

## **ACTA SESIÓN ORDINARIA 26-2024**

***Acta de la Sesión Ordinaria número veintiséis - dos mil veinticuatro, celebrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje, en el Edificio de Comercio y Servicios, a las dieciséis horas con cuarenta y tres minutos del veintinueve de julio del dos mil veinticuatro, con la asistencia de los siguientes Directores con Asistencia Virtual: Sr. Juan Alfaro López, Presidente; Sra. Eleonora Badilla Saxe, Vicepresidenta, Sra. Cristina Alarcón Rivera; Sr. Tyronne Esna Montero; Sr. Julio Rojas Chavarría; Sra. María del Mar Munguía Ramírez; Sr. Ronald Bolaños Maroto y Sra. Sofía Ramírez González, Viceministra de Educación y Sr. Andrés Romero Rodríguez, Ministro de Trabajo y Seguridad Social.***

***Participación virtual de conformidad con la Ley 10379, Reforma a la Ley General de la Administración Pública, de 2 de mayo de 1978, para autorizar la celebración de sesiones virtuales a los órganos colegiados de la Administración Pública.***

***Por la Administración: Sra. Wendy Fallas Rojas, Gerente General; Sr. Sealtiel Álvarez Sánchez, Subgerente Administrativo. Por la Auditoría: Sr. Alfredo Hasbum Camacho, Auditor General. Por la Asesoría Legal: Sr. José Alejandro Hernández Vargas, Asesor Legal. Por la Secretaría Técnica: Sr. Bernardo Benavides Benavides, Secretario Técnico.***

***Expositores: Sr. Esteban Vargas Montero, Asesor de la Gerencia General; Sra, Estefanía López Oviedo, Asesora de la Gerencia General; Sr. Adrián Vargas Herrera, Asesor de la Gerencia General y Sra. Karla Araya Rivera, Asesora de la Gerencia General.***

### **CAPÍTULO PRIMERO** **PRESENTACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA**

#### **Artículo 1.- Presentación del Orden del Día**

##### **Señor Presidente:**

El orden del día se mantiene tal cual fue comunicado a las señoras y señores directoras de previo, salvo que alguno o alguna tenga un punto adicional que quisiera agregar o sumar al orden del día, si no hay ninguna modificación del orden del día, más bien yo habilitaría el espacio y abriría el espacio para que podamos emitir la aprobación del orden del día, daría nada más unos segundos para saber si no hay nada que agregar al orden del día.

**PRIMERA PARTE**

1. Presentación del Orden del Día.
2. Reflexión.
3. Discusión y aprobación del acta de la sesión ordinaria 25-2024.

**SEGUNDA PARTE**

4. Temas estratégicos del INA y Asuntos de la Presidencia Ejecutiva.
  - 4.1. Oficio PE-1582-2024:** Entrega de propuesta de reorganización administrativa INA (GG-EPMGI-23-2024).
  - 4.2. Oficio PE-1581-2024:** Solicitud punto de agenda presentación remisión evaluación POI I semestre 2024.
5. Asuntos de los directores y mociones.

**TERCERA PARTE**

6. Asuntos Varios.

**Señor Presidente:**

Daríamos por discutido el tema y aprobaríamos el orden del día con el siguiente orden:

Cristina Alarcón, de acuerdo.  
Eleonora Badilla, de acuerdo.  
María del Mar Munguía, de acuerdo.  
Julio Rojas, de acuerdo.  
Andrés Romero, de acuerdo.  
Ronald Bolaños, aprobado.  
Tyronne Esna Montero, aprobado.  
Juan Alfaro, aprobado.

**COMUNICACIÓN DE ACUERDO JD-AC-215-2024**

**CONSIDERANDO:**

1. Que el señor Presidente Juan Alfaro López, somete a discusión y aprobación el proyecto del Orden del Día de la Sesión Ordinaria número 26-2024, presentado por la Presidencia.
2. Que los Directores no presentaron ningún cambio u observación al orden del día 26-2024.

**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 26-2024, SIN CAMBIOS.

## CAPÍTULO SEGUNDO REFLEXIÓN

### Artículo 2-Reflexión

**Señor Presidente:** Rápidamente, un recuento respecto al tema de la gira a Guanacaste para que ustedes lo tengan ahí bien actualizado. Bueno, el lunes yo les compartí las actividades en donde iban a estar, pero no omito indicarles que, dentro de las actividades de acompañamiento a la gira el señor Presidente, tuvimos una participación muy importante para lo que es Nandayure.

El cantón de Nandayure principalmente, ahí, como lo dije en su momento, reconocer el trabajo de Rocío Arce, de Ángela, de la Gerencia y en la articulación. Ese espacio se generó hace un año, justamente en el marco de la gira del 2023.

Era un espacio donde la comunidad de Nandayure, el Cantón, digamos, y varias asociaciones de desarrollo iban a plantear una serie de inquietudes, de solicitud, de requerimientos que se le hicieron al Presidente de la República, en un espacio de trabajo que se abrió con la comunidad.

En aquel momento, tanto Wendy como yo estábamos ahí presentes y empezamos a construir un espacio de línea de trabajo, luego se sumó Don William Rodríguez, ministro de ICT, y el señor Presidente terminó encomendándole a Don William, la coordinación de un espacio donde no solamente había aspectos de talento humano, sino de otros temas.

Ese trabajo permitió articular efectivamente cerca de 500 personas capacitadas del Cantón de Nandayure, fuera de la lógica de lo que normalmente se hace, en más de 24 áreas. Y bueno, simbólicamente entregamos varios certificados la semana pasada y la verdad es que la comunidad estaba bastante positiva, con la forma en que se abordó el espacio coordinado por el ministro de ICT y, además, por la respuesta que tuvo, en este caso de la institución, obviamente, con el apoyo de la Unidad Regional Chorotega y que incluso, todavía no ha terminado, porque hay un par de cursos, uno de estos de inglés que está por iniciar en el mes de octubre, pero que ya quedó coordinado bajo la lógica de este trabajo.

Así que, fue uno de los puntos más relevantes, cerca de 500 personas capacitadas, con las organizaciones, las fuerzas vivas del cantón y bastantes satisfechos con el trabajo y el abordaje. Obviamente, ahí también tuvimos un espacio en el que el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y el MEP nos invitó muy cordialmente, en función del apoyo que brindamos en todo el tema del cabotaje, en la reapertura del puente La Amistad.

Ahí se elaboró incluso un vídeo bastante ilustrativo donde se mostró parte del impacto de la coordinación institucional que se dio en el momento, que fue parte clave para al final avanzar con una decisión que nunca es fácil, que es la de cerrar una de las principales vías de comunicación de la provincia.

Y bueno, ahí estuve el INA también apoyando al MEP y al MOPT, así que eso también es algo que cabe resaltar y el trabajo interinstitucional, pero además también el de las personas de la institución que fueron y estuvieron allá o que han estado allá durante algunas semanas, fuera la lógica ordinaria, también eso es considerable y digno de resaltar.

Luego, obviamente, también bajo la lógica de una de las estrategias prioritarias de esta Administración, como es la estrategia BRETE, liderada por el Ministerio de Trabajo, en donde nosotros nos sumamos en un desayuno que hubo con alrededor de 40 empresarios en el sector agropecuario, agroexportador, construcción y obviamente en el turismo y poder insistir en las potencialidades que tiene la estrategia.

Eso también nos permitió hacer entrega simbólicamente de cerca de 550 becas en la lógica de las becas INA, de las cuales cerca de 200 se quedaron en Guanacaste, para personas que puedan iniciar programas de inglés.

Entonces ahí seguimos sumando y además, también pues pudimos hacer entrega de cinco convenios nuevos de educación dual, con empresas del sector turismo que se suman a abrirle las puertas a personas que tienen ganas de ganar experiencia.

Así que bueno, seguimos insistiendo ahí en acciones puntuales, Obviamente hay muchísimo todavía que hacer por la provincia de Guanacaste y Costa Rica, pero es parte de algunas de las acciones y más bien, permito que Wendy profundice con la intervención que tuvo la UFODE, también en el marco de la gira.

**Señora Gerente General:**

Muchas gracias y buenas tardes a todas y todos. Efectivamente en el marco de la Anexión de Guanacaste y el Bicentenario, de parte de la UFODE se generaron dos acciones bastante importantes, porque una fue tomar estudiantes INA que fueron recomendados por los Centros de Formación en Guanacaste y también egresados que tuvieran pymes o negocios potenciales y se les asignó una beca, para que pudieran tener asociado a la inteligencia artificial y todo el tema de la tecnología.

Participaron más de 80 personas en ese acercamiento, que fue provocado directamente por la UFODE. Además, esta es una beca INA 100%. Ustedes saben que en UFODE, nosotros hacemos alianzas con MEIC, PROCOMER y otros, pero estamos impulsando que algunas becas salgan directamente de INA y para egresados y estudiantes de INA.

Por otra parte, en esa misma actividad tuvimos 15 empresarios. Este año nosotros tuvimos el Congreso de Pitaya en Guanacaste, también en la región Chorotega y quedó como sobre la mesa de ese seminario que se hizo, el poder darle valor agregado a la pitaya.

Entonces, se hizo una beca y participaron, esto para productos agropecuarios y 15 PIMES que estuvieron ahí y que van a empezar un programa, que tarda más o menos seis meses, para que, en un proyecto acompañado por un experto, desarrollen ese valor agregado de los productos.

De ahí eran ocho Guanacastecos y siete de San José, pero que tienen sus productos en Guanacaste. Aquí, algo importante es que nosotros hemos venido planteando a la luz del portafolio, el año pasado tuvimos un ejercicio bastante importante en alianza con el Ministerio de Trabajo y es poder conseguir los fondos de capital semilla no reembolsable a algunas PYMES que lo necesiten, para potenciar su negocio.

Entonces, precisamente habíamos venido sentándonos con Banca para el Desarrollo y este va a ser el primer grupo que vamos a tomar con Banca para el Desarrollo, para que arranquen la beca. A la misma vez, Banca les asigna un aliado financiero, que reparte fondos de capital semilla no reembolsable, para que al final de la beca, no solo tengan su proyecto de valor agregado, sino que hayan pasado por todo el procedimiento de evaluación para que puedan, si corresponde, tener capital semilla no reembolsable para el proyecto.

Entonces, es el segundo gran grupo que tenemos en este sentido y por eso tan importante. Yo tuve la oportunidad de estar con los dos grupos y don Juan también hizo la visita, eso fue en Liberia y la gente estaba bastante contenta y muy asombrados de que el INA ahora agregue valor, también con alianzas con Banca para el Desarrollo y los operadores financieros que ellos tienen.

Entonces, fueron dos temas y yo les decía, merece Guanacaste que en el bicentenario les demos regalos como estos de parte de la institución y ahí el agrado con el valor que agrega el INA, en este momento, Guanacaste, pero por supuesto que queremos transferir ese ejercicio a otras de nuestras regiones a nivel del país.

**Señor Presidente:**

Sí, bueno, ahí también se me quedaba un convenio que se firmó con el Ministerio de Trabajo en el marco de PRONAMYPE para continuar fortaleciendo las acciones entre ambas instituciones y buscar que la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial pueda apoyar a los beneficiarios de PRONAMYPE, de forma tal que logremos que los proyectos pues, sean mucho más robustos al momento de ser planteados al Fideicomiso y así poder obtener los recursos necesarios para esas ideas productivas.

Así que eso era otro de los puntos altos de la gira Guanacaste. Así que esa es parte de la actualización que quería hacerles en el marco de la reflexión a este punto.

### **CAPÍTULO TERCERO** **DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DEL ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA 25-2024**

#### **Artículo 3.- Discusión y aprobación del acta de la sesión ordinaria 25-2024**

Abriría el espacio para que sea discutida el acta, daríamos por discutida el acta, más bien abrirá el espacio de votación del acta de la sesión 25-2024 en el siguiente orden.

**Cristina Alarcón, de acuerdo con el acta.**

**Eleonora Badilla, de acuerdo con el acta.**

**María del Mar Munguía, de acuerdo.**

**Julio Rojas, de acuerdo con el acta.**

**Andrés Romero, me abstengo.**

**Ronald Bolaños, de acuerdo con el acta.**

**Sofía Ramírez, de acuerdo con el acta.**

**Tyronne Esna Montero, de acuerdo con el acta.**

**Juan Alfaro, de acuerdo con el acta.**

#### **COMUNICACIÓN DE ACUERDO NO. JD-AC-216-2024**

##### **CONSIDERANDO:**

1. Que el señor Presidente Juan Alfaro, somete a discusión y aprobación de las señoras y señores Directores, el borrador del acta de la sesión ordinaria número 25-2024, celebrada el pasado 22 de julio.
2. Que las señoras y señores Directores que asistieron a dicha sesión, no presentaron cambios ni observaciones a la misma.
3. Que el presente acuerdo se aprobó con los votos de los Directores Juan Alfaro López, Sofía Ramírez González, Cristina Alarcón Rivera, Julio Rojas Chavarría, Tyronne Esna Montero, Eleonora Badilla Saxe, Ronald Bolaños Maroto y María del Mar Munguía Ramírez.
4. Que se abstiene de votar el presente acuerdo el Director Andrés Romero Rodríguez, por no haber estado presente en la sesión 25-2024.

##### **POR TANTO:**

**POR MAYORÍA DE LOS DIRECTORES QUE ESTUVIERON PRESENTES EN LA SESIÓN ORDINARIA 25-2024, SE ACUERDA:**

**ÚNICO:** APROBAR EL ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA NÚMERO 25-2024, CELEBRADA EL PASADO 22 DE JULIO, SIN CAMBIOS.

**CAPÍTULO CUARTO**  
**TEMAS ESTRATÉGICOS DEL INA Y ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA**  
**EJECUTIVA**

**Artículo 4-Oficio PE-1582-2024: Entrega de propuesta de reorganización administrativa INA (GG-EPMGI-23-2024).**

**Señor Presidente:**

Le pediría autorización a los compañeros de Junta Directiva para permitir el ingreso de los compañeros que harían la exposición de lo del tema del modelo gestión.

Si no hubiera ningún inconveniente, podríamos proceder con el ingreso de estas personas. Don Bernardo, adelante.

Sí, por favor. Buenas, ¿qué tal? Buenas. Buenas, por favor. Buenas, por favor.

Bueno, retomando el tema de la exposición, ya que aquí están presentes el equipo del Modelo de Gestión, Esteban sería la encargada de hacer la presentación, ¿está conectado para poder presentar y que los miembros de Junta que están virtuales tengan acceso?

**Señor Vargas:**

Buenas tardes, ¿cómo están?

**Señor Director Rojas Chavarría:**

Buenas tardes.

**Señor Director Esna Montero:**

Buenas tardes.

**Señora Viceministra de Educación:**

Buenas tardes.

**Señor Presidente:**

Si, ya estamos viendo, igual aquí, seguramente tanto Wendy como yo, o algunos otros del equipo buscaremos espacios para intervenir y si ustedes lo tienen a bien,

les recuerdo nada más levantar la mano y ahí voy a estar pendiente, para tratar de ir aclarando las dudas durante la presentación.

Adelante, Esteban.


**Señor Vargas:**

Muchas gracias, señor Presidente, señora Gerente, señoras y señoras Directoras, señor Subgerente, señor Auditor, señor Asesor Legal, señor Secretario Técnico, para nosotros es un gusto venir en esta tarde a presentarles este trabajo que hemos construido con mucho cuidado, que ha sido un proceso donde hemos podido diagnosticar la situación actual de la institución y también generar una propuesta que venga a solventar las diferentes necesidades que tiene el INA.

Inicio con la explicación:


Equipo Proyecto Modelo de Gestión Institucional, Gerencia General

# Proyecto Transformación Modelo Gestión Institucional



## Fundamentos de la Reorganización Institucional

- Ley Orgánica y su reforma.
- Atención a personas, empresas y organizaciones.
- Lineamientos establecidos por MIDEPLAN.



**Señor Vargas:**



¿Cuál es el motivo principal que nos lleva a presentar esta propuesta? Bueno, primero hay que contemplar lo que establece la ley orgánica y su reforma a través de la ley 9931, donde se estipula los pilares estratégicos de la institución y se dice que el INA, además de trabajar en temas de formación y capacitación profesional, también debe realizar esfuerzos para generar empleos, para colaborar y atender a las pymes, a las empresas grandes y se vuelve fundamental que la institución también tenga un mecanismo, a través de su estructura, que permita que esto se pueda operativizar.

Esta ley es nuestro marco, nuestro norte y bajo esa lógica, la institución debe tener una estructura que se alinee con los procesos, con el marco filosófico, con el marco normativo y que permita, que ya a nivel operativo, entonces se logren cumplir los objetivos y metas.

Esto nos lleva, por supuesto, a repensar la forma en que estamos atendiendo a las personas, a las empresas y a las organizaciones, si de verdad estamos llegando a nuestros clientes de manera oportuna, diferenciada, si estamos dejando sin atender a algunos sectores, entonces, también forma parte de ese diagnóstico que nosotros logramos realizar y determinar que en efecto no estamos atendiendo todas las necesidades de los clientes.

Finalmente tenemos un punto importante en ese cumplimiento de legalidad al que debe obedecer a la institución y es cumplir con los lineamientos establecidos por MIDEPLAN.

MIDEPLAN es el ministerio rector en temas de planificación nacional y determina cómo es la forma en que una institución pública debe estructurarse.

En ese sentido, MIDEPLAN nos ha alertado a la institución. y ha solicitado que se hagan las correcciones, en caso de que la institución no esté cumpliendo con la estructura apropiada, y este es el caso en el que nosotros estamos.

Tenemos un organigrama, ya más claramente que ustedes irán a ver en unos minutos, que no se ajusta a lo que MIDEPLAN tiene en sus lineamientos, en su normativa, entonces, también hay que hacer un esfuerzo importante para que la institución ajuste su estructura y atienda la norma que establece MIDEPLAN.

Continúo con la explicación:

## Acuerdo JD-AC-50-2023

### 27 de febrero de 2023


**3** Proyectos      **6** Acciones Estratégicas


↓

Proyecto Transformación Modelo Gestión Institucional.

↓

Conformación del Equipo de trabajo.





**Junta Directiva aprueba por unanimidad portafolio de proyectos para el periodo 2023-2026 presentado por la Presidencia Ejecutiva**

El pasado lunes 27 de febrero se aprobó en la Sesión Ordinaria 07 de Junta Directiva de la institución, el portafolio de proyectos a implementar en el periodo 2023-2026. Esta decisión representa un hito en la lógica de diálogo social tripartito.

La presentación de dicha estrategia fue de carácter solemne, y contó con la honorable visita y palabras del Presidente de la República, Rodrigo Chaves Robles. Así como con personas invitadas especiales de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), organización fundamental para alinear la formación profesional que ofrecemos desde el INA, con las necesidades del mercado laboral y las demandas de la industria.

Resumen de los ejes estratégicos y estructurales

Se plantea ampliar la cobertura de la formación profesional con visión y enfoque regional, siempre dando especial énfasis en las áreas de alta demanda laboral, buscando aumentar la empleabilidad de las personas egresadas. Producto de ello, se reforzará la formación en el idioma inglés, por medio de la implementación jornadas de 14 y 35 lecciones docentes. Así como la aplicación masiva de pruebas de certificación en dicho idioma.

Un enfoque integral en el desarrollo tecnológico de la institución permitirá la actualización de dispositivos de seguridad para la información y la red, la renovación de la plataforma web y la ampliación de la oferta de formación virtual, así como una dotación de mayor velocidad de internet en los centros del INA.

En línea con la agenda país, para impulsar la empleabilidad y las oportunidades de empleo, se continuará la aplicación de oferta en Formación Dual, mediante la creación de programas, establecimiento de convenios y acercamiento con el sector empresarial, Asimismo, el impulso de la Agencia Nacional de Empleo (ANE), evolucionado hacia una plataforma totalmente accesible para todas las personas.

Otra prioridad institucional será el fortalecimiento de la micro y mediana persona empresarial, en búsqueda de fomentar una cultura emprendedora que propicie las condiciones necesarias para el desarrollo del ecosistema de Pymes y de emprendimiento e innovación, como una alternativa más para potenciar la economía local y nacional.

En miras de la aplicación de un nuevo modelo de gestión asociado a la reforma de la Ley Orgánica del INA, Ley No. 9031, se busca avanzar hacia las nuevas formas de enseñar y satisfacer las necesidades que demanda el sector privado de la formación técnica profesional.

En esta línea, el establecimiento de una ventanilla única garantizará una mejor atención a los costarricenses.

Es fundamental y necesario que toda la institución conozca el norte que se ha establecido por parte de la Junta Directiva, por ello se incluyó dentro del portafolio la construcción de una estrategia de comunicación que permita informar, sensibilizar y evaluar dudas de toda la comunidad INA, mediante línea directa con el Presidente Ejecutivo, la Gerente General y las personas Subgerentes. Además, se implementarán otras acciones comunicativas que permitan emitir el mensaje por diversos medios tecnológicos.

