3.1 Temas estratégicos del INA y Asuntos de la Presidencia Ejecutiva, luego de la presentación de Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas del INA 2023-2026, lo que hemos conversado y las anotaciones que han hecho, que hemos tomado y cualquier otra situación que pueda darse en el futuro sobre esto, no es algo que por más que se tome un

acuerdo, no está escrito en piedra, son como esas luchas que si o si nos vamos a dar durante el tiempo que estemos acá y el que creo que deberían darse las personas en lugar de nosotros, si es que no se han librado esas batallas, por decirlo así, porque es lo es más necesario, lo más inmediato

Seguramente en el camino vamos a encontrar que uno u otro tema que se deba abordar y veremos si el tiempo y el esfuerzo nos lo da, para poder solventarlo, pero por los menos en los ejes estratégicos y de atención, fueron los planteados.

Hay otro que es muy importante, ustedes lo saben bien, es el tema del Plan Quinquenal que no se abordó aquí, de la infraestructura, eso viene para mayo de este año, ahí también vamos a tener otro momento de discusión, sobre la lógica de inversión que va hacer el INA en infraestructura, que no se incluye en este punto por un orden lógico y por un esquema que ya diseño la Junta Directiva, que nosotros respetamos y no queríamos apropiarnos de él, sino que estamos esperando el tiempo que Junta lo tiene, para mayo de este año.

Dicho esto, la propuesta básica de acuerdo que nosotros queremos proponer para cerrar este punto, si ustedes lo tienen a bien, seria en dos líneas:

Dar por recibido y aprobado el Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas del Instituto Nacional de Aprendizaje 2023-2026 presentado mediante el oficio PE-328-2023.

Instruir a la Administración para que implemente como marco estratégico institucional, el Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas del Instituto Nacional de Aprendizaje 2023-2026 y se realice el análisis y los ajustes al Plan Estratégico Institucional vigente 2019-2025, según corresponda y se tomen las acciones respectivas para cualquier cambio que se deba hacer y presentar a esta Junta Directiva.

Estamos todos los directores presentes, excepto el Director Adrián Rodríguez, que no está en sesión, están votando a favor de la aprobación del acuerdo y estamos dando la firmeza los presentes.

Someto a votación la propuesta de acuerdo:

María del Mar Munguía: de acuerdo y en firme.

Eleonora Badilla: de acuerdo y en firme.

Ronald Bolaños: de acuerdo y en firme.

Andrés Romero: de acuerdo y en firme.

Juan Alfaro: de acuerdo y en firme.

Sofía Ramírez: de acuerdo y en firme.

Cristina Alarcón: de acuerdo y en firme.

Tyronne Esna Montero: de acuerdo y en firme.

COMUNICACIÓN DE ACUERDO JD-AC-50-2023

CONSIDERANDO:

1. Que mediante oficio PE-328-2023, de fecha 23 de febrero de 2023, la Presidencia Ejecutiva presenta ante la Junta Directiva el Portafolio de Proyectos y acciones estratégicas para la operacionalización de la estrategia empresarial del INA 2023-2026, el cual fue expuesto por la señora Gerente General Wendy Fallas, Rocío Arce Cerdas, Subgerente Técnica y Sealtiel Alvarez Sanchez, Subgerente Administrativo, tal como consta en actas.
2. Que el Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas, fue elaborado con los insumos obtenidos en las sesiones de trabajo y talleres realizados en el año 2022, en los cuales participaron personas de los equipos de Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Subgerencia Técnica, Unidad de Planificación y Evaluación, así como de las Gestiones, a saber: Regional, Tecnologías de Información, Formación y Servicios Tecnológicos, Normalización y Servicios de Apoyo y SINAFOR. En dichas sesiones se analizó diversa documentación y se utilizaron diferentes metodologías y técnicas, como por ejemplo el método de “Design Thinking”, lo cual permitió generar ideas innovadoras centradas en la eficacia de entender y dar solución a las necesidades reales de las personas usuarias y organizaciones que demanda servicios al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), lo anterior acorde a las líneas estratégicas definidas por la Institución.
3. Que la Administración ha asumido el compromiso para que, con liderazgo, determinación, diálogo y articulación constante con todas las dependencias y personas funcionarias de la Institución, se implemente un Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas para el periodo 2022-2026, el cual se vincula con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2025; buscando fortalecer y apalancar el cumplimiento de la Estrategia Empresarial de una manera disruptiva, con un alcance país y que se pueda, con el seguimiento correspondiente, medir los resultados que se van logrando anualmente durante el periodo en mención.
4. Que mediante los objetivos estratégicos del PEI, se establecieron los ejes de carácter Estratégicos y Estructurales, permitiendo el alineamiento y determinación de los Proyectos y Acciones Estratégicas a implementar.
5. Que se denominaron Ejes Estratégicos a los tres pilares puntuales, se asociaron los Proyectos y Acciones Estratégicas que apuntan al cumplimiento de la Estrategia Institucional y lo establecido en los diferentes Planes Estratégicos y Operativos de la parte sustantiva de la gestión institucional. Con estos ejes se podrá de una manera disruptiva integrar los esfuerzos multidisciplinarios en la Institución

para tener un alcance según lo proyectado de las metas institucionales y lo establecido en el replanteamiento enmarcado en la Ley 9931.