El objetivo es sumar esfuerzos que permitan trabajar en equipo desde la transparencia, la eficiencia y la oportunidad que representa este reto para conformar un INA que brinde atención diferenciada oportuna, equitativa, dinámica, pertinente y especializada según las distintas necesidades de personas y empresas.

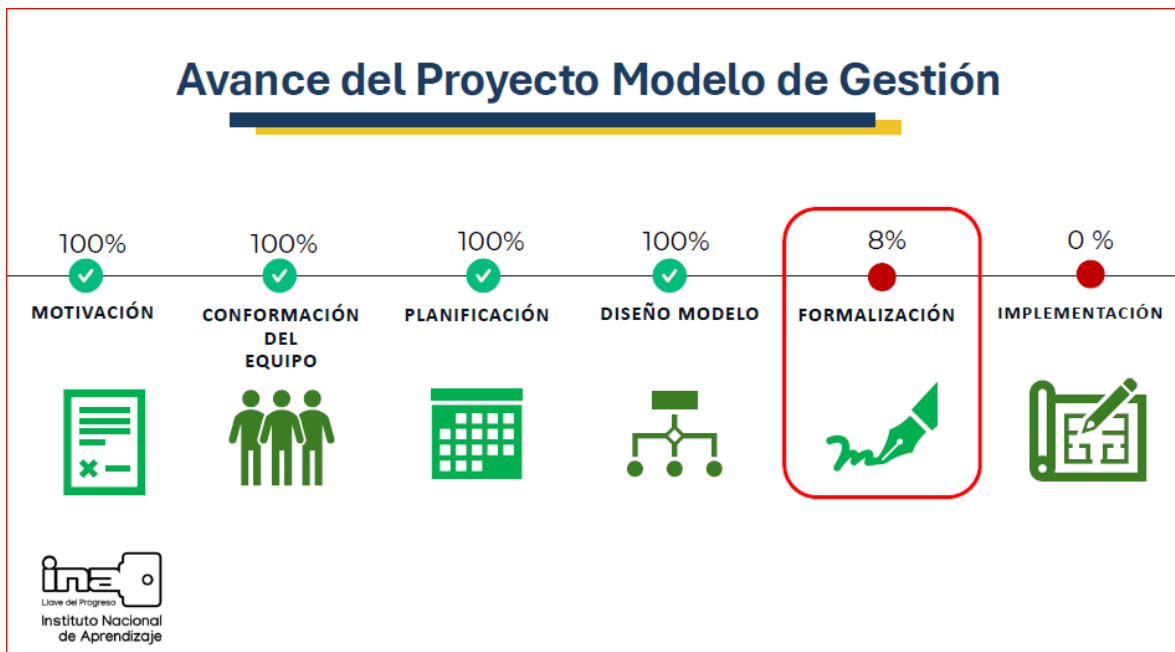
*¡Progresemos Juntos hacia el futuro!*

### Señor Vargas:

¿De dónde viene el proyecto? Bueno, vamos a devolvemos el 27 de febrero de 2023, donde la Junta Directiva, a través del acuerdo JD-AC-50-2023, aprobó de manera unánime el portafolio de proyectos y acciones estratégicas 2023-2026, dentro de este portafolio tenemos tres proyectos y seis acciones estratégicas, uno de esos proyectos es modelo de gestión, entonces en aquel momento cuando se hizo la aprobación de Junta Directiva, se aprueba también el modelo de gestión como un proyecto y, a raíz de esta aprobación, se instruye la conformación de un equipo de trabajo, que son las personas que hoy estamos por acá haciendo la presentación, para abocarnos de lleno en el diseño e implementación del proyecto.

Entonces, hemos trabajado durante estos meses diseñando, diagnosticando y viendo las mejores prácticas, para poder presentarles el día de hoy una propuesta que venga a solventar las necesidades que tiene la institución.

Continúo con la presentación:



#### **Señor Vargas:**

Respecto a nuestro proyecto, se ha trabajado de acuerdo con la metodología de administración por proyectos y, actualmente, nos encontramos en la fase de formalización.

Ya pasamos por las etapas de motivación, ya se hizo la conformación debida del equipo, toda la etapa de planificación, del diseño del modelo como tal, que es lo que estamos presentando, y estamos realizando los esfuerzos para que ustedes puedan conocer esta propuesta, para que la puedan dar por recibida y que continuemos con este proceso de formalización y su posterior implementación.

Es importante destacar que, incluso en temas de planificación, el proyecto modelo de gestión se convierte en el primer proyecto no tecnológico de la institución que es inscrito ante la Oficina de Proyectos que tiene el INA, eso también para asegurar que la metodología que se está utilizando sea acorde y que se pueda dar todo el seguimiento debido.

En esta primera etapa de la presentación, vamos a conversar sobre el diagnóstico que realizamos y ese proceso constructivo en el que participaron diferentes entes a nivel interno y externo y que nos permite traer la propuesta el día de hoy.

Continúo con la presentación:

# Diagnóstico y Proceso Constructivo



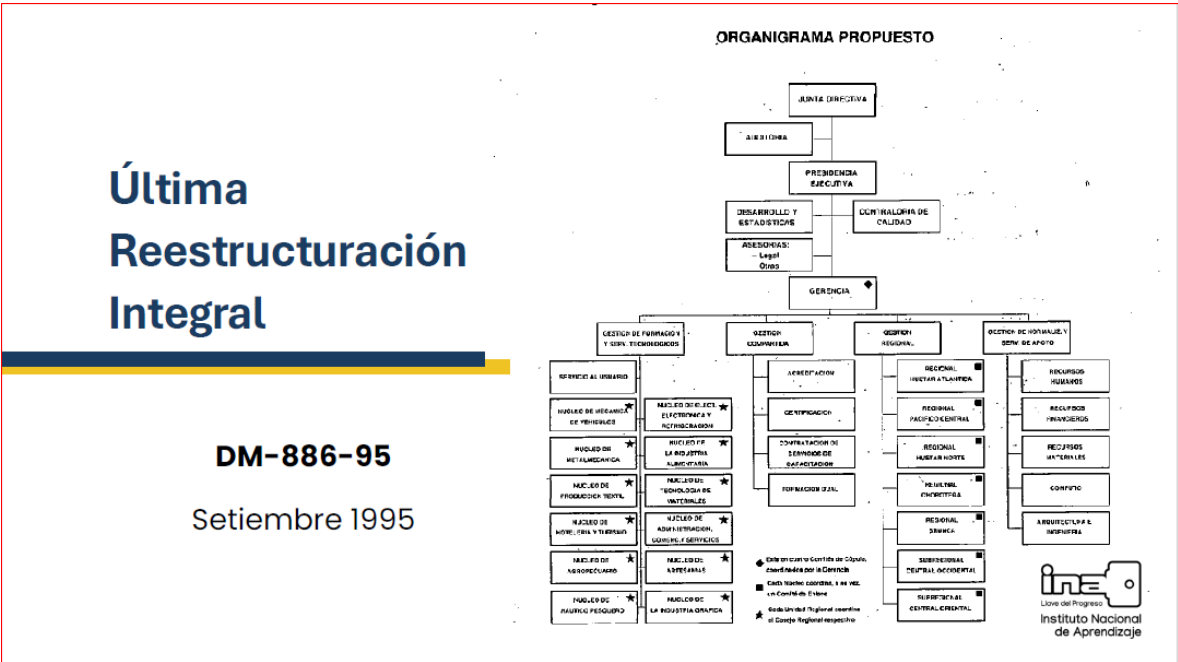
## 1) Estructura Organizativa



**Señor Vargas:**

Vamos a iniciar en primera instancia con la estructura organizativa y para ello les presento a continuación el último organigrama que se aprobó por MIDEPLAN en una reorganización integral.

Continúo con la explicación:



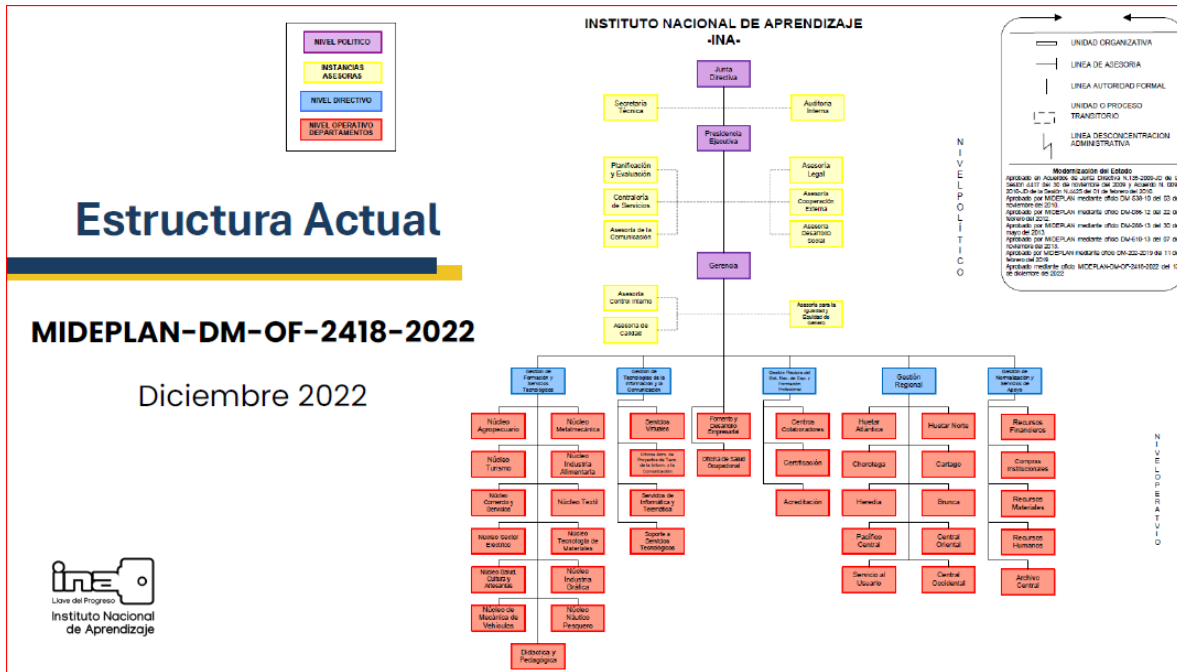
**Señor Vargas:**

MIDEPLAN tiene unos tipos de reorganizaciones, las integrales y las parciales y en este caso, la última integral que generó un cambio masivo a nivel de movimientos de unidad, de creación de unidades y demás, se llevó a cabo en septiembre de 1995, es decir, hace 29 años.

Podrán ver ustedes, la imagen está tal vez un poquito borrosa, pero permite diferenciar algunos nombres y entre ellos los núcleos, los núcleos que se aprobaron en el año 95, son los que tenemos actualmente, en el año 2024 y ha sido otras unidades, ¿verdad?

Pareciera que la institución a lo largo de estos 29 años, a pesar de que ha realizado organizaciones parciales, no ha hecho movimientos tan grandes, que permitan que su operativa se ajuste con las necesidades cambiantes que va teniendo el mercado, entonces, por supuesto, esto representa un gran desafío porque tiene que ver con un tema de modernización, del principio de modernización administrativa, que implica la revisión constante de los procesos, de la normativa, de la estructura para poder brindar atención a los clientes.

Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Les estoy proyectando el organograma actual, que sufrió un cambio en diciembre del 2022, cuando MIDEPLAN formalmente le comunicó a la institución, que la Unidad de Articulación se suprimía, verdad, de un proceso de estudio que realizó el INA.

Este organograma que tenemos actualmente, como ven, se parece muchísimo, muchísimo, al que teníamos en el año 95 y que no ha sufrido mayores cambios. Es importante destacar que, dentro de la institución, igual a otras instituciones o empresas, se tiene una cadena de valor.

Esta cadena de valor está dada por los procesos misionales, los procesos que son la razón de ser de la institución y aquellos que deben recibir la mayor cantidad de esfuerzos, tanto a nivel de talento humano, como de recursos financieros, para que se puedan ejecutar las acciones que me van a generar sostenibilidad y, por supuesto, la atención a las empresas, estudiantes y organizaciones.

Continúo con la presentación:

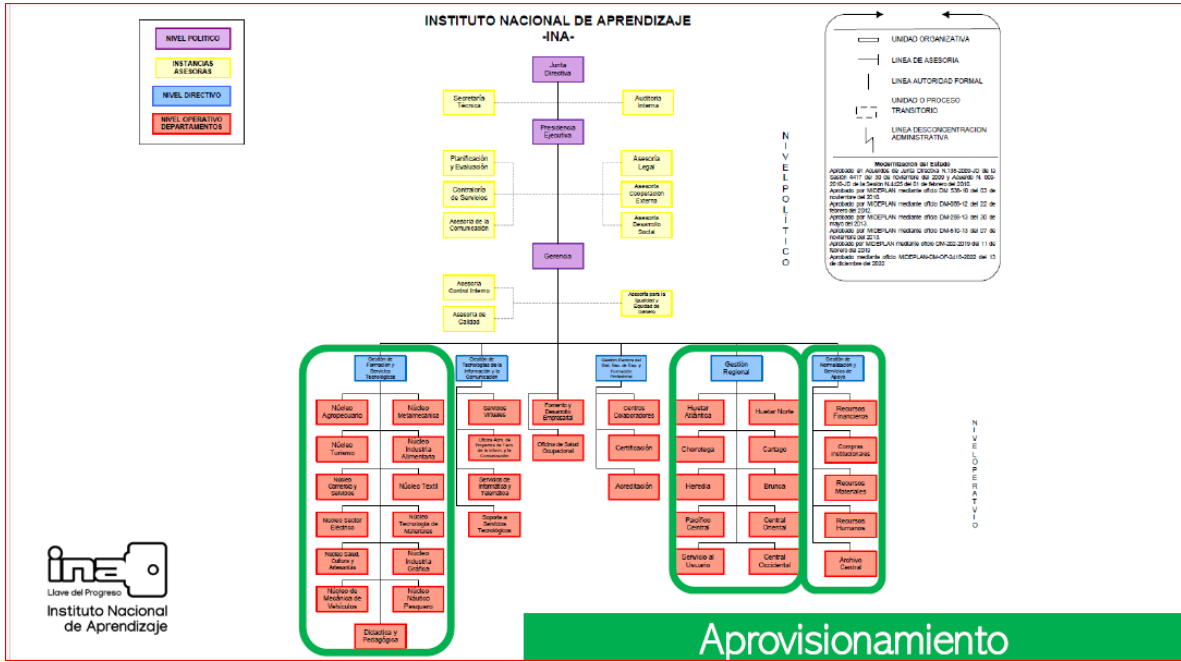


**Señor Vargas:**

Dentro de esos procesos misionales que están en la cadena de valor, tenemos investigación para la formación. Y podrán ver ustedes, en el organograma que estamos proyectando, que es el actual, que ese proceso de investigación es llevado a cabo por la Unidad de Planificación y Evaluación, por la Gestión de Formación, por la Gestión SINAFOR, y la Gestión Regional.

Es decir, no hay una centralización del proceso como tal y es uno de genera que, entonces, utilicemos metodologías diferentes, que no siempre se pueden conjugar entre ellas y generar un resultado estandarizado, no genera también que la responsabilidad de obtener resultados, que permitan el diseño y ejecución de los servicios, esté diluido en la estructura.

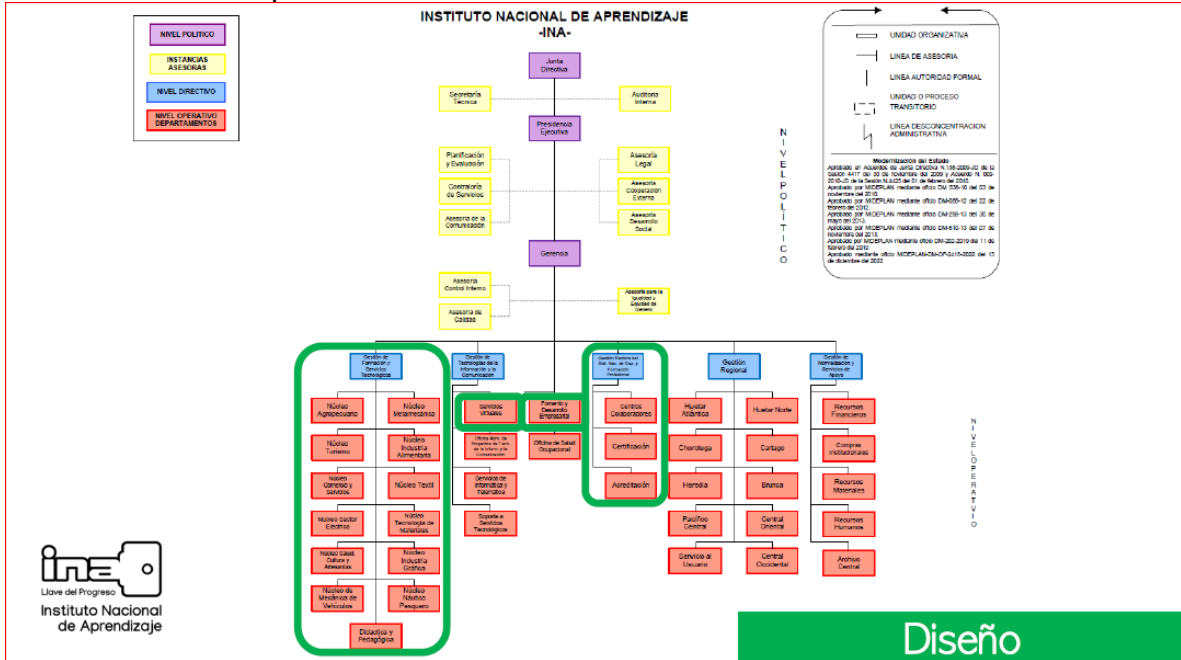
Continúo con la presentación:



**Señor Vargas:**

Lo mismo funciona con el aprovisionamiento, que es otro de los procesos estratégicos que tienen la institución y que también es realizado por diferentes Gestiones.

Continúo con la explicación:



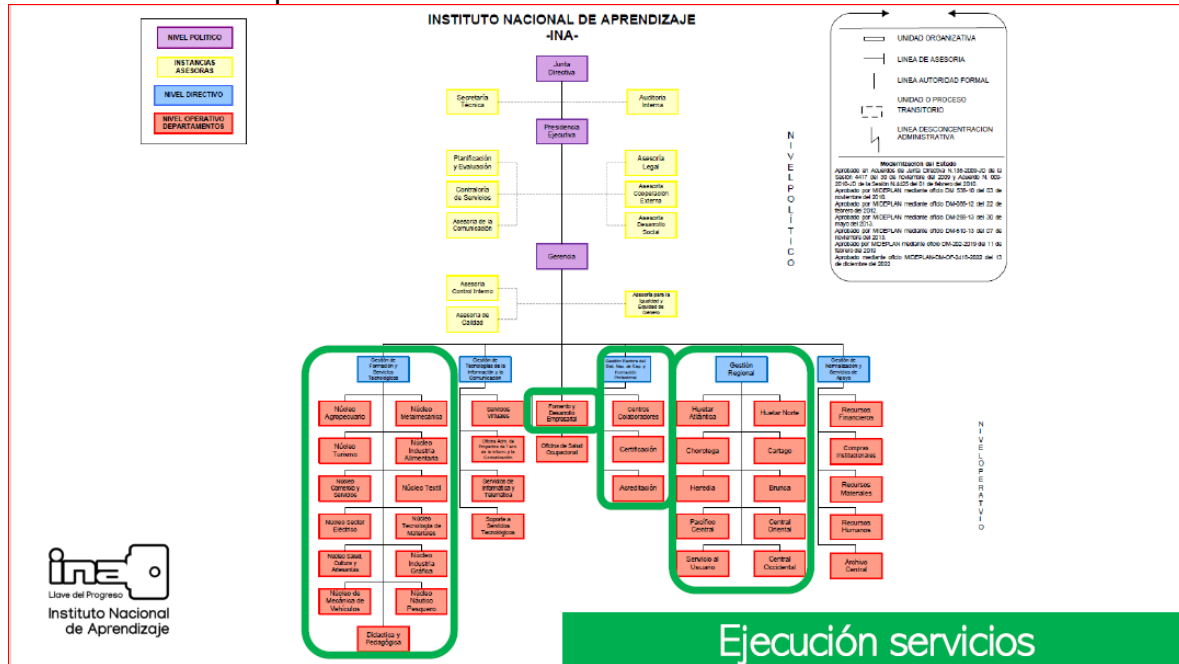
**Señor Vargas:**

Lo mismo en diseño, tenemos la Gestión de Formación a través de sus Núcleos y de la Unidad Didáctica y Pedagógica realizando diseños de los servicios que se van



a ejecutar, así como también lo hace una Unidad en GTIC, que es la Unidad de Servicios Virtuales, también lo hace la Unidad de Fomento y de Desarrollo Empresarial, que está adscrita a la Gerencia y lo hace la Gestión SINAFOR, entonces varias Gestiones, varias Unidades. haciendo diseños y esto nos genera esa falta de centralización y de responsabilidad, que se pueda tener en un solo ente.

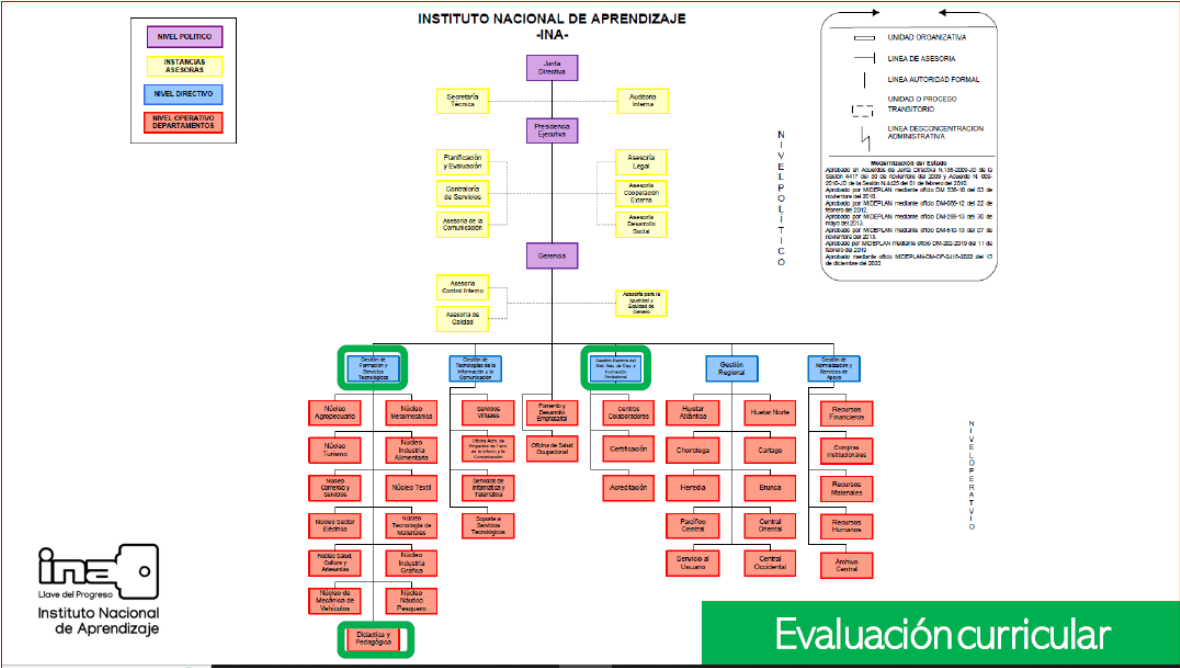
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

En ejecución de los servicios, también lo mismo, varias Gestiones ejecutando servicios.

Continúo con la presentación:



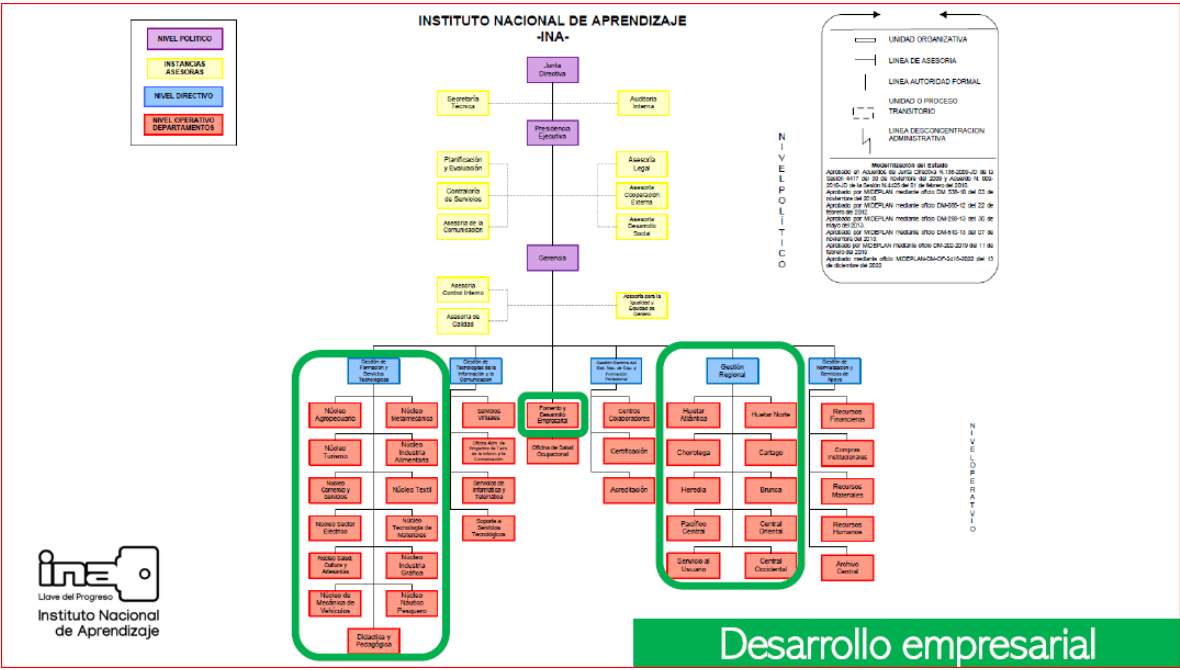
**Señor Vargas:**

En evaluación curricular, esta función es importantísima, dada a las actividades que realiza la institución. Al ser una institución que tiene la tarea de formar, de capacitar, debe evaluar el proceso, para determinar qué tanto se apega a lo que la persona necesita, pero también, qué tanto la técnica que estamos implementando nos funciona, para que esa persona genere aprendizaje pueda emplearse.

Resulta que esta actividad actualmente está siendo llevada a cabo a nivel de las Gestiones, propiamente en el Gestor de Formación y en la Gestora de SINAFOR y una parte de la función de evaluación curricular, en la Unidad Didáctica y Pedagógica.

Vean que, a pesar de la importancia que tienen, no hay un ente centralizado que tenga la rectoría en el tema.

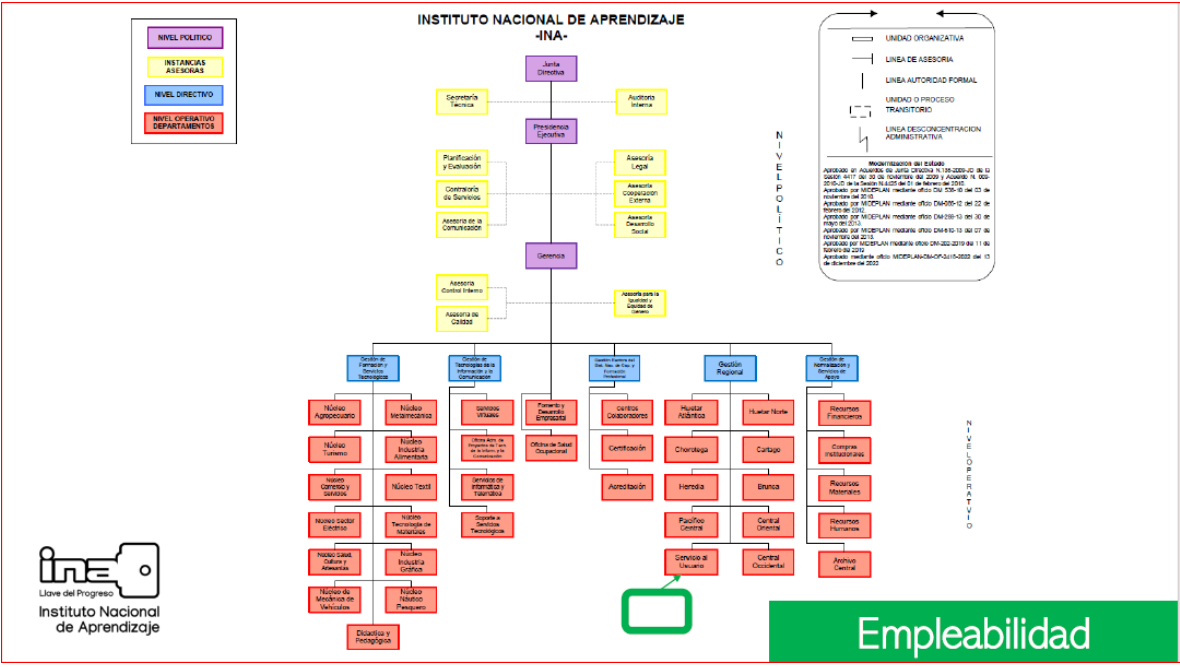
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Para efectos de desarrollo empresarial, que es uno de los pilares que nos da la reforma de la ley, también tenemos diferentes gestiones desarrollando tareas relacionadas con el desarrollo empresarial de PIMES.

Continúo con la presentación:

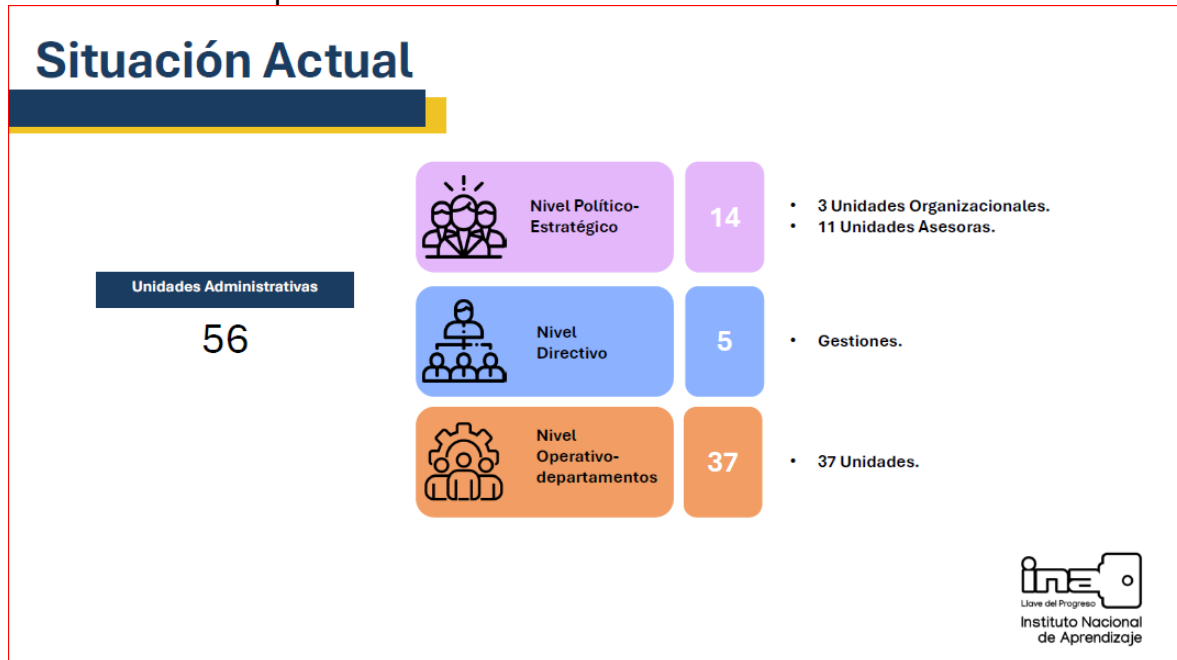


**Señor Vargas:**

En empleabilidad nos sucede algo muy importante. La ley 9931, nos indica también que, eso es uno de los pilares, uno de los pilares estratégicos de la institución donde debemos realizar todos los esfuerzos para contribuir y atender a que el Decreto Ejecutivo que establece que la institución debe tener la Agencia Nacional de Empleo dentro de su estructura.

A pesar de ello, la ANE actualmente pertenece, es un proceso que pertenece a la Unidad de Servicio al Usuario, entonces, ni siquiera aparece graficado en el organigrama, a pesar de la gran importancia que tiene el trabajo que allí se realiza.

Continúo con la explicación:



### Señor Vargas:

Resumiendo lo que tenemos actualmente, graficados son 56 unidades, de estas 14 están en el nivel político estratégico, 5 en el nivel directivo, que son las 5 Gestiones, y 37 en el nivel operativo.

MIDEPLAN establece que las instituciones, en el nivel operativo deben tener departamentos y unidades, y la institución únicamente tiene unidades, por ejemplo, la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Finanzas, que están a ese nivel y que dependen jerárquicamente de los Gestores, es decir, falta un nivel en la estructura que es el nivel departamental.

Es importante tomar en cuenta, además, que la forma que ha concebido la institución para ordenar el trabajo en estas Unidades es a través de la creación de procesos.

La institución tiene 120 procesos en diferentes Unidades y que ayudan a que la operativa se pueda llevar a cabo.

Continúo con la presentación:

2) Desafíos institucionales

**ine**  
Llave del Progreso  
Instituto Nacional  
de Aprendizaje

-  Contratación flexible de personal calificado.
-  Inteligencia artificial.
-  Puestos del futuro: acompañamiento a empresas y prospección.
-  Diseño curricular oportuno y atinente.
-  Articulación de personas con empresas a través de ANE: 10% año 2024.

**ine**  
Llave del Progreso  
Instituto Nacional  
de Aprendizaje

**Agencia Nacional de Empleo**

**Señor Vargas:**

En cuanto a los desafíos institucionales que hemos podido determinar a través del proceso participativo que llevamos a cabo con los diferentes jefaturas, en la revisión de la documentación que se hizo, de los informes técnicos, de auditoría, de control interno, de diferentes insumos internos como externos, así también como en las

visitas y giras que ha realizado el señor Presidente y la señora Gerente General, hemos visto que hay diferentes cuestiones que están sobre la mesa, que son muy actuales, que algunas tal vez vienen a generar un impacto a corto o mediano plazo, que la institución hoy, debe repensar, hoy debe plantearse el cómo va a llevar a cabo la estrategia para atender estos desafíos.

Entre esos, por ejemplo, la contratación flexible de personal calificado es importantísimo que la institución tenga un mecanismo que permita que se pueda contratar en diferentes jornadas, en diferentes horarios, para atender las diferentes necesidades que tienen las empresas y organizaciones.

No todas pueden recibir una atención en la jornada ordinaria que la Institución tiene, es importantísimo establecer esa forma legal de poder contratar a las personas y suplir las necesidades que se presentan.

Tenemos un desafío importantísimo relacionado con la inteligencia artificial, que no solamente tiene que ver con el cómo a nivel operativo la Institución se acerca a la Inteligencia Artificial y utiliza la herramienta, sino cómo preparamos también a las empresas y a las personas para que puedan utilizar las herramientas que nos da la Inteligencia Artificial y poder emplearse y que no queden rezagados por una brecha tecnológica.

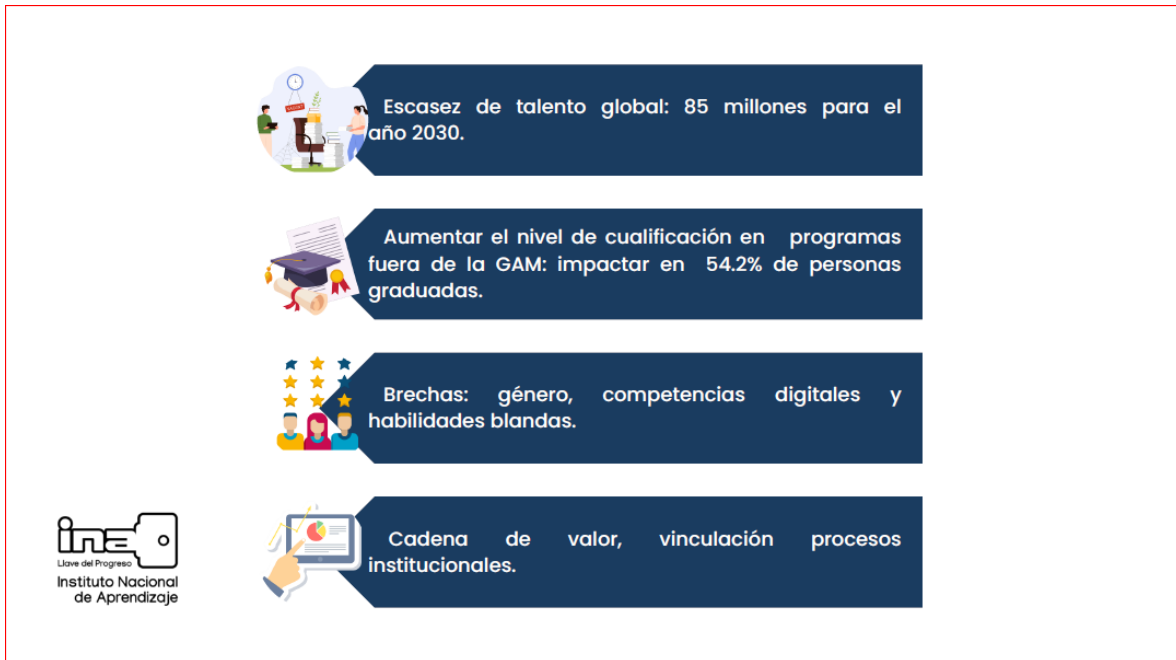
Hay puestos que ya se están diseñando, que vamos a tener en el futuro, hay otros que ni siquiera se han imaginado, pero la institución debe de estar pensando, no solamente qué va a ofrecerle a las empresas cuando lleguen esos puestos del futuro, que valor agregado va a generar a través de las asistencias técnicas, de los servicios de formación y capacitación, sino también cómo prepara a la persona para que pueda ocupar un puesto del futuro.

Tenemos el gran desafío de contar con un diseño curricular oportuno y atinente que logre atender las necesidades en el momento y no dejar en espera a un cliente, porque no se tienen los recursos para poder hacer el servicio.

Este año el BID generó una encuesta muy importante y nos compartió los resultados y resulta que dice que las empresas participantes en esa encuesta, únicamente el 10% utiliza los servicios de la ANE para contratar a su personal.

Es decir, este servicio que está al alcance de las personas y de las empresas y que la Institución se ha esforzado por mantener y cumplir con el decreto ejecutivo, no es ni tan conocido, ni tan utilizado por las empresas, entonces, existe un desafío también en cuanto a divulgación, en cuanto a equipar en generarle músculo a la ANE, para que pueda realizar sus actividades.

Continuo con la presentación.



### **Señor Vargas:**

Hay una consultoría internacional Korn Ferry se llama y nos establece que aproximadamente para el año 2030, se prevé una escasez de talento global, entonces, sí sabemos que esa cuestión se puede dar, si ya hay proyecciones en ese sentido, la Institución también, debe responsablemente tomar las decisiones y ver que acciones se pueden realizar para evitar que el que el país y que la región inclusive, sea una víctima de esa estadística y que se encuentre ante una escasez de talento, que también va acompañada, por supuesto de desempleo, porque no existen las capacidades y las habilidades, para que las personas puedan ubicarse en un puesto de trabajo.

También hay un dato importante y nos dice HIPATIA, que el nivel de cualificación de los programas que se ofrecen en formación técnica profesional fuera de la GAM, es menor que dentro de la GAM, entonces, aquí tenemos dos datos; uno es qué impactamos en mayor cantidad a las personas fuera de la GAM, lo cual es una muy buena noticia, pero ese nivel de cualificación es menor, entonces, podría ser que ese nivel de cualificación esté impactando en las oportunidades que tienen o no tienen las personas para encontrar un trabajo.

¿Qué significa eso? pues también llevar estas oportunidades a las diferentes regiones del país, trabajar en brechas, por ejemplo, de género, competencias digitales, habilidades blandas, para que todas las personas puedan tener acceso a los servicios de la Institución y se puedan atender las diferentes necesidades que se tienen por ley y que son conocidas también por la Institución.

Nos decía la jefatura de la Unidad de Género, que en algunos casos las mujeres no estudian en el INA por temas de horario, porque tienen que cuidar niños o adultos

mayores, porque tienen que desplazarse, entonces, también desde ahí viene el desafío de la institución de determinar cómo va a realizar acciones, que estrategias va a implementar, para poder virtualizar los servicios, para poder generar servicios en horarios distintos y que estas personas tengan todo el acceso como cualquier otra persona.

Debemos también vincular nuestra estructura con los procesos institucionales, para que esa cadena de valor que, yo le decía anteriormente, tenga mucho sentido, exista una concordancia, no solamente entre el marco filosófico y normativo de la Institución, sino también en sus procesos y que la estructura sea un habilitador para poder cumplir lo que las empresas y clientes demanda.

Continúo con la presentación.