6. Que se establecieron Ejes Estructurales que permitan el fortalecimiento del soporte a la gestión sustantiva en la Institución. Los proyectos y acciones estratégicas que se asocien a ellos deberán promover una gestión ágil y oportuna, así como habilitar a la parte sustantiva la simplificación de los proyectos y proveer las herramientas que permitan una mejor ejecución y pertinencia de nuestra oferta educativa en el tiempo oportuno, así como fortalecimiento y alineamiento de las acciones de empresariedad y acompañamiento e intermediación en la empleabilidad en la Institución.

7. Que el equipo director definió los Proyectos y Acciones Estratégicas asociadas a estos, que plantean la operacionalización de su cumplimiento estableciendo un equipo responsable de cada uno de los Proyectos o Acciones Estratégicas, un tiempo determinado y con un alcance establecido.

8. Que para operacionalizar los Ejes Estratégicos propuestos se plantearon por el equipo director, seis Acciones Estratégicas y tres Proyectos, los cuales tienen un alcance e involucramiento de recursos que hace que los mismos se formalicen por medio del Procedimiento P GG 11 para la Administración de Proyectos Institucionales. Por su parte, las Acciones Estratégicas establecidas fueron asignadas a un equipo multidisciplinario por medio de la Gerencia General, para la implementación, y cuentan con una persona coordinadora que dirige los esfuerzos requeridos por medio de sinergias entre los procesos involucrados, ambas modalidades fortalecen el desarrollo de las competencias de las personas implicadas en los equipos en cuanto a liderazgo, perspectiva global, labores matriciales y enfoque en lo crucial todas ellas asociadas al perfil profesional en la industria 4.0.

9. Que para esta administración y los equipos que han estado involucrados en la creación del portafolio es medular indicar que, la institución cuenta con oportunidades de mejora importantes en temas estratégicos como mayor cobertura dado que la retroalimentación recibida durante la etapa diagnóstica muestra ese como uno de los pilares fundamentales a fortalecer.

10. Que se estableció dentro de la etapa diagnóstica la necesidad de incidencia de la gestión en el aumento de la empleabilidad de las personas en el país e impactar también temas de empresariedad y emprendimientos, así como desarrollo empresarial.

11. Que a nivel estructural temas de simplificación de trámites para las empresas y los estudiantes colocados en una cultura de servicio al cliente, así como

fortalecimiento de la estrategia de rebranding y todo contemplado en la modernización del modelo de gestión institucional.

12. Que en cuanto a las acciones estratégicas se mencionan las siguientes:

1. Fortalecimiento Formación en Inglés
2. Estrategia para la Empresariedad
3. Implementación de la Formación Dual
4. Fortalecimiento de la Agencia Nacional de Empleo (ANE)
5. Tecnología para cumplir la estrategia empresarial
6. Virtualización de la oferta

13. Que en relación con los proyectos se citan los siguientes:

1. Ventanilla Única
2. Modelo Skills en la Gestión Institucional
3. Transformación del Modelo de Gestión Institucional

14. Que el presente portafolio busca plantear un enfoque estratégico que permita que la Institución continúe el proceso de evolución que marcó la reforma de Ley Orgánica del INA 9931.

15. Que las Acciones Estratégicas y Proyectos mencionados y la vinculación de la Alta Administración y de todo el personal del INA, facilitará entre otras cosas, que los servicios estén al alcance de las personas y las empresas, en horarios diurnos y nocturnos a nivel nacional, procurando la ejecución de la oferta diseñada en el marco del nuevo modelo curricular, priorizando la vinculación con áreas de mayor demanda laboral, así como un mejor aprovechamiento de los recursos institucionales y posicionamiento de la Institución como un ente fortalecido en temas de formación, empresariedad y que contribuye con la empleabilidad y desarrollo de las personas habitantes de Costa Rica.

16. Que los señores Directores realizaron sus comentarios y consultas, en relación con temas como la preparación de las personas docentes en torno al aprendizaje virtual, el tema de Skills, ventana única, entre otras, tal como consta en actas.

POR TANTO:

POR UNANIMIDAD DE LOS DIRECTORES PRESENTES A LA HORA DE LA VOTACIÓN, LA JUNTA DIRECTIVA TOMÓ EL SIGUIENTE ACUERDO:

PRIMERO: DAR POR CONOCIDO Y APROBADO EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE

APRENDIZAJE 2023-2026, PRESENTADO POR LA PRESIDENCIA EJECUTIVA MEDIANTE OFICIO PE-328-2023.

SEGUNDO: INSTRUIR A LA ADMINISTRACIÓN PARA IMPLEMENTAR COMO MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2023-2026 Y SE REALICE EL ANÁLISIS Y LOS AJUSTES AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2025, SEGÚN CORRESPONDA Y QUE SE TOMEN LAS ACCIONES RESPECTIVAS PARA CUALQUIER CAMBIO QUE SE TUVIERA QUE REALIZAR Y PRESENTAR A LA JUNTA DIRECTIVA.

ACUERDO APROBADO EN FIRME POR UNANIMIDAD

CAPÍTULO CUARTO **Asuntos Varios**

Artículo 4.-Asuntos Varios

No hay asuntos varios.

Al ser las dieciocho horas con cuarenta y dos minutos, del mismo día y lugar, finaliza la sesión.

APROBADA EN LA SESIÓN 09-2023