### Señor Vargas:

Un dato también importante que se obtuvo a raíz de un informe que realizó la Gestión Regional el año pasado, es relacionado con la demanda no satisfecha, ese estudio arroja que aproximadamente hay en 100 000 personas esperando un cupo en la Institución, solamente en el año 2023, ¿qué implica ello?, bueno, que esas 100 000 personas, más de la mitad 57 000 personas aproximadamente esperan un cupo en un área que la Institución ha definido como prioritario.

La institución se dio a la tarea, en el año 2022 de enlistar las 50 áreas que son prioritarias, que merecen mayor esfuerzo, que merecen el diseño en la planificación y la ejecución de los servicios y resulta que, entonces, de estos 100 000 cupos, 57 000 esperan en áreas de alta demanda, lo que implica que son áreas que pueden ser empleables en el corto plazo.



Pero ¿qué sucede?, dada la capacidad que tiene la Institución, de las 57 000 personas que esperan ese cupo, aproximadamente se planificaron 18 000 servicios para impartirse en el 2024, entonces, estamos viendo que generamos una brecha en áreas prioritarias y también en la demanda general que tiene la Institución y es un desafío importantísimo, porque los esfuerzos que realizará la Administración, a partir de la implementación del nuevo modelo, si es que se da, tiene que ir también enfocados en ello, en impactar esa demanda y poder atender las áreas que son más susceptibles a una contratación por parte de las empresas.

Continuo con la presentación.

### 3) Proceso participativo





### **Señor Vargas:**

Llevamos a cabo también un proceso participativo, que buscó que a través de la estrategia que le denominamos SUMATE, las personas de la Institución pudieran llenar un *forms*, un cuestionario y opinar respecto a los servicios de la Institución, pero además, aportar sus opciones o sus oportunidades de mejora, que nos dijeran dónde estaba la posible solución al problema que ellos estaban percibiendo, participaron 900 personas en este formulario, que fue enviado a todas las personas trabajadoras, a las organizaciones sociales que tienen la Institución, se enviaron diferentes comunicados, invitando, motivando, para que se pudiera llenar.

Y también se realizaron mesas de trabajo con jefaturas y representantes de las unidades administrativas, de igual manera, se hizo una invitación a todas las jefaturas para que pudieran acercarse a esos talleres, tuvimos una participación de aproximadamente 130 personas, donde nos permitieron diagnosticar la situación de la institución y además, proponer mejoras, incluso, ustedes están viendo en una de las fotografías, un equipo de trabajo que está generando una propuesta de un organigrama, todas esas propuestas se acogieron, se analizaron y se consideraron para propuestas de lo que hoy traemos.

Continúo con la presentación.

## Investigación de tendencias y mejores prácticas



## Investigación de tendencias y mejores prácticas



### Señor Vargas:

También se realizó un proceso investigativo a nivel internacional con 3 grandes referentes, en temas de formación y capacitación profesional como lo son SENA, SENAI y SENATE y la Señora Gerente y el señor Tyronne Esna, pudieron conocer personalmente esas buenas prácticas, eso que están haciendo esas instituciones y que, posiblemente puedan ser adoptadas por la Institución para generar procesos más actuales y por supuesto atender las diferentes necesidades que tiene el INA. Continúo con la presentación.

## Proceso Consultivo Cámaras Empresariales



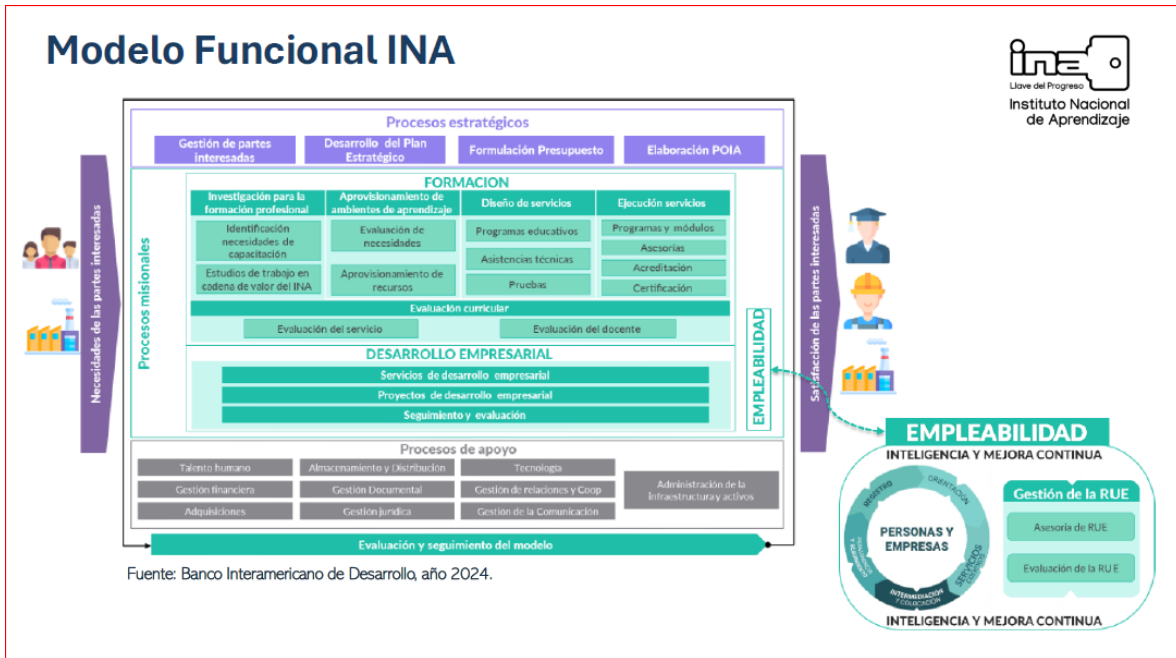
### Señor Vargas:

Realizamos también un proceso consultivo con cámaras empresariales dada la importancia que tiene para nosotros conocer, no solamente la opinión de estos gremios sino también ¿qué esperan de la Institución? ¿dónde están esas oportunidades de mejora? de manera tal que pudiéramos tener información entonces, interna, del personal, de las jefaturas, prácticas externas y también lo que dicen nuestros clientes, que además son los que aportan al presupuesto de la Institución.

Continúo con la presentación.

## 4) Procesos y Capacidades del INA





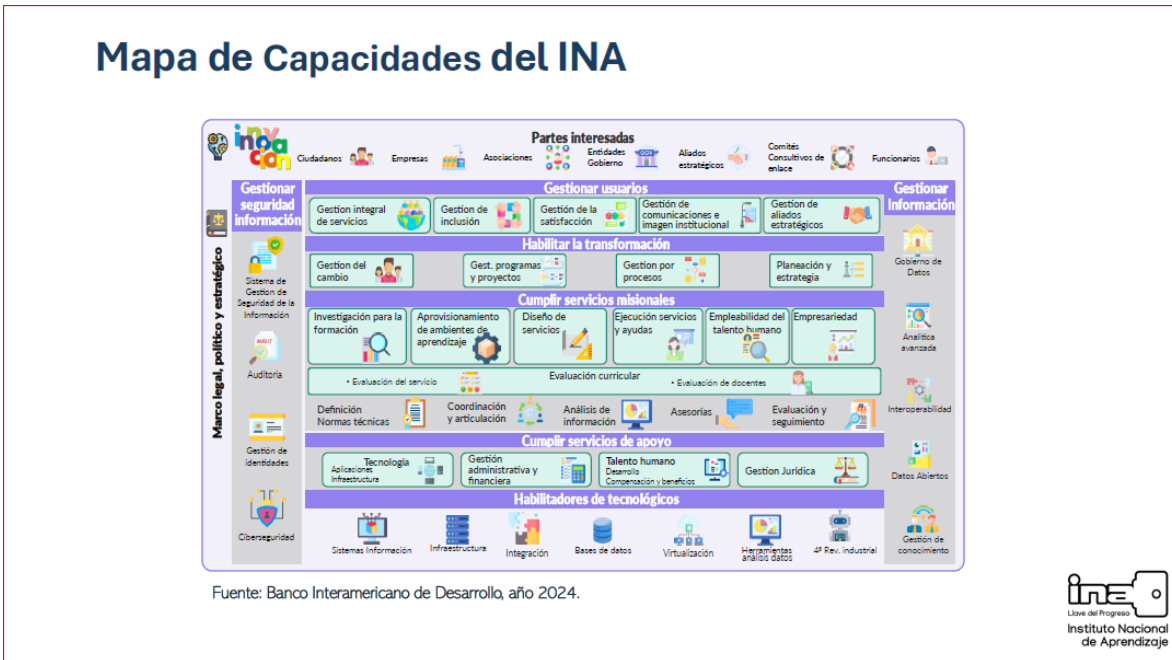
**Señor Vargas:**

Realizamos un análisis además de los procesos y las capacidades que tiene la institución y para esto utilizamos los insumos que generó el BID que ustedes ya conocen y que fue aprobado en un acuerdo recientemente.

Por un lado, el mapa funcional de la Institución, donde se establece cuáles son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo y queda allí evidenciado. en este mapa. la cadena de valor. que reitero. es fundamental que la Institución empiece a tener esa concordancia.

Y que a partir de la presentación también de esta propuesta, se genera un momento muy oportuno, muy idóneo, me atrevería a decir, que es incluso, envidiado por otras instituciones o empresas, porque tenemos por un lado la normativa actualizada, nuestra ley orgánica y su reforma, tenemos los procesos actualizados y vendríamos entonces ya actualizar la estructura, para que todo esto concuerde, es un momento idóneo para que todo se alinee.

Continúo con la presentación.



**Señor Vargas:**

También el mapa de capacidades de la Institución, que esto es una representación de los esfuerzos que la Institución debería realizar para atender a los diferentes clientes, a las partes interesadas, pero, además, para hacerlo de manera oportuna, de acuerdo con lo que establece la norma y de acuerdo con las mejores prácticas.

Entonces, en este mapa, vienen las diferentes capacidades en color morado, por ejemplo, gestionar seguridad de información, gestionar usuarios, habilitar la transformación, cumplir servicios misionales, cumplir servicios de apoyo, los habilitadores tecnológicos y gestionar la información.

¿Por qué es importante considerar estas capacidades? Bueno, porque la institución debe tener la estructura que permita que esas capacidades estén debidamente ordenadas, que se planifique el presupuesto, el talento humano y los recursos que se necesita para poder realizarlo, no es lo mismo hablar de una cadena de valor que, por ejemplo, no tiene este la empresariedad o la empleabilidad, a decir que ya en nuestro mapa funcional existen estos dos procesos y que además se conciben como una capacidad para cumplir los servicios misionales y adicionalmente que están graficados, que tienen toda una estructura, un cuerpo, que les permite atender los diferentes desafíos.

Entonces, este mapa de capacidades se hizo súper estratégico para nosotros, fue un insumo importantísimo, porque nos permite visualizar diferentes capacidades que debe tener la Institución y alinear con la estructura, ya no solamente dejarlo en un modelo muy gráfico, sino llevarlo a la operativa a través de la creación de diferentes unidades, que ya más adelante les vamos a decir, en qué parte de la estructura que estamos proponiendo, quedan estos procesos y estas capacidades.

**Señor Presidente:**

Adelante, Wendy.

**Señora Gerente General:**

Quisiera aportar en este mapa de capacidades un dato importante.

**Señor Director Esna Montero:**

Sí, Wendy.

**Señor Presidente:**

Sí, Tyronne, ¿no están escuchando?

**Señor Director Esna Montero:**

No estamos escuchando, bueno yo no estoy escuchando, yo no sé si algún compañero.

**Señora Gerente General:**

Ahí me escucharon Tyronne.

**Señor Director Esna Montero:**

Ahora sí.

**Señora Gerente General:**

Muchas gracias, les comentaba que este mapa de capacidades integral de la Institución es como el manual de bolsillo que adelante, cuando se dé la aprobación, deberíamos tener todas las personas en la Institución, porque integra esas capacidades.

Para que ustedes vean, hay temas importantes que se incluyen acá, por ejemplo, el aprovisionamiento de ambientes de aprendizaje no estaba en el mapa anterior, entonces, si diseñábamos, evaluábamos, planificábamos, pero no teníamos una capacidad con la cual el BID coincidió con nosotros.

A la luz de la 9931, tampoco habíamos actualizado ese mapa en cuestiones de empleabilidad, del talento humano y empresariedad, entonces, se vuelve una herramienta fundamental y la idea es que la estructura que se está proponiendo esté totalmente alineada con este ejercicio.

En muchas instituciones y ahora lo decía Esteban, uno trabaja una reestructuración y uno dice, cuándo vamos a trabajar la arquitectura empresarial, para que se acople una con la otra, acá tenemos la gran ventaja que los dos proyectos, prácticamente se plantearon en paralelo y que permite que estén 100% alineados.

Además, una propuesta como esta va a permitir que la gestión de los usuarios, la habilitación de la transformación y cumplir con los servicios misionales, los servicios de apoyo, que hacen que eso que está arriba pase y los habilitadores tecnológicos, puedan estar todos en un solo mapa y que las personas vean cuál es su nivel de

contribución a la estructura que se está planteando, entonces, sí quería poner eso sobre la mesa para la valoración de ustedes y lo más importante, es que vemos en la parte superior, esa gestión de los interesados ¿qué es lo que hace esto? que todo lo que está para abajo de ahí, esté enfocado a cumplir la atención de esos interesados y los servicios que da la institución. Gracias

**Señor Vargas:**

Continúa la presentación.

## 5) Acercamiento Preliminar



### Sesión: Organizaciones sociales, sindicalismo, cooperativismo y solidarismo





## Sesión: Equipos de Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Subgerencias



## Sesión: Unidades Adscritas a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General



### **Señor Vargas:**

Muchas gracias, doña Wendy, adicional a lo que hemos conversado, realizamos un acercamiento preliminar que resulta de importancia que nuestros clientes conozcan y nuestro personal de la Institución, por supuesto, conozca lo que el proyecto está realizando, que si bien no se tiene todavía una aprobación formal del diseño, sí comentarles en qué etapas estábamos, cuáles son los desafíos que se tienen,

cuáles son las consideraciones que ha revisado el proyecto junto con la Gerencia y con la Presidencia.

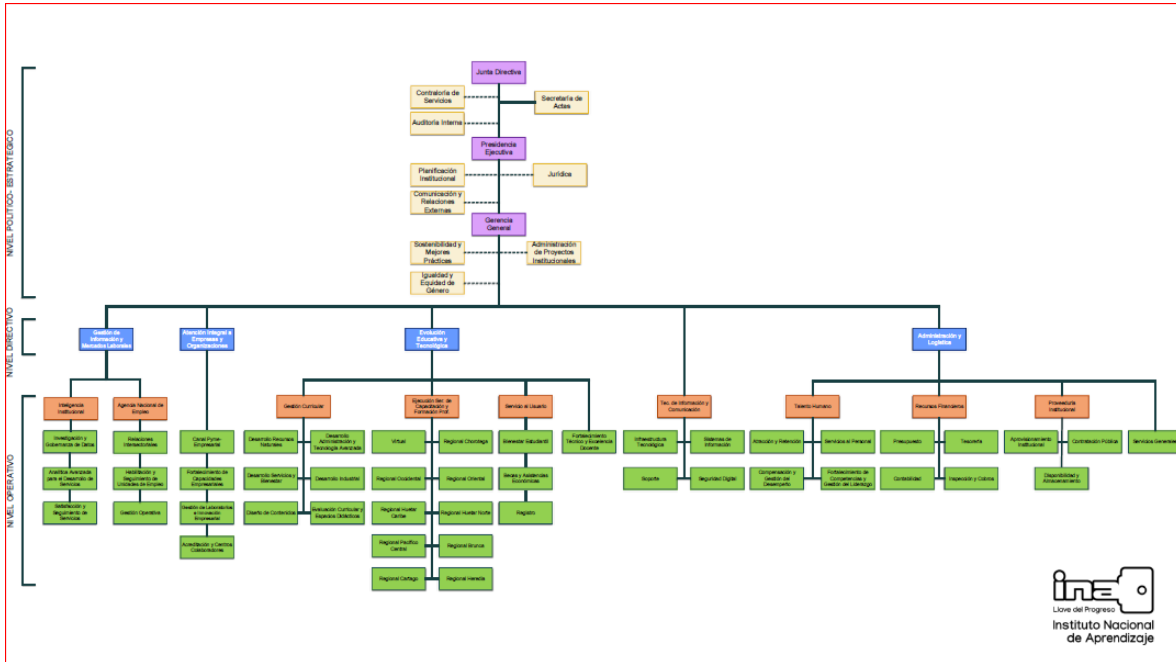
Y así tuvimos entonces una sesión en la que participaron las organizaciones sociales, el sindicalismo tanto a nivel interno como externo, organizaciones cooperativistas y solidaristas, para hacer esta exposición preliminar, que también se llevó a cabo con los equipos que conforman la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General y las Subgerencias y finalmente, con las unidades adscritas a Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.

Cabe mencionar, que adicional a estos encuentros, hemos estado enviando diferentes comunicados para que la gente conozca las acciones que se están haciendo y también informando de los próximos pasos que se estarán dando.

Continúo con la presentación.

# Propuesta Estructura Organizacional





**Señor Vargas:**

Ahora sí después de esta primera etapa que fue más de diagnóstico, de comentarles lo que ha venido haciendo el modelo, cuáles son los insumos que ha utilizado y demás, les vamos a presentar la propuesta de la estructura organizacional, que esta propuesta todavía no es conocida a nivel institucional.

Aquí ustedes pueden ver el organigrama propuesto, que la lectura que se hace de este organigrama debe ser de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, manteniendo los niveles que MIDEPLAN nos establece por norma.

¿Cuáles son esos niveles? el Nivel Político Estratégico que está en color morado y amarillo, el nivel Directivo en color azul y el nivel Operativo en color anaranjado y verde.

Más adelante vamos a hacer un zoom en cada uno de estos niveles para que ustedes ya lo puedan ver, porque yo sé que la letra está bastante pequeña, pero para que ustedes puedan ir viendo las funciones y demás.

¿Qué es importante establecer acá? Bueno, que hacemos un proceso de simplificación, fusionamos algunas unidades, se suprimen otras y se crean también unidades, que permitan la operativa de lo que establece la Ley, de lo que establecen nuestras normas, de lo que hemos visto en los desafíos, de las mejores prácticas también, pero adicional, tiene una lógica de lectura concordante con la cadena de valor, de manera tal que, un proceso o una gran función que tenga una dirección, es un insumo para que la otra pueda cumplir con su trabajo.

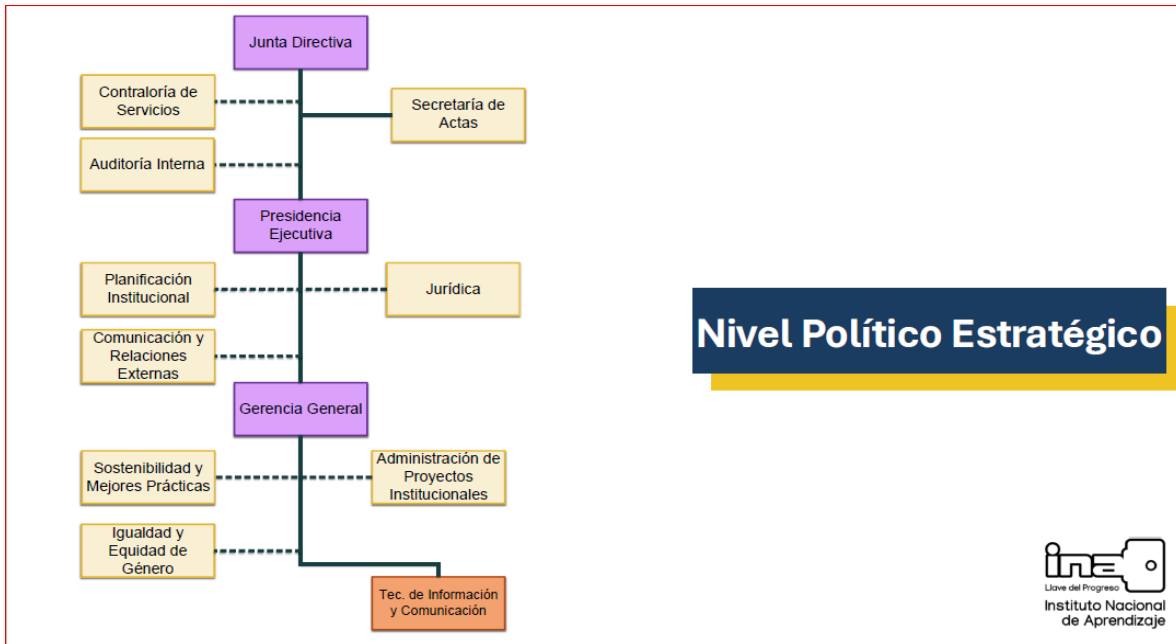
Así las cosas, tenemos una dirección que como les digo, ya casi vamos a ver el detalle, una dirección que va a generar toda la investigación, que se va a encargar de toda la empleabilidad y le va a dar insumos para que, la dirección Atención Integral a Empresas y Organizaciones, pueda realizar el trabajo para generar emprendimientos, para empoderar a las empresas, para dar soluciones a las organizaciones, también le va a dar insumos esta misma dirección, que les decía que tiene a cargo la investigación, para que se pueda diseñar y ejecutar los servicios que se van a brindar.

Y finalmente una dirección que va a dar todo el apoyo logístico, para que lo demás pueda cumplirse, entonces, como podrán ver ustedes allí en esas direcciones ya estamos contemplando algunos de los grandes procesos que tiene nuestra cadena de valor.

A continuación, vamos a hacer un *zoom* en este diseño propuesto, para ir viendo cada uno de los niveles y que ustedes tengan mayor claridad.

Continúo con la presentación.





**Señor Vargas:**

Vamos a iniciar con el nivel Político Estratégico, allí tenemos que mencionar las tres unidades que se mantiene en este nivel, que están actualmente, la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.

En cuanto a la Junta Directiva, tenemos un cambio y es que, la Contraloría de Servicios que actualmente está adscrita a la Presidencia Ejecutiva, pasa a formar parte de la Junta Directiva, como una unidad más adscrita a este ente.

¿Por qué el cambio? Por dos motivos, uno porque es de suma importancia para la Administración generar procesos de transparencia, de objetividad y de imparcialidad en el trabajo que realiza una contraloría de servicios, cuya naturaleza tiene relación con la atención de denuncias, de quejas, de sugerencias y de buscar las soluciones, entonces, entre más alto esté ubicada la unidad, mayor va a ser la posibilidad de tener una injerencia en los esfuerzos que se realicen a nivel de la Institución y el otro gran motivo es que MIDEPLAN establece en sus normas, que una contraloría de servicios debe estar adscrita al más alto nivel de la institución, en este caso, el más alto nivel en la Junta Directiva.

**Señor Presidente:**

Dame un momento Esteban, es que tenemos una consulta de don Tyrone y luego Andrés.

**Señor Director Esna Montero:**

Gracias, saludos, esperando que estés muy bien.

**Señor Vargas:**

Gracias don Tyronne igualmente.

**Señor Director Esna Montero:**

Esteban, quiero hacer una consulta, la Contraloría de Servicios es un nivel operativo, porque sabemos que recibe quejas, que recibe esto, que recibe toda la situación, ¿eso cómo va a actuar con la Junta Directiva? La Junta Directiva nosotros somos un nivel político, donde nosotros como nivel político, nos reunimos una o dos veces por semana, máximo 8 veces al mes, de acuerdo con lo que dice nuestro reglamento.

Entonces, nuestra función en este caso ¿cuál va a ser? ¿por qué? porque yo no me veo a la Junta Directiva estar revisando quejas, yo no me veo a la Junta Directiva están revisando eso, no lo veo, me parece que eso no es función de una Junta Directiva, entonces, yo quisiera conocer, Esteban ¿cuál va a ser la función? y ¿quién es el que va a ejecutar esta función?

¿Por qué? cuando está adscrita esta la Secretaría de Actas, la Secretaria de Actas sabemos que es la que lleva, la que conlleva, la que hace, la que viene, la que va, pero una Contraloría de Servicio tiene que dar informes, tiene que recibir quejas, tiene que esas quejas buscarle soluciones, entonces, yo quisiera que me explicara un poquito más sobre ese punto, Esteban, si no es tanta la molestia.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Juan si me permite un momentito.

**Señor Presidente:**

Adelante, Andrés.

Señor Ministro de Trabajo:

Yo tengo la misma consulta que Tyronne, exactamente la misma, pero mi pregunta era más por qué prefieren ustedes, si se expone toda la propuesta y uno va tomando nota y luego hace preguntas o se puede intervenir conforme uno va viendo algunos puntos que tiene una duda.

**Señor Presidente:**

Vamos a ver, siempre para dejar de discurrir el espacio, si hay capacidad de poder ir las anotando ahí y los miembros de Junta están de acuerdo.

**Señor Director Esna Montero:**

Juan yo prefiero ir paso a paso.

**Señor Presidente:**

Yo tampoco si alguno quiere plantearle en lo inmediato y pues, tampoco creo que haya problema con eso.

**Señor Ministro de Trabajo:**

De acuerdo, entonces nada más, perdón Tyrone que le quite a usted el espacio, mi pregunta es en la misma dirección, era sí la norma permite que una Contraloría, con su lógica operativa, de dar respuesta rápida, pueda ser albergada en Junta Directiva.

A lo mejor me parece una buena idea, porque si uno le da un tono de atención al cliente al más alto nivel, pero la pregunta es si eso la Ley lo permite y dos, operativamente para la Junta y desde el punto de vista de la responsabilidad, ¿que implica?, por ejemplo, no se atiende una denuncia de una persona usuaria, entonces, ¿la responsabilidad es de la Junta Directiva?, esa es la pregunta que tenía, aprovecho de una vez ya que Tyrone lo menciona.

**Señor Vargas:**

Sí muchas gracias a ambos, un saludo don Andrés. En efecto vamos a ver MIDEPLAN establece que la Contraloría tiene que estar adscrita al más alto nivel de la Institución, procurando esa transparencia y esa posibilidad de tomar decisiones.

Ahora ¿qué nos dice MIDEPLAN?, bueno, se entiende perfectamente que la Junta Directiva no puede estar, tampoco encima del trabajo de una unidad, que tal vez no es operativa, porque es su función y su naturaleza es más asesora y por eso se ubica un nivel staff, pero perfectamente la Junta Directiva podría, en ese sentido, tomar un acuerdo y delegar algunas responsabilidades, por ejemplo, en la Presidencia Ejecutiva, para que ese trabajo del día a día no recaiga en la Junta como tal, por ejemplo, otorgar permisos, vacaciones, ese tipo de situaciones que son más operativos, pero el trabajo como tal, de la atención de las quejas, sugerencias y todo lo que establece la Ley, que regula las Contralorías de Servicios, si recaería en la unidad como tal, en la Contraloría de Servicios, que igual mantiene sus funciones tal cual está en el día de hoy, mantiene a su equipo de trabajo, a su jefatura.

Únicamente es este cambio, que sería la Junta Directiva en este caso ¿cuál sería la relación que tiene con la Contraloría? Bueno, sería la jefatura superior o la jefatura inmediata más bien de la Contraloría sería esto, pero el trabajo como tal, se mantiene como se ha venido realizando.

No sé si don Juan o doña Wendy quieren sumar algo más.

**Señor Director Esna Montero:**

Es que vieras que yo quiero consultar sobre eso que acabas de decir, Esteban. Al más alto nivel dice MIDEPLAN, pero recuérdese que nosotros tenemos el más alto nivel lo es a nivel de Junta Directiva, pero de Administración Activa es la Presidencia Ejecutiva y recuerde que así se trabaja en absolutamente todas las instituciones del Estado.

Hay dos más alto niveles, uno es Presidencia Ejecutiva, en cuanto a lo que es Administración Activa y el otro es la Junta Directiva en cuanto es la globalidad, ¿por qué? porque he investigado, voy a poner el caso específico de RECOPE.

En RECOPE pertenece la Contraloría de Servicio a la Presidencia Ejecutiva, es donde pertenece, y la modificación que viene con MIDEPLAN de nuevo, que por cierto viene otra reestructuración, va igual, a la Presidencia Ejecutiva.

Por eso hago estas consultas, porque yo de delegar, yo no voy a delegar mis responsabilidades, si a mí me dan una responsabilidad acá, entonces yo digo, a bueno, la delego al Presidente, la responsabilidad si se la dieron la Junta Directiva, la Junta Directiva tiene que tomarla, entonces, diay vamos a estar en eso, está ahí pero la delegamos, no, a mí me parece que esto debería de ser la funcionalidad.

¿Por qué? por qué la Presidencia Ejecutiva tiene staff, tiene staff de asesores, tiene staff de eso, tienes staff de aquellos, tienen un montón de staff, la Junta Directiva tiene la Secretaria de Actas nada más, entonces, por eso llamo a colación de nuevo, ese tema en específico, si me lo preguntan, para mí debería estar bajo el mandato que ha estado actualmente, que es ante la Presidencia Ejecutiva, que es la máxima autoridad de la Administración Activa, la Presidencia Ejecutiva, es la que ha estado igual que la Gerencia General, día a día dentro de la Institución viendo absolutamente todas las cosas.

Nada más lo dejo por ahí para abrir este foro, porque yo creo que esta es nuestra oportunidad, de poder comentar y poder conversar un poco. Gracias.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias don Tyronne.

**Señor Director Esna Montero:**

Creo que estaba Andrés me parece Juan.

**Señor Presidente:**

Don Andrés ¿usted terminó su consulta?

**Señor Ministro de Trabajo:**

No era más por el tema de forma, pero aprovechando que se está abriendo el espacio para ver punto por punto, coincido con Tyronne, tengo esa misma inquietud y es sí la máxima autoridad, pero haciendo una división entre lo político y la Administración Activa, porque la responsabilidad al final de quien supervisa al contralor de servicios ¿es de la Junta o es del Presidente? en todos los temas de aspectos administrativos, presupuestación, supervisión de personal, que no se vea como coadministración y si hay alguna referencia de alguna Junta Directiva, que



albergue una Contraloría de Servicios a nivel nacional o ustedes tienen alguna otra referencia con eso, esa era la consulta que tengo.

**Señor Presidente:**

Don Julio luego doña Sofía.

**Señor Director Rojas Chavarría:**

Gracias Señor Presidente, estaba leyendo la Ley 9158, la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, esta Ley, da por supuesto una dirigencia o supeditación de las Contralorías a la Secretaría General que está en MIDEPLAN y también, en su artículo 11, esta Ley dice textualmente, aquí la estoy viendo y quiero que compartírselos es para que ustedes vean lo que dice:

*“Contraloría de Servicios artículo 11: Contralorías de Servicios: Se crean las contralorías de servicios como órganos adscritos al jerarca unipersonal o colegiado de las organizaciones, según las estipulaciones previstas en el artículo 12 de la presente ley, a fin de promover, con la participación de las personas usuarias, el mejoramiento continuo e innovación en la prestación de los servicios que brindan las organizaciones. “*

Dice después:

*“La contraloría de servicios será un órgano asesor, canalizador y mediador de los requerimientos de efectividad y continuidad de las personas usuarias de los servicios que brinda una organización. También apoya, complementa, guía y asesora a los jefes o encargados de tomar las decisiones, de forma tal que se incremente la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, así como la calidad en los servicios prestados.*

Una de las cosas que yo no puedo comprender es que una Contraloría de Servicios este adscrita a Junta Directiva, teniendo también la Auditoría Externa, que la Auditoría Externa están claramente definidos los procesos que se deben realizar las organizaciones.

A mí me parece, más bien, y de acuerdo con el artículo 11, que esto debe estar en una dependencia de la Presidencia Ejecutiva, más desde el punto de vista operativo como lo manifestaba el señor Director Esna Montero y el señor Ministro de Trabajo que se apegó al criterio del señor Director Esna Montero, que depender directamente de la Junta Directiva, sería importante leer el artículo 11 de la Ley, para ver si realmente va ahí o bajo la Presidencia Ejecutiva de la organización, solamente.

**Señora Viceministra de Educación:**

Gracias, un par de apreciaciones tal vez, por ejemplo, en el caso de la Contraloría Servicios, de la Auditoría Interna, Planificación, o sea, existen instancias que están

creadas por leyes específicas, la ley de Oficinas Planificación, La de Contraloría de Servicios, el tema de la Auditoría Interna, que ya por MIDEPLAN dentro de la estructura orgánica tiene en su cajita ya bien ubicada.

Estaba viendo algún ejemplo de una Contraloría de Servicios que depende de una Junta Directiva o de un Consejo, en CONAPDIS depende de la Junta Directiva la Contraloría de Servicios, incluso; se tuvo que reorganizar parcialmente cuando se creó una reforma a la ley, se tuvo que cambiar en la estructura la ubicación de la Contraloría, para acatar la Ley.

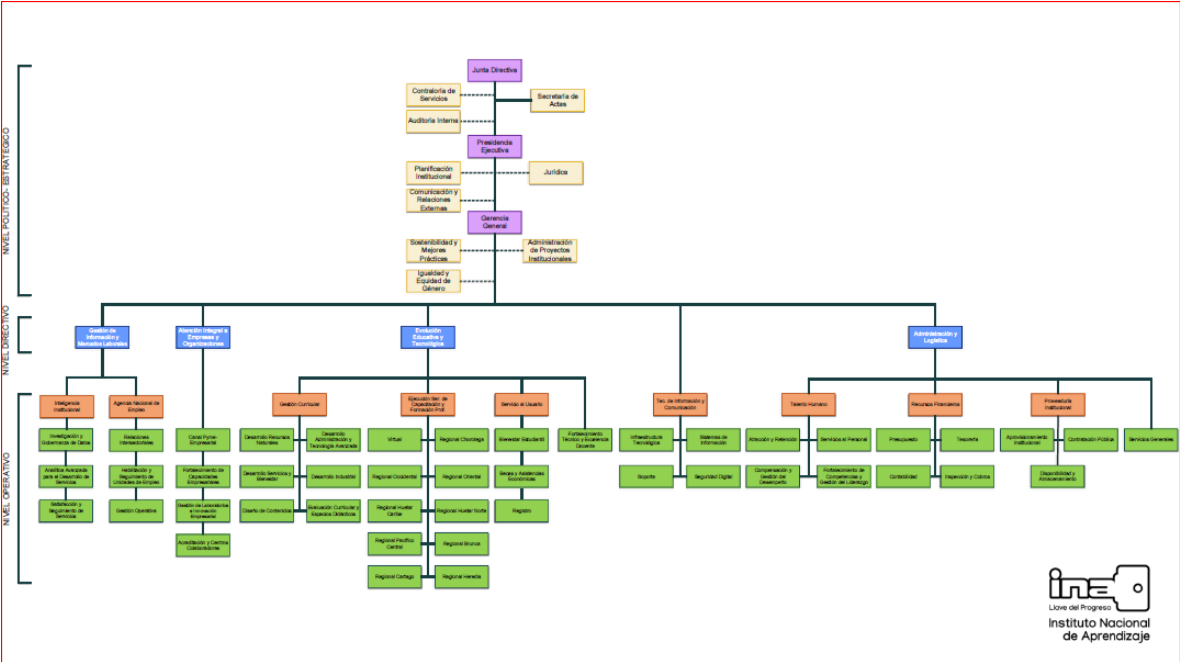
A mí me parece, con todo el respeto que las instancias fiscalizadoras o contraloras, de cualquier Institución que tienen una Ley especial, si ya esto se ha verificado con MIDEPLAN, más bien yo estaba revisando la Ley que estaba leyendo ahora el señor Director Rojas Chavarría, sí ya MIDEPLAN, aquí la preguntas a los investigadores es, ¿ya MIDEPLAN hizo una revisión previa de esta estructura? y en el caso de la Contraloría, Auditoría y Secretaria de Acta, presumo que dio un visto bueno donde se tienen que ubicar, ¿es así?.

**Señor Vargas:**

Continúa la presentación:

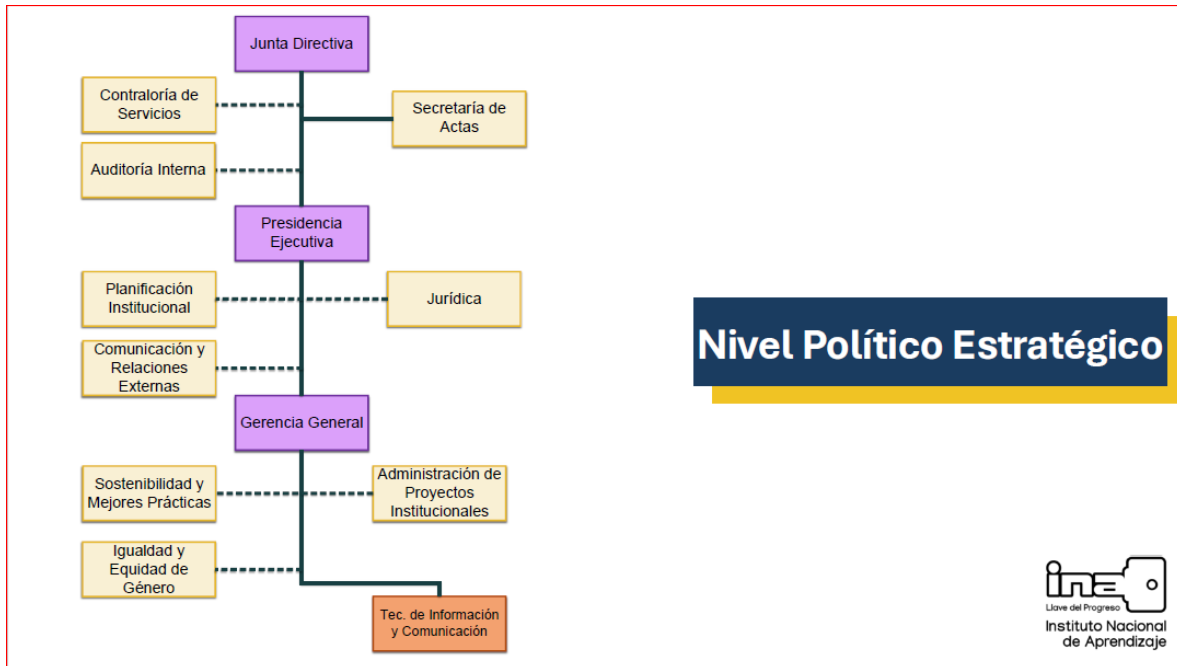
# Propuesta Estructura Organizacional





# 1) Diseño propuesto





### **Señor Vargas:**

Buenas tardes señora Viceministra de Educación, efectivamente nosotros nos reunimos preliminarmente con MIDEPLAN para mostrar este diseño y ellos ven con buenos ojos la ubicación de la Contraloría por lo que dice la norma, la norma específicamente dice lo siguiente, dice:

*“las instituciones públicas que prestan servicios a los usuarios designará una Contraloría de servicios sub ordenada al máximo jerarca, para garantizar una comunicación fluida y directa en la toma de decisiones para la mejor atención al usuario. esta unidad deberá ser totalmente independiente de cualquier otra dentro de la Institución tanto desde el punto de vista de estructura como de puestos.”*

Entonces, cuando nosotros llevamos la propuesta MIDEPLAN le hacemos ver, también lo que dice el artículo 11 lo que nos leyó el señor Director Rojas Chavarría, que efectivamente lo conocemos, respecto a la ubicación que habla el órgano unipersonal o colegiado y pues MIDEPLAN avala esa ubicación preliminar de la Contraloría de Servicios.

### **Señor Presidente:**

Sí creo que el señor Director Esna Montero, volvió a levantar la mano y yo, ahí, nada más ha aprovecharía para atender alguna de las consultas que dijo el señor Ministro de Trabajo.

bueno efectivamente hay varias instituciones que han seguido los lineamientos de MIDEPLAN en este aspecto y que la Contraloría de Servicios depende directamente de la Junta Directiva habiéndose de autónomas, obviamente el órgano unipersonal en caso de una Institución o un ministerio, en este caso, pues, sería de quien depende y bueno, parte de lo que mencionaba la señora Viceministra de Educación, también es justamente tratar de evitar que o sea, por la que la Contraloría de Servicios podrían llegar denuncias contra la Gerencia General, contra la Presidencia Ejecutiva, como tal.

Entonces, me imagino que eso fue lo que previó el legislador, al decir que debía estar ante el máximo órgano, si todavía hay alguna Institución que mantenga la Contraloría de Servicios en la Presidencia Ejecutiva, pues habría que preguntarles a ellos, nosotros ahorita la recomendación que traemos en la propuesta es, siguiendo sus lineamientos y lo que consideramos que técnicamente se nos dice que deberíamos de considerar y respecto al tema más administrativo, al igual que lo hacen la Junta Directiva ya con la Secretaría, era que en algunos casos, la Junta Directiva podría incluso delegar o sea la Secretaría o en la Presidencia Ejecutiva, los temas más administrativos, que eso no tiene por qué corresponderle a la Junta, simplemente en el ejercicio funcional de quien depende, es que se estaría graficando en la lógica, pero el tema de la aprobación de vacaciones, el tema presupuestario, etcétera, ese tipo de cosas son aspectos que se liga a lo operativo, que pueden quedar dentro de la lógica de Secretaría o dentro de la misma lógica Presidencia Ejecutiva como una delegación que haga la Junta Directiva, pero en cuanto a lo funcional, atendiendo el artículo 11 y los lineamientos de MIDEPLAN, pues esta sería como la recomendación.

**Señor Director Esna Montero:**

Gracias, señor Presidente, bueno, yo creo que cada quien tiene criterios, yo sí he sido de criterios y creo que lo más conveniente, porque si hablan de que puede llegar una denuncia contra la Presidencia Ejecutiva o la Gerencia General, también puede llegar una denuncia contra la Junta Directiva, idénticamente igual, estamos en el mismo plano.

Entonces, a mí sí me parece que eso de estar en la Presidencia Ejecutiva, si esa es mi observación, respetuoso de lo que se tome acá, pero si quiero que quede como observación mía, de que no tiene que estar en la Junta Directiva.

Otra situación que me llama la atención también, no sé si van a entrar, dice Secretaria de Actas, yo creo que nosotros tenemos Secretaría Técnica, una Secretaría Técnica va más allá una secretaria de actas, porque no es solo para hacer las actas, va más allá la función de Secretaría Técnica, que nosotros tenemos un reglamento de la Secretaría Técnica, cuáles son sus funciones y que es lo que le toca.

Entonces, sí me llama la atención que fue cambiada como Secretaría de Actas, donde si yo lo veo textualmente, la Secretaría de Actas es, haga actas y se acabó, chao, sayonara, como dice el chinito, se terminó, entonces, yo sí quisiera que ustedes me informen por qué fue cambiado el nombre por Secretaría de Actas y las funciones particulares, si tienen, son las mismas o no son las mismas, gracias.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias, señor Director Esna Montero, ya casi vamos a hablar de la Secretaría de Actas, que es parte de lo que nosotros le vamos a mencionar respecto a la nomenclatura que hay que considerar y que establece MIDEPLAN en los diferentes lineamientos, yo no sé, señor Presidente y señora Gerente General, si dejamos el tema de la Contraloría hasta acá o se quieren referir algo más.

**Señor Presidente:**

Sí, porque yo creo que están los comentarios bastante claros, acá estamos conociendo la propuesta, estamos recabando información los comentarios y ya posteriormente habrá un espacio en el que ya se valore cualquier tipo de aprobación, etcétera y se hagan consideraciones más puntuales.

**Señor Vargas:**

Gracias, respecto a la Secretaría de Actas, hay un cambio únicamente de nombre y esto es a los lineamientos que establece MIDEPLAN, MIDEPLAN nos indica que toda Junta Directiva ,Institución Pública establecida por ley, dispondrá de una Secretaría de Actas, habla específicamente la Secretaría de Actas para levantar las actas y las resoluciones del órgano colegiado, será naturaleza operativa con dependencia jerárquica del órgano colegiado, se mantiene las funciones que realiza actualmente la Secretaría de Actas, todo tal cual, es único cambio en el nombre obedeciendo lo que establece MIDEPLAN.

En ese sentido, es importante considerar esto, que MIDEPLAN nos da la línea uso de nombres, tiene manuales para graficar la estructura, tiene manuales para utilizar colores, líneas e incluso los mismos nombres que estamos por acá proponiendo, entonces, en ese caso, señor Director Esna Montero, si es un nombre tomado tal cual de los lineamientos de MIDEPLAN.

**Señor Director Esna Montero:**

Muchas gracias, señor Vargas, gracias por la información y quedo tranquilo donde me estás diciendo que se mantiene las mismas funciones, nada más que es cambiada por una situación de MIDEPLAN, muchas gracias.

**Señor Vargas:**

A las órdenes.

**Señora Gerente General:**

Para complementar ahí señor Director Esna Montero, que inclusive se está agregando un documento.

**Señor Presidente:**

Perdón, puedo solicitar un receso de tres minutos, no es ningún inconveniente, necesito hacer una llamada.

Se decreta un receso de tres minutos.

Se levanta el receso, señor Secretario Técnico, se retoma la sesión, para que quede constando, entonces Esteban, retomamos la presentación.

**Señor Vargas:**

Quedamos entonces en la Secretaría de Actas, recapitulando dijimos que sufre un cambio de nombre, más sus funciones y las actividades que tiene a cargo continúan tal cual, es importante también, indicarles que en el documento que nosotros elaboramos, que es un informe técnico utilizando la metodología que establece MIDEPLAN, está establecido las macro funciones de cada una de las Unidades que estamos viendo acá, en el caso de las Unidades que mantienen sus funciones, lo indicamos de esa manera que mantenían sus funciones y que esta se pueden ver en el Manual Organizacional que tiene actualmente la Institución que es vigente, entonces para que ustedes también tengan una guía en ese sentido.

Continuando con Junta Directiva en este nivel político estratégico, tenemos la Auditoría Interna, que también mantiene su condición tal cual está el día de hoy, no sufre ningún cambio, esto cumple actualmente con los lineamientos que tiene MIDEPLAN, entonces no hace falta tampoco hacer una revisión interna.

En cuanto a la Presidencia Ejecutiva, tenemos a la Unidad de Planificación Institucional, que actualmente se llama Unidad Planificación y Evaluación, que está adscrita a Presidencia Ejecutiva, entonces, en ese sentido mantiene la condición de estar adscrita a la Presidencia Ejecutiva, pero sus funciones tienen una variación, estamos contemplando las funciones que establece MIDEPLAN.

Para algunos órganos como por ejemplo la Unidad de Planificación, dado el tema que esta Unidad tiene a cargo, MIDEPLAN por la rectoría que mantiene, ya establece de por sí las funciones que debe tener una Unidad de Planificación, apegado también con lo que establece la norma.

Entonces, en este caso, estamos haciendo ese cambio de funciones manteniendo las funciones que la Ley, que el Sistema Nacional de Planificación como tal tiene para las Unidades de Planificación, esto implica que las funciones, que algunas de las funciones que tiene la UPE actualmente en sus tres procesos, migrarían a otras Unidades, yo más adelante les voy a decir a que Unidades estarían migrando este personal.

Aquí hago un gran paréntesis, para mencionarles que la Institución no está contemplando ningún tipo de despido producto de la reorganización, que implica ello, que van a existir movimientos a nivel interno, entonces, este caso, es uno de esos ejemplos, las funciones que no están del todo alineadas con lo que establece MIDEPLAN, se envían a otras Unidades con el personal para que puedan ser ejecutadas desde allá.

**Señor Director Esna Montero:**

Sí, levante la mano, gracias, Esteban, cuando vos decís, que no se va a despedir ninguna persona y que unas desaparecen, entonces van de un lugar a otro, la pregunta mía es, claro, yo puedo ir de un lugar a otro, por decir, del Núcleo Comercio y Servicios al Núcleo Artesanía, pero si me van a mandar del Núcleo Comercio y Servicios me mandan al Núcleo Náutico Pesquero, yo estoy, mis funciones en San José y me mandan a Puntarenas, ahí sí se está haciendo un perjuicio para compañeros y compañeras, entonces, mi consulta es esa.

Está bien, no se despidan a nadie pero hay casos particulares de estos, donde te agarren y te manden a otros lugares de la Gran Área Metropolitana, a otros lugares super alejados, Río Claro, Sarapiquí, Limón, Puntarenas, esa sería mi consulta, es para ver si me la puedes evacuar.

**Señora Viceministra de Educación:**

A mí si me permiten, me gustaría ir en la misma línea, para que nos aclares lo mismo, yo estuve leyendo ahora el documento y el fin de semana traté de avanzar bastante, no lo logré, pero revisé lo de los despidos, también y en tema de movilidad, pero por ejemplo y lo manifesté en otras ocasiones, el tema de comunicación y relaciones externas, estamos integrando dos departamentos o direcciones que existen actualmente, igual sostenibilidad y mejores prácticas, ¿cómo definen, cómo van a definir cuál es el perfil del puesto si en este momento, digo yo, en comunicación y COOPEX tengo alguien de Relaciones Internacionales y tengo comunicador o periodista, no sé, cuál es el perfil.?

En la otra es me parece que sostenibilidad era Control Interno y ¿cuál era la otra que más lleva a sostenibilidad y mejoras prácticas? ¿Salud Ocupacional?, que Salud Ocupacional tiene una Ley especial, voy a aprovechar para decir que no debería estar dentro de una Unidad, tal vez dentro de Recursos Humanos, pero donde la están visibilizando me parece que no es apropiado, ¿cómo va a escoger la Administración entre dos jefaturas que tienen el mismo puesto, por así decirlo, condiciones, *ceteris paribus*, pero un perfil profesional diferente? ¿cuál decido yo que se queda o no? porque en el documento sí leí que no hay despidos, afortunadamente, pero el personal Directivo de la Institución es un personal muy especializado, en muchos casos, entonces, con atención a lo que dice el señor Director Esna Montero, me gustaría que me aclararan.



**Señor Vargas:**

Perfecto, señora Viceministra de Educación, nada más nos confirma si ya puede ver la presentación.

**Señora Viceministra de Educación:**

Sí, gracias.

Bien, para darle respuesta al señor Director Esna Montero, si considerar que en efecto, nosotros no estamos proponiendo ningún tipo de despidos, ahora, la Institución como patrono tiene la potestad de realizar cambios en las condiciones del contrato de forma unilateral e inclusive, y esto se conoce como *ius variandi* y el *ius variandi* tiene alcances, no puede realizarse de manera que lesione los derechos o alguna condición de las personas.

Entonces, en efecto hay que realizar ese estudio, porque no se le va a decir a una persona, tampoco la propuesta que estamos presentando da para ese nivel de cambio, de que pasen de trabajar de Guanacaste, por ejemplo, a Cartago, cuestiones así que definitivamente lesionan y que hay jurisprudencia suficiente para determinar que genera un daño.

Entonces, ¿qué estamos nosotros proyectando? Bueno, que estas jefaturas, que ojo, también con eso sería las jefaturas las que tengan el cambio, el personal como tal no; o sea vamos a ver, pueden tener movimientos de una Unidad a otra, pero el cambio más fuerte lo puede sentir una jefatura.

En el caso de las Unidades, como el ejemplo que nos pone la señora Viceministra de Educación, que se fusionen, de dos Unidades pasamos a tener una, entonces, ahí estaríamos diciendo que una jefatura deja de estar en esa condición o ese nombramiento, no implica un despido y más adelante lo vamos a ver, implica una indemnización por el daño causado al realizar este movimiento, pero la idea es que la persona continúe trabajando para la Institución.

Entonces, sí se ha considerado señor Director Esna, el análisis que debe realizarse, respecto a que estos cambios no vayan a afectar las condiciones más sensibles de las personas, incluso los fueros que existen y bajo esa lógica, también hemos tenido consultas legales, para determinar esa juridicidad de hacer cambios y hasta donde están los alcances de la Administración en ese *ius variandi*, que, desde luego, deberá llevarse a cabo siguiendo el debido proceso que esto implicará, por supuesto, darle derecho de defensa a la persona trabajadora para que pueda manifestarse, para que nos pueda decir, no mira ese cambio que ustedes me están proponiendo me lesiona porque va a implicar que me desplace cien kilómetros, por decir cualquier cosa, por ejemplo, por día, o porque, no sé, voy a tener una lesión en alguna condición específica en el trabajo.

Entonces, esas condiciones se estarán dando, se estarán analizando, más bien, cuando la Administración específicamente notifique a la persona que va a sufrir el cambio y se le dé la oportunidad de referirse. de acuerdo con lo que establece el debido proceso.

**Señora Viceministra de Educación:**

Me permiten dar un ejemplo, nada más, tal vez, no sé, pero estaba acordándome de los compañeros de San Carlos, de Ciudad Quesada, cuando se trasladaron a la Marina.

Yo creo que el señor Director Esna Montero estaba por esas épocas, había un grupo importante, o existe, tal vez ya no tanto, pero había un grupo importante de personas que por haberse desplazado el Centro de Formación más de diez kilómetros, se les pagaban mensualmente los viáticos de pasajes por una eventual afectación que tuvieron y así tenían, tal vez el señor Presidente sepa hace cuántos años está en la Marina el INA, yo no lo recuerdo, pero había un grupo importante de personas y cuando se trasladaron a todos se les pagaba y después poquito a poco, verdad, la gente se fue presionando y va también cambiando sus condiciones laborales.

Pero eso, creo que es muy importante que se reafirme porque la reorganización siempre genera, cualquier el proceso de reorganización genera mucha incertidumbre e inquietud en las personas trabajadora y por ejemplo, ese caso o esa buena práctica que se siguió en la Marina, creo que es de resaltar de ese apoyo a la persona funcionar, gracias, ya no interrumpo más.

**Señor Director Esna Montero:**

Si, señor Vargas, aunque no lo crean, yo me he vuelto un experto en la reestructuración o reorganización, ¿por qué? porque ya nosotros en RECOPE vamos por la segunda, entonces, nosotros como sindicato hemos tenido que definir sobre esto, que, por cierto, una directriz del año pasado o ante pasado, ahora la reorganización o reestructuración es lo mismo, antes eran dos cosas completamente diferentes, ahora es lo mismo, de acuerdo a MIDEPLAN.

Luego, recordarte que también tenemos la liquidación parcial, decir si a usted te cambian de condiciones tiene que haber una liquidación parcial y la única forma en que se puede despedir a una persona, sin motivo alguno, es por una reorganización o reestructuración, eso lo dice MIDEPLAN, por eso a mí me alegra y es lo primero que yo siempre pregunto, que no va a haber despidos, es lo primero, lo primero que pregunto, ¿por qué? eso es un alivio, no solo para nosotros como Junta Directiva sino también para los compañeros y compañeras.

Entonces, si no tengo claro señor Vargas, pero lo que quería saber es, porque ya nos pasó a nosotros, que a una persona se le cambió su lugar de residencia, que

estaba en San José, la iban a mandar a Liberia, imagínate, verdad, le cambiaron absolutamente toda la fisionomía que tenía estructurado, entonces, no lo despidieron, pero con eso, casi que era un despido, porque la persona no se podía ir y nos decía que en la reestructuración la Administración puede hacer algo que lo que mejor le parezca, entonces, por eso lo traía a colación y lo tengo a colación, gracias que usted dijo, que en este momento no han visto esta situación, de que alguien de Guanacaste se venga para San José o sucesivamente, entonces eso me da un poco más de tranquilidad señor Vargas, muchas gracias.

### **Señor Vargas:**

Tal vez ahí para terminar la idea, señora Viceministra. Doña Sofía nos traía temas importantes respecto a esa previsión que debemos hacer, más adelante yo les voy a comentar que en los próximos pasos está realizar la solicitud de criterios técnicos, también para ver a fondo esas condiciones, ver esa condición particular que tiene la persona y poderlo gestionar de la mejor manera, que evidentemente, ahorita estamos ante una propuesta, esta revisión no se ha hecho tan exhaustiva porque también podría aumentar los niveles de incertidumbre que tienen las personas y generar un ambiente que no es tan propicio.

### **Señora Gerente General:**

Gracias, yo me quería sumar ahí, bueno, lo primero es agradecer las consultas que se han venido dando y se van a dar, yo quiero recordar que estamos en un proceso que hace veintinueve años no tenía la Institución eso y el INA va a cumplir sesenta, o sea, el cincuenta por ciento el INA no hecho un ejercicio como estos, entonces, es muy valioso y hoy es realmente un hito muy importante.

En el tema de los perfiles que nos hacía la consulta la señora Viceministra y que es super acertada, está totalmente contemplado en la dinámica y en el caso particular, ya yo he tenido la oportunidad, desde el punto de vista técnico y legal, de implementar ese tipo de fusiones, ¿qué es lo que pasa?, ahora en una de las últimas filminas ustedes van a ver que uno de los pasos más importantes en una reestructuración, es establecer los perfiles de las nuevas áreas, un perfil no como el que hemos venido usando en la Institución, porque para que ustedes se den una idea, en la Institución se ha venido trabajando desde el punto de talento humano con clases y no con perfiles, que es lo que corresponde, ¿qué vamos a hacer para la reestructuración? poner un hito ahí, de empezar a trabajar con lo que técnicamente corresponde que sería los perfiles, ¿qué pasa? un perfil y sobre todo a nivel de jefatura no tiene por qué tener mayoritariamente una especialización, pero sí unas competencias fuertes de gerenciamiento.

Al final, cuando se tiene un jefe de una unidad de un Núcleo, de una Regional, lo necesita y lo hemos visto a lo largo de las experiencias y la casuística que tenemos en una Institución, es que tenga fortalezas muy fuertes de gerenciamiento, si tiene

el componente técnico, mucho mejor, eso viene a fortalecer y hacer un mejor perfil para gerenciar, pero si no, también tiene equipo al frente que le puede llevar la parte técnica y él gerenciar.

Entonces, si queremos dar ese vuelco, así que no vemos ningún problema en la fusión de áreas, el tema de Salud Ocupacional se revisó también, porque fue una de las observaciones que en algún momento se nos habían planteado y lo que se indica, es que tiene que estar adscrito al máximo ente administrativo, por eso es que en la en el área de talento humano en el INA no puede estar, porque tendría que estar un área que no es el máximo ente, pero seguiría adscrita a la Gerencia y funcionado en esa área, que tiene ya todo un contexto, para que las funciones no se pierdan y haríamos, precisamente, en esas áreas que se fusionan o nacen, los concursos correspondientes basados en los perfiles que serán aprobados dentro de la normativa que a nivel institucional tenemos.

Entonces, más bien eso es una mejora que trae el modelo y que para efectos de posibles, sabemos que en eso no todo mundo va a estar contento, entonces, de repente alguien pone una medida cautelar, una demanda, cuando yo he tenido la oportunidad, más bien los perfiles y el proceso de concursos para las áreas que se fusionen o nacen, es lo que nos ha permitido defendernos a las diferentes instancias externas donde se han puesto las medidas en desacuerdo, a lo que se está planteando por la Institución.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Yo tengo una pregunta con respecto a esta función de comunicación y relaciones externas, relaciones externas lo entiendo como la antigua COOPEX cierto, ahí mi pregunta es ¿por qué fusionarlas si comunicación, de punto de vista pretende diseñar, desarrollar, implementar los planes de comunicación de los diversos productos, que son resultados muy concretos y por el contrario COOPEX, establece alianzas estratégicas que persiguen fortalecer la gestión institucional según el PEI, según ciertos programas o ciertas políticas institucionales y cómo esa otra área y ese otro resultado esperado es fisiónable con la comunicación, esa es la consulta.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias, señor Ministro de Trabajo, bueno efectivamente podemos conversar sobre esa función de la actual Asesoría de Comunicación y de la actual Asesoría de Cooperación Externa, COOPEX.

La idea aquí es conjuntar estas dos Unidades que tienen dos jefaturas cada una de ellas, una unidad que es COOPEX con ocho personas y la otra con doce personas y realizar una Unidad o crear una Unidad, que venga a trabajar en esos temas de comunicación y relaciones externas, que muy bien nos señala el señor Ministro de Trabajo y que incluso, en el caso de relaciones externas, devienen de una norma que establece toda la Cooperación Internacional y las funciones que debe tener una

Institución que tenga una agencia de cooperación Internacional o un enlace, que es lo que nosotros tenemos en el INA.

Pero vemos que esas funciones van muy de la mano, si bien hay una parte que es muy específica, relacionada con el tema de la comunicación, de la creación estrategias y demás y también muy relacionada con la búsqueda de entes que nos generen cooperación, pueden trabajar de la mano, pueden perfectamente generar a nivel interno una distribución de trabajo y alinear lo que se están haciendo actualmente las dos Unidades, que tiene mucha relación y es la comunicación interna y externa.

Ambas unidades están trabajando en temas de comunicación, hay una necesidad de generar una rectoría, de centralizar la forma de comunicar, tanto dentro de la Institución, a nivel país y a nivel internacional y lograr crear un ente rector en la materia, que nos de esas pautas y que nos permitan el establecimiento de las mejores estrategias para llegar a nuestros clientes, para comunicar los servicios y servicios que se están generando, para comunicar a nivel también del personal de la institución lo que está sucediendo.

Entonces, lo vemos más bien como un reforzamiento como dos equipos que se pueden unir, si, vamos a ver, los dos tienen tareas específicas, pero esto perfectamente podría funcionar a través de una distribución de trabajo, donde una parte del equipo, no siempre, con algunas tareas específicas y lo que es más de comunicación, se pueda trabajar entre ambas, centralizando sus esfuerzos y sobre todo, generando un ahorro en el tema del pago que se genera a jefatura, que como les digo, tenemos dos jefaturas con ocho personas a cargo y la otra con doce personas a cargo.

### **Señora Gerente General**

Gracias, en un tema de fondo, atendiendo lo que decía el señor Ministro de Trabajo vamos a ver, tanto COOPEX, como comunicación tiene que dar un vuelco, porque comunicación es mucho más que el proceso de publicar documentos y entonces, ahí, esa exposición del INA interno y externo se debe dar y se hace la alianza con COOPEX, que sin más ni más ni menos anda comunicándose con otros entes y que hemos visto a veces como cada quien va por su lado.

Pongo un ejemplo muy puntual y es Skills, para que ustedes se den una idea hoy con el tema de Skills, COOPEX, la Gestión de Formación y Comunicación están en inmersos, pero al final tiene que entrar la Presidencia o tiene que entrar a la Gerencia, a alinear todo el trabajo que ellos, en un solo tema están atendiendo en la Institución, eso es lo que es más en fondo y vemos que podría haber una alianza importante, ahora sí, con un mismo jefe.

Otro tema que yo quiero poner sobre la mesa, porque se va a estar presentando, para que ustedes se den una idea, en la revisión que nosotros hicimos, hay áreas

que tienen cuatro personas y un jefe, hay áreas que tienen veintisiete personas y tienen cuatro jefes dentro del área y así vamos por toda la Institución viendo un jefe con muy pocas personas a cargo, entonces, qué también estamos haciendo en forma un ejercicio que se está haciendo y no es unir por unir o fusionar por fusionar, es que tantos jefes al final lo que se vuelve es una serie de pasos burocráticos en la Institución, que terminan aquí en Junta Directiva, en Presidencia o Gerencia, con la insatisfacción precisamente de los clientes, externos o clientes internos.

Sabemos hoy la dinámica que tenemos institucional, como pasa por diferentes partes y a veces para pasar por un área de veintisiete personas, pasa por dos o tres jefes para que se dé un resultado al final, entonces, en fondo ver el ejemplo de Skills como una dinámica diferente a esas dos áreas que se compenetran y que gerencian todo el tema de exposición externo en la Institución y a nivel interno, por supuesto también y en forma, si pensar que no podemos seguir teniendo estructuras tan burocráticas donde tenemos jefes que lideran a cuatro o cinco personas, porque las mejores prácticas no hablan de eso, no estructuras tan verticales sino más horizontales.

**Señor Ministro de Trabajo:**

De acuerdo con la explicación de la burocracia, eliminación de ésta jefaturas que tienen a cargo poco personal, sin embargo, yo sigo pensando que lo sustantivo si hay una gran diferencia porque una estrategia de comunicación considera públicos internos, externos y dentro de una estrategia de comunicación están los mensajes clave, los hitos que engloba a toda la Institución, no solamente a Cooperación Externa.

Por otro lado, veo a Cooperación Externa o a las Agencias de Cooperación, entendiéndolo sustantivo de los proyectos y las acciones estratégicas, buscando o consolidando la cooperación interinstitucional y como productos generalmente esto se traduce en convenios y arreglos interinstitucionales, entiendo que la comunicación como estrategia permea a toda la institución, no solamente digamos a un COOPEX.

Vamos a ver, aquí tengo como dos bolsas, una en la que estoy de acuerdo con la lógica de fusionar y de maximizar el personal y además, evitar burocracia, ahí la compro, pero mi recomendación sería, en la justificación y los productos esperados, yo si no lo veo tan mezclable, así como tan con la explicación que dieron.

Ejecutar, como usted decía señora Gerente General, una estrategia de comunicación, no es publicar en redes, no es nada más publicar documentos, es realmente considerar cuáles mensajes clave coloco con los canales correctos a los diversos públicos incorporando los externos internos, nacionales e internacionales, pero por otro lado, yo veo a COOPEX con una especie de especialización, pensando en más allá de lo que hace COOPEX hoy, sino pensando realmente en relaciones externas, en identificar programas, proyectos fundamentales, claves,

para ofrecer cooperación y potenciar la labor de la Institución o bien, para buscar esa cooperación esa Cooperación Externa que refuerce la gestión.

Entonces, dicho esto, esas dos bolsas, ese es el circuito que tengo en la cabeza, no detallo en este momento la justificación sustantiva de la fusión, que es lo que yo recomendaría hacerle un doble check, nada más para que quede bien claro que hay productos que no se van a perder con esta fusión.

**Señor Presidente:**

Gracias, señor Ministro de Trabajo, efectivamente, el tema de los macroprocesos o macros funciones, es algo en el que parte de los productos que ya entrega una Unidad, no es que van a dejar de estar, siempre que sean parte estratégica del quehacer de la Institución.

Nosotros; desde el punto de vista de inter relacionamiento de la Institución con nuestros pares a nivel Internacional, estamos inclinándonos en que el relacionamiento sea a través del área que se va a definir para todo el tema Skills y no necesariamente desde COOPEX, entonces, parte de eso sustantivo que se menciona, se debe justificar, esa justificación se encuentra en el giro que se le va a dar al tema de Skills, así es como se tiene previsto, entonces, tal vez ahí se puede encontrar una justificación más de fondo y específica a las preocupaciones que vos estás externado.

Pero digamos, el relacionamiento que tiene el INA o con el Sena, por ejemplo, a través de Skills, es mucho más profundo que el que tiene COOPEX, cuando yo como Presidente Ejecutivo, que soy el jerarca inmediato de COOPEX, a veces pido información o pido contactos sobre el Sena o sobre otras instituciones, normalmente no tienen el relacionamiento tan profundo como lo ha ido logrando el relacionamiento que nos permite Skills.

Entonces, vemos que más bien hay que potenciar ese tipo de inter relacionamiento, entendiendo también que, tanto MIDEPLAN como la Cancillería, son las instituciones que tienen la rectoría en materia de Cooperación Internacional y que son estas las que al final deberían de guiar los espacios donde el país tiene margen para pedir colaboración o apoyo bajo, la lógica todo y todo el Banco que ellos tienen de cooperación con los organismos internacionales, etcétera y esa vinculación, en ese espacio de vinculación, si creemos que se debe mantener el relacionamiento con esta nueva Unidad, que es el de la de comunicación y relaciones externas, entonces, ahí va a haber como una segregación de las cosas que hace COOPEX, entre lo que hace Skills y lo que seguirá haciendo Comunicación.

**Señor Ministro de Trabajo:**

No, entonces ya me quedó claro, entendía que era una simple fusión, pero no lo es, es potenciar la comunicación y las relaciones externas, pero también es darle a

Skills una identidad posición dentro de la estructura, que va más bien a potenciar lo que no hacía, o lo que debería hacer un COOPEX, ahora si me quedó más claro.

**Señor Presidente:**

Así es, igual apuntamos las observaciones para fortalecer ahí, en el tema de las macro funciones y eso, para que no quede absolutamente nada descubierto, muchas gracias.

**Señor Vargas:**

Si, muchas gracias, continuamos con la siguiente Unidad, este caso la Asesoría Legal, tiene ese nombre y está ubicada en la Presidencia Ejecutiva y la propuesta es que se llame Unidad Jurídica, también para acogernos al lineamiento de MIDEPLAN en cuanto a nomenclatura y sus actividades, sus funciones, continuarían siendo las mismas.

Aquí, nada más es importante mencionar que se hace una propuesta de generar un nuevo proceso a la Unidad Jurídica, recordando que los procesos no se grafican, para efectos de MIDEPLAN, yo le decía al inicio de la presentación, que únicamente queda graficado hasta el nivel operativo, hasta las Unidades.

Se habla también de que, y vamos a ver, los procesos que estén en las Unidades Staff, no deben tener una gratificación porque ya de por si son Unidades, el staff son Unidades, entonces, si se mantiene un proceso que vendría a generar que es operativa pueda realizarse, no es necesario que quede en el Organigrama, por eso es que los procesos de la Auditoría Interna que tiene actualmente y los procesos de la Unidad Jurídica que están en la actualidad, no aparecen graficados.

Pero le decía entonces, de la propuesta de crear un quinto proceso a la Unidad jurídica y en este caso, se propone el de investigaciones institucionales, ¿esto para qué? Bueno, para centralizar las investigaciones preliminares que realiza la Institución actualmente, son llevadas a cabo por diferentes miembros ubicados diferentes Unidades, Regionales y demás, esto ha generado que no se tenga un nivel de estandarización de la forma en que se llevan a cabo esas investigaciones, que no se cuente tampoco con el personal que esté de lleno realizando sus trabajos, que puedan especializarse, que puedan tener un desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para generar estas investigaciones necesarias y al final, nos van a permitir la toma de decisiones a nivel de la Administración, de aplicar o no aplicar una acción disciplinaria.

Pero, entonces, este proceso viene a centralizar la forma en que se realizan las investigaciones y pues la idea sería ubicar a un equipo de trabajo que esté de lleno allí, realizando las investigaciones y que, entendiendo que las investigaciones pueden tener diferentes connotaciones, que pueden requerir de expertos técnicos, entonces, que este equipo base, solicite los criterios técnicos a los entes correspondientes, según la materia de las investigaciones.



Continuando con la siguiente Unidad, sería la Gerencia General, bueno, perdón, ahí ustedes podrán observar en Presidencia Ejecutiva que ya no aparece la Asesoría de Desarrollo Social, mantengamos eso por ahí, yo le voy a decir ahorita en qué Unidad la estamos moviendo, pero les dejó ahí como ese asterisquito para que luego lo veamos.

En Gerencia General tenemos tres unidades y un departamento, las unidades serían sostenibilidad y mejores prácticas, que como bien lo vimos anteriormente con la intervención de la señora Viceministra doña Sofía, tendría lo que actualmente es la oficina de Salud Ocupacional, la Unidad De Control Interno, también va a tener la Gestión Ambiental, que es parte de las funciones que tiene la Asesoría de Calidad, entonces, que hacemos con la Asesoría de Calidad, una parte que son aproximadamente tres personas los que ven el tema ambiental se quedan en esta Unidad y el resto de personas migran a otra Unidad, que les voy a mencionar después.

También esta Unidad de Sostenibilidad y Mejores Prácticas, va a tener la rectoría en temas de innovación, innovación institucional y ética y valores, ustedes podrán cuestionar el mix que estamos realizando con diferentes temas, pero tiene una relación importante y es que esos temas nos generan sostenibilidad a nivel de la Institución.

Son temas que incluso y los objetivos de desarrollo sostenible y la agenda 2030 se han considerado, van de la mano en temas de ética, de valores, de prácticas que permitan eliminar las formas de corrupción que existe, que permitan voltear la mirada hacia los impactos ambientales que puede generar una Institución y por supuesto, que nos permita también generar cierto control.

Entonces, a través de esa filosofía que nos da los objetivos de desarrollo sostenible, la propuesta es conjuntar estas funciones, que como bien lo decía la señora Gerente General anteriormente, cada una de las Unidades que les mencioné que existen en la actualidad, tiene una jefatura a cargo y en algunos casos tienen dos personas, por ejemplo, Control Interno, que tiene plazas vacantes pero que ahorita no se ha podido llenar, tiene una plaza vacante, generan también un costo para la Administración.

Entonces, la idea es centralizar estas temáticas, que se trabaje de manera integral en políticas y estrategias, que de manera innovadora le permitan a la Institución tomar decisiones, que permitan la sostenibilidad, esa sostenibilidad integral viéndolo como una muy buena práctica en la actualidad.

En cuanto a la oficina a la Unidad Administración de Proyectos Institucionales, es un producto, bueno, les decía que esta Unidad de Administración de Proyectos

Institucionales también es una propuesta innovadora que traemos, toda vez que la Institución debe migrar a la elaboración, a la valoración de ideas que puedan convertirse en proyectos y gestar productos y servicios a nivel institucional.

Actualmente nosotros tenemos una Unidad de Proyectos tecnológicos, una Unidad que está adscrita a la Gestión de Tecnología de Información y Comunicación, pero ¿qué nos ha sucedido? que si tenemos iniciativas, por ejemplo las que están contenidas en el portafolio de proyectos y acciones estratégicas y que no corresponden a un tema tecnológico, deba realizarse un cambio a nivel de la norma, para que sea otro ente, en este caso la Gerencia General, quien lleve esos proyectos, les dé seguimiento, vele por su cumplimiento, etcétera.

Entonces, ¿qué estamos buscando? generar una oficina que administre todos los proyectos, sean tecnológicos, sean administrativos, de infraestructura y demás, teniendo la metodología de la Administración por proyectos y que pueda, entonces, ahora sí, tomar las iniciativas que surge del personal, de las direcciones y de la misma Administración, priorizar esas iniciativas, gestarlas como proyectos y seguir adelante, de esas buenas prácticas también que Instituciones Públicas ya están realizando, de trabajar bajo metodología de proyectos.

¿Qué implicaría entonces este cambio? que los compañeros y compañeras que están actualmente en la oficina de Proyectos, que es una oficina muy pequeña, migren a esta oficina y también tengan un reforzamiento en cuanto a la cantidad de personas y habilidades para que puedan desarrollar la Unidad, como tal.

En cuanto a la Unidad de Igualdad y Equidad de Género, mantiene su condición tal cual está en la actualidad, incluso, esta Unidad tiene un proceso adscrito, que la fiscalía para la atención de denuncias de hostigamiento sexual, esto se mantiene tal cual, dado el interés que existe de que se siga trabajando de esa manera, de que se siga generando ese servicio de Fiscalía, que ayuda tanto a las personas estudiantes como al personal trabajador, entonces, en ese sentido no hay ningún cambio.

El último, la última variación que tenemos aquí a nivel de la Gerencia es la creación o más bien la modificación de la Gestión actual de Tecnologías de Información y Comunicación GTIC, que está en el nivel directivo gestión y que pasa a ser un departamento directamente adscrito a la Gerencia General, ustedes se preguntarán las razones del porque estamos haciendo esta modificación.

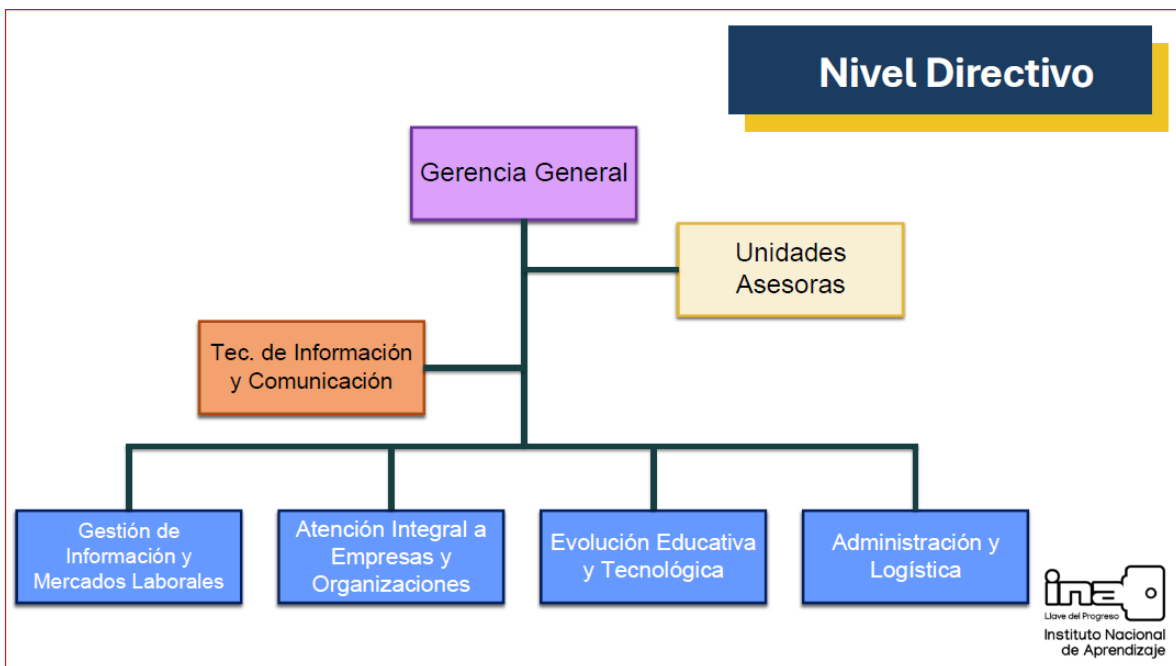
Bueno, resulta que de acuerdo con lo que establece MIDEPLAN en los lineamientos, se dice que el área de TI, que incluso, les comento que los lineamientos, hablan de una oficina de computo.

Tal vez no sea el termino mas actualizado, pero se refiere a esta oficina de TI que debe estar ubicado en el nivel operativo ¿que significa esto.? Que no puede ser un

departamento, entonces, dada la importancia que tiene el departamento ,por toda la evolucion de la tecnologia, por estar en plena revolucion 4.0, con todos los avances que la Institución y los pasos que la Institución debe dar, por ejemplo, los que ustedes ya conocen de arquitectura empresarial.

Lo que estamos proponiendo es, que sea un departamento, directamente adscrito a la Gerencia General, para que mantenga ese nivel estratégico, esa mirada estratégica y que logre permear a toda la Institución.

Continúo con la explicación:



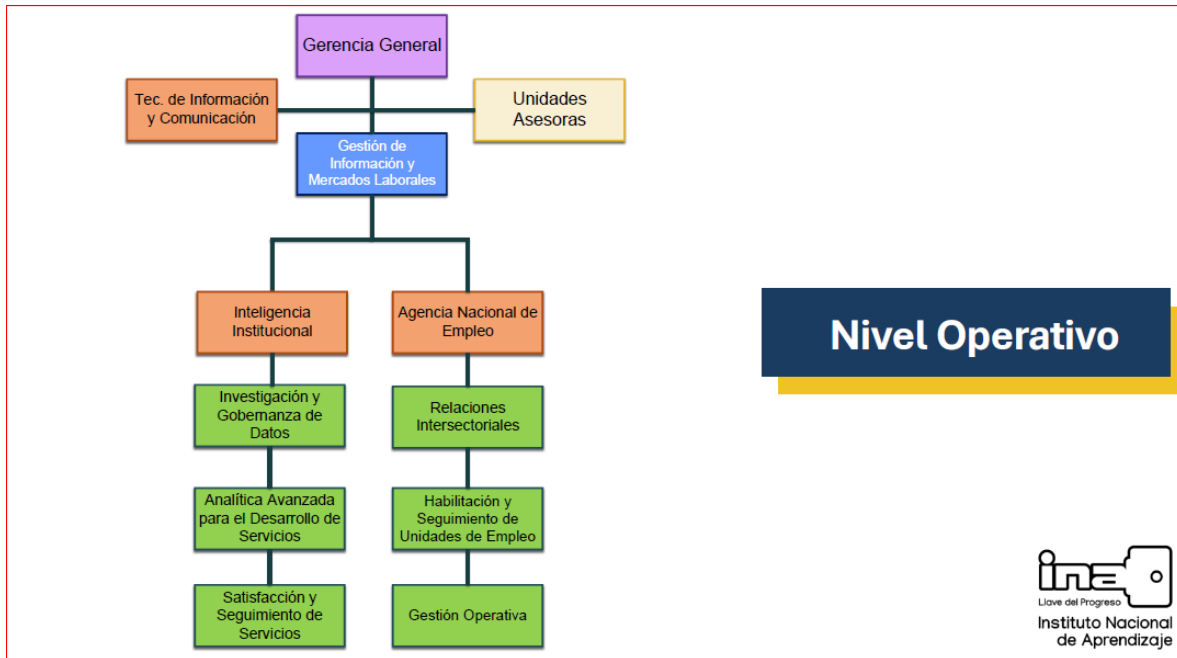
**Señor Vargas:**

Mas adelante en la presentación, vamos a desarrollar todo lo que tiene el departamento de TI, para que ustedes puedan conocer su estructura.

De momento, nada más indicarles, entonces, que la Gerencia General tendría tres unidades staff y un departamento.

Ahora respecto al nivel directivo, estamos hablando de las direcciones, vamos a tener cuatro según la propuesta que les estamos presentando.

Continúo con la presentación:



### **Señor Vargas:**

Aquí en el organigrama ustedes van a ver que dice Gerencia General, Unidades Asesoras y Tecnologías de Información y Comunicación.

Estas Unidades Asesoras, representa las unidades asesoras que vimos anteriormente que son tres, pero lo graficamos de esta manera, simplemente para no ocupar tanto espacio en la pantalla.

Aquí el foco está en las cuatro direcciones: Gestión de Información y Mercados Laborales, Atención integral a empresas y organizaciones, Evolución Educativa y Tecnológica y Administración y Logística.

Yo les decía anteriormente que la lógica de lectura del organigrama es de izquierda a derecha, entonces, en este caso en las direcciones vemos como esos grandes procesos de la cadena de valor, vienen a trabajar conjuntamente para generar productos y servicios que son los que están demandando las personas.

Así las cosas, la primera dirección Gestión de Información y Mercados Laborales tendrá según la propuesta dos departamentos.

Vamos a concentrarnos primero en Inteligencia Institucional y hablar de los procesos de investigación, de prospección, de vigilancia estratégica y otros que realiza la Institución para determinar la demanda, para determinar las áreas prioritarias, para definir que esfuerzos tienen que realizarse, para planificar. Todo esto que yo les estoy diciendo, actualmente es llevado a cabo por diferentes unidades y en la institución.

Y esto ha generado, que esa descentralización, no nos permita una toma de decisiones oportuna, que existan diferentes metodologías a nivel de la realización de investigaciones y que a veces, la planificación no vaya de la mano con las necesidades que tienen las empresas, organizaciones y personas y también con lo que nosotros tenemos a nivel interno, con esos diseños y con esa ejecución.

Entonces, este departamento de Inteligencia Institucional va a ser ese elemento pensante en la estructura, que va a determinar qué es lo que el mercado necesita, como lo necesita, en qué momento, en que calidad, en que cantidad.

Va a tener toda la gobernanza de los datos, que además es una capacidad de las que vimos actualmente en el mapa, que nos elaboró el BID y que es importantísimo en toda la Institución o en toda empresa.

No es posible que tengamos datos desperdigados por la Institución y que cuando la Junta Directiva, el Presidente Ejecutivo o la Gerente General, cualquier otra persona dentro de la institución necesita un dato, deba ir a tocar diferentes puertas.

La idea es que se centralice toda esa información institucional, todos esos datos para que se puedan tomar decisiones, entonces, esa primera cajita que ustedes ven, esa unidad llamada Investigación y Gobernanza de Datos, va a realizar todos esos procesos de vigilancia estratégica, de prospección, de ver que necesita el mercado, como nos estamos moviendo y demás.

¿Para qué? Para que la Unidad Analítica Avanzada para el Desarrollo de Servicios, que sería la segunda unidad en ese departamento, pueda analizar esa información y ya ahora si tomar decisiones.

Que nos diga específicamente, de acuerdo con lo que se investigó, qué debe planificarse, cuando se debe planificar, en qué regional se puede ejecutar, cuál va a hacer la modalidad, etc.

Que de ahí venga esa toma de decisiones y de esta manera nos evitamos las diferencias que tenemos actualmente y ese desconecte que existe entre los núcleos y entre las unidades regionales.

Y una última unidad, llamada Satisfacción y Seguimiento de Servicios, entonces la actual Asesoría de Calidad, yo les decía que la dividimos en dos, una parte ambiental y la otra parte meramente de Gestión de Calidad, quedaría en esta Unidad, que va a tener también las actividades de verificación, que los servicios que se están brindando y los productos, sean a satisfacción, que logren responder a las necesidades del mercado, de las personas estudiantes.

**Señor Presidente Ejecutivo**

Tengo a María del Mar con una pregunta.

**Señora Directora Munguía Ramírez**

Gracias, muchas gracias, Esteban.

Nada más para ver si me puedes ayudar a salir de la duda, en la razón de la separación entre investigación y gobernanza de datos y analítica avanzada.

O si tienen más o menos estimado como cuantas personas estarían en cada uno de estos departamentos. Y te pregunto porque, o tal vez yo lo entendí mal de la exposición, porque generalmente cuando uno está trabajando con datos, vas a hacer una investigación o algo así, parte de la depuración de la base de datos, que de hecho, en este tipo de trabajo, si metes econometría o algo así, es lo que al final te pueda quitar más tiempo, que correr los modelos en sí, que es trabajar con esas bases de datos.

Pero a veces, a la hora de investigar, es como una parte muy importante del investigador o la investigadora, de llegar a formar o crear esas bases de datos. Entonces, no sé cuál es la lógica detrás de separarlos o vieran la posibilidad de que estén juntos, igual todo dentro de inteligencia institucional.

No sé si me expliqué con tu pregunta, porque si la idea es, en la parte analítica avanzada, investigadores llegar, que investigación y gobernanza de datos les dé, les diga: "*aquí están las bases de datos montadas*", no sé si se estaría duplicando, digamos si la parte de los investigadores, de analítica avanzada, igual vuelven y monten otras bases de datos.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias doña María del Mar, que gusto saludarla.

Respecto a sus comentarios, varias cosas: en cuanto a la cantidad de personas que van a estar en las unidades, eso también uno de los análisis que nosotros tenemos que hacer, de cara a la solicitud de criterios técnicos que vamos a requerir de las unidades, de las diferentes unidades, de recursos humanos, de finanzas, de legal, etc.

Entonces, esto hay que verlo con mucho cuidado, porque también, yo les decía que hay unidades realizando estas tareas, entonces, ¿cuál es la propuesta nuestra?, bueno tomar a esas personas que están realizando los procesos de investigación y trasladarlos a esta unidad, determinando los perfiles y demás para que se ajusten a las necesidades.

En esta unidad de investigación y gobernanza de datos, como bien lo señala usted, van a realizar estos procesos de recopilación previa, incluso ya en el proyecto de

arquitectura empresarial se habla, el último proyecto que se establece ahí, se habla de un sistema informático para la gobernanza de datos, verdad.

Entonces, aquí también venimos a ligar eso, pero la idea es que aquí empecemos a recopilar, a darle forma a esos datos, a poder realizar las investigaciones y que analítica avanzada sea quien tome la decisión, de acuerdo con esa información, de que productos y servicios debo crear, de acuerdo con esos insumos que está facilitando la unidad anterior.

**Señor Presidente Ejecutivo**

Wendy, adelante.

**Señora Gerente General**

Gracias, buenas doña María.

Vamos a ver, yo ahí quiero aportar que en el hoy, estos procesos no se hacen. Nosotros tenemos que poner sobre la mesa que se hace la investigación, pero no hay una estructuración de una metodología que nos permita ver integralmente las investigaciones a nivel, por ejemplo, de los núcleos.

Eso, inclusive sumarle, esta área ya cuando va a generar productos. ¿Qué productos se podrían generar de esta área? Bueno, áreas prioritarias en la institución, áreas de alta demanda, plan anual de servicios. La idea es que esa área tome toda la información, que inclusive, solo la primera tarea que tiene la cajita de poder tener esa gobernanza de datos va a hacer muy fuerte y ya de la segunda caja, ya se generan los productos que van a dar línea.

Acordémonos que dijimos que la estructura se lee, toda la parte política de arriba abajo y luego empieza de izquierda a derecha.

¿Qué es lo que queremos? que, desde acá, se den decisiones integrales, que permitan a las otras áreas sustantivas el norte anual o bianual de lo que tienen ellos que hacer. Entonces, esa es la idea de esta segunda caja, que ya dé productos muy importantes.

Para que ustedes tengan una idea, cuando uno pregunta, por ejemplo, como diseñamos en la institución, que diseñamos, no hay, a nivel de la integración de la Gestión de Formación algo que nos permita saber a qué si le apuntamos en el diseño o a que no. Entonces, tenemos una fábrica constante de diseño en los diferentes núcleos, que muchas veces pega con áreas de alta demanda, pero que no tenemos una trazabilidad de estar asociando los recursos institucionales a realmente lo que está demandando las empresas y las personas en la institución.

Entonces, yo veo como esa gran diferencia. Ahora, ¿cuál es la intención también?, hacer ese marco y una vez que se nombre el líder ahí, tome las macro funciones

que le estamos dando y establezca todos los procesos que le van a llevar a tener esos productos que vamos a tener.

Aquí hay que reconocer algo y es que vamos a ir armando esa dinámica, ya teniendo las personas enfocadas a esto, porque repito, hoy nosotros, por ejemplo, los del área de Planificación hacemos estudios, estudios, pero esos no aterrizan en la toma de decisión estandarizada y periódica, que una institución que invierte ciento cuarenta mil millones al año, debería tener para saber a qué le está apuntando.

Entonces, si hay que reconocer que habrá que ir puliendo, ya con los tres líderes ahí, el acople de los procesos, porque precisamente y aquí estamos tomando todas las observaciones, uno de los temas que debíamos garantizar y así lo pide MIDEPLAN, es la no duplicidad de funciones, dentro de las cajitas.

**Señor Presidente Ejecutivo**

Maria del Mar, adelante.

**Señora Directora Munguía Ramirez**

Si, muchas gracias a ambos por la aclaración y me parece muy bien realizar esto que, como lo mencionaba la señora Wendy, tal vez actualmente no se está realizando y nada más mi recomendación es, tener como que una alerta, una luz de alerta en esta parte, justo para evitar esa posible duplicación que se podría dar.

Y lo digo nada más, depende, entiendo la parte de planes estratégicos, y demás, en donde, tal vez ahí, se necesitan datos, pero no investigación como datos, pero, por ejemplo, si yo voy a empezar a investigar utilizando datos, casi que los investigadores montan sus propias bases de datos y en ese montaje y recolección de base de datos, que en una investigación a veces es lo que más tiempo quita, es también donde van surgiendo nuevas ideas de investigación y se van creando una riqueza.

Con la marcha tal vez se puede ir viendo, pero si tener como que esa luz de alerta, de que al final tengan sino una muy muy estrecha comunicación entre ellos dos.  
Gracias.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias doña Maria del Mar.

Tomamos nota y efectivamente, vean yo les mencionaba que esto es un proceso de modernización institucional y el mismo proceso como tal conlleva esa revisión periódica.

Estar normalmente, hacer un ejercicio normal, de ir viendo si la estructura está funcionando, verdad, entonces, evidentemente ese tipo de cosas que nos señala la



señora directora, son tomadas en cuenta para las evaluaciones que tienen que darse a futuro.

Dos grandes productos que tendrá este departamento de Inteligencia Institucional, uno es la elaboración del PASER que es el Plan Anual de Servicios y otro la elaboración del Plan Anual de Servicios Empresariales.

Tener entonces, dos planificaciones de los servicios que vamos a brindar de manera diferenciada, que le permita a la Institución abocarse a los esfuerzos para atender a las personas estudiantes, a las empresas y organizaciones, ya con una debida planificación, atendiendo la demanda.

Entonces, de ese departamento podemos señalar esos productos, para que ustedes lo tomen en cuenta y también que salgan de esa duda, que actualmente, hay que recordar que la elaboración del PASER, recae en los núcleos, en las unidades regionales y en la Subgerencia Técnica, que llega como a generar una coordinación entre estos.

Y que no necesariamente termina ejecutándose lo que se planificó, entonces la idea es, que de este departamento podamos asegurar que esa planificación responda lo que se investigó y que las siguientes direcciones puedan diseñar y ejecutar según lo que ahí se determina.

El otro departamento que tiene la dirección Gestión de Información y Mercados Laborales es la Agencia Nacional de Empleo, ¿Por qué está ubicado en esta dirección? Bueno, porque también tiene un tema muy estratégico, tendiente a determinar o a dar insumos de por dónde va el mercado, qué necesita, qué necesitan las personas trabajadoras y qué necesitan también las empresas.

Por esa razón, es que es un departamento hermano de Inteligencia Institucional y ni qué decir del cumplimiento que le debemos al Decreto Ejecutivo que establece el Sistema Nacional de Empleo y esa obligatoriedad que tiene la Institución, de mantener a la Agencia Nacional de Empleo, pero, además, darle una estructura idónea que permita la operativización de las diferentes responsabilidades.

Entonces, la Agencia Nacional de Empleo, como departamento, va a mantener las funciones que establece el Decreto, de ahí no nos estamos saliendo, pero estamos creándole tres unidades y esto considerando las mejores prácticas y en ese sentido los diferentes estudios que se han realizado para la ANE y determinar qué necesita y cómo puede mejorarse y también las funciones mismas que establece el decreto.

Vemos que, en la actualidad, la ANE es un proceso que trabaja con cierta cantidad de personas, pero que no puede realizar todas las actividades porque no tiene ni la capacidad a nivel de cantidad de talento, ni una estructura idónea que lo permita.

Entonces aquí tendríamos una primera unidad, Relaciones Intersecretariales, que lo que va a realizar es esa gran función de mercadeo que establece el decreto y es de buscar como atraigo a las empresas y organizaciones para que pertenezcan al sistema y a la Agencia Nacional de Empleo, realizar todas esas coordinaciones, toda la divulgación y demás para poderlos atraer.

Una unidad de habilitación de seguimiento de unidades de empleo, que esta junto con el Ministerio de Trabajo, verdad, por la responsabilidad que establece el Decreto, va a constituir las unidades de empleo, pero, además, va a tender la necesidad latente que tenemos actualmente y es de brindar los servicios de capacitación y acompañamiento a estas unidades de empleo.

¿Que nos sucede en la actualidad? que se crean las unidades de empleo, pero se les deja de dar el seguimiento que requieren para que continúen funcionando, incluso para que puedan evolucionar. Entonces, a partir de esta unidad tenemos esos servicios de habilitación, de seguimiento y de capacitación.

Y la gestión operativa, lo que hace es brindar los servicios administrativos para que la agencia y las unidades de empleo puedan funcionar, en términos administrativos, financieros y legales.

**Señor Presidente Ejecutivo**

Don Andrés, adelante.

**Señor Ministro de Trabajo**

Obviamente yo aquí iba a tener una intervención y la hemos conversado en otro momento, para que lo valoren.

Estoy tomando aquí unos apuntes, pero, todos saben la relevancia de una Agencia de Empleo, sobre todo si es agencia nacional, entonces aquí yo lo que estoy viendo es que hoy la Agencia de Empleo es un proceso que corresponde a un departamento que se llama Unidad de Servicio al Usuario y lo que estamos haciendo, si no me equivoco es subiéndolo un peldaño, más o menos.

¿Cierto?

**Señor Esteban Vargas Montero:**

Talves don Andres, subiendo dos.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Dos peldaños.

**Señor Esteban Vargas Montero:**

Porque actualmente es un proceso que pertenece a una unidad y lo estamos convirtiendo en un departamento.

**Señor Ministro de Trabajo:**

De unidad y ahora es un departamento.

**Señor Esteban Vargas Montero:**

Correcto.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Pero yo aquí veo, vamos a ver, una fragmentacion y quisiera que se tome nota.

El Decreto Ejecutivo y el servicio de agencia de empleo como proceso, tiene dentro de las funciones y dentro de los productos, investigacion de mercado laboral y tiene tres, hacerlos, sistematizarlos o coordinarlos y ademas, hay un ecosistema de otras instituciones que hacen, que generan algun tipo de dato o consumen con respecto al mercado laboral. Estoy hablando desde lo retrospectivo como es el INEC y lo mas prospectivo.

Hacer investigacion de mercado laboral , estoy hablando solo de mercado laboral, es caro, es complejo y requiere cierto nivel de especializacion y ese producto de demanda ocupacional o de prospeccion, realmente permea en todo el sistema nacional de empleo, porque lo que debe hacer la Agencia de Empleo con esta informacion es transformar, no solo los servicios del INA, sino todos los servicios asociados al sistema de empleo.

Entonces yo ahí veo un tema con respecto a esa división de Inteligencia Institucional y la Agencia de Empleo, dado que los productos y el decreto y las funciones le dan a la Agencia de Empleo un rol en términos de investigación y me parece que sería bueno conservar esa lógica de la Agencia de Empleo, en términos de mercado laboral.

No estoy hablando del resto de datos o de investigaciones o de bases de datos relacionadas con el resto de la Institución, pero esto del mercado laboral es un mundo, no es una línea más dentro de Inteligencia Institucional, es una especialización que en las agencias de empleo desarrollan en los países coordinado con otros sectores que son los institutos como el INEC.

Lo otro que no estoy viendo dentro de la Agencia de Empleo adentro, es la relaciones sectoriales, la habilitación y seguimiento unidad de empleo, la gestión operativa, pero un rol esencial de la Agencia de Empleo es articular servicios de empleo, son tampoco menor cosa y estoy pensando con sombrero INA, mi estudiante INA necesita un apoyo que no da el INA o que no tiene en este momento

para dar ¿cuál servicio de empleo, en qué unidad de empleo ofrezco ese servicio complementario para mi estudiante INA?

A modo de ejemplo, tengo un tema de articulación y de oferta programática del sistema de empleo que le corresponde al ANE articular, además, de los servicios que ejecuta directamente la ANE, porque la ANE también tiene servicios directos que presta a los usuarios, como por ejemplo, atención a grandes empresas hablando de Cámaras, de grandes empresas, intermediación laboral respecto a esto, y yo me imagino que dentro de la gestión operativa están considerando dos cosas, que para mí eso son también enormes, que es la Administración de la Plataforma del Sistema de Empleo y la Administración del Centro de Contacto.

¿A qué voy con eso? Que esa Administración de la Plataforma del Sistema de Empleo, debería darle a la Agencia de Empleo esa función, cierta autonomía en la medida de lo posible, para diseñar, para actualizar, para evolucionar, para corregir y hacer mejoras continuas a la plataforma.

¿Qué pasa por ejemplo con una nueva aplicación de la plataforma informática para conectar con cuidado? Para decir algo, entonces la Agencia de Empleo le habla al jefe que es el Gestión de Información y Mercados Laborales y doña Wendy, en este caso coordina con Tecnología de Información y alguien más y ahí es donde yo pienso, más bien es la oportunidad de darle más potencia y autonomía a una Agencia Nacional de Empleo, tiene un nombre de nacional, no es un nombre menor y eso implica cierta autonomía, me parece que es una oportunidad darle esa autonomía a la Agencia de Empleo.

Dentro de las principales funciones de la ANE, mantenimiento, administrar plataforma informática, ustedes están ahora ahí, la Administración Activa, yo estuve en su momento y todos sabemos lo que es complicado a nivel horizontal coordinar un desarrollo informático, con una presión extra que no es solamente institucional.

Lo otro es el Centro de Operaciones Virtuales, en sí mismo el Centro de Operaciones Virtuales es una agencia virtual de empleo, que presta servicios de todos los componentes del Sistema Nacional de Empleo, desde orientación hasta intermediación laboral.

Ese es un servicio propio de la Agencia de Empleo y coordina el COV, yo eso ahí no lo logro ver reflejado dentro de la estructura de la ANE, pero más allá de la ANE sí creo que debe de haber una, yo le daría otro tono, otra posición dentro del organigrama siendo francos y nuevamente, yo sí defendería las funciones de investigación de mercado laboral, propias a un sistema público de empleo, que no es lo mismo que el resto de investigaciones o estudios o bases de datos de la Institución INA para sus efectos, eso con respecto a la ANE.

**Señor Presidente:**

Tal vez ahí para tener alguna retroalimentación Andrés, sí apuntaste varias cosas que tienen que ver con el seguimiento de las unidades de empleo, el seguimiento de que hace una unidad de empleo según el modelo de gestión, tanto las que pueda tener el INA, el MEP, las fundaciones, las municipalidades o el mismo centro de contactos como bien decís vos, que al final de cuentas, en este caso no es una unidad de empleo, es una agencia, por el tipo de servicios que brinda.

Entonces, yo si no coincido con vos en que esas cosas no están reflejadas, por lo menos en esas cajas que se ven ahí, o sea si, están definidas y también ya habría que entrar luego en un tema de macro procesos, como para poder llegar y decir no, no están 100%, sin embargo, sí coincidimos mucho en algunos aspectos sobre el tema del impacto o el calado que tiene, incluso, vos sabes muy bien que en el proceso de construcción, te pedimos criterio para también tener espacios con expertos internacionales y alimentar el criterio de cómo íbamos a exponer esto.

Así, como también, hemos estado a la expectativa de la línea que va a emitir el Ministerio de Trabajo respecto a un eventual, no sé reacomodo del sistema, porque cuando hablas de investigación del mercado, nosotros eso es algo claro que siempre hemos estado a la expectativa si en el sentido macro, es algo que como vos siempre has señalado debería hacerlo el Ministerio, desde la Dirección Nacional de Empleo.

Pero bueno, yo lo que te diría ahí es que, tal cual te lo dije anteriormente y que habíamos abierto el espacio para tener una retroalimentación tuya específica sobre este tema, que una vez que ya ahorita ya va a estar el documento puntual sobre el tema, que nos hagas llegar una retroalimentación para nosotros poder hacer ajustes al respecto.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Sí, máxime que el borrador de la sistematización del foro del sistema de empleo se entregó la semana pasada, justamente estuvieron los expertos de las agencias de Alemania, Francia, México y Colombia, más expertos del BID, OIT, bla, bla, entonces, ese documento está en borrador, yo lo estoy terminando de revisar y tiene una sección chiquita sobre la potencialidad de la Agencia Nacional de Empleo en el marco del Sistema de Empleo.

Estoy en ese proceso de revisar y aprobar ese borrador, para ya poder compartir y fortalecer esto, pero seguro me adelanto a un tema de TIC o ya lo vieron me parece o de GTIC en ese caso, por ejemplo, para mí un informático, en el mercado laboral el costo de un informático es altísimo para que sea competitivo, entonces, yo me pregunto a nivel de Ministerio de Trabajo, como darle más fuerza a un GTIC, en términos de posición dentro del organigrama para que la remuneración de ese director o de ese jefe de departamento ,sea un poco más competitiva en términos de mercado laboral, de lo contrario yo voy a tener una persona con un nivel grande de GTIC más Junior, sabiendo la responsabilidad que eso implica para toda la Institución.

Entonces, voy también con el tema de la posición de la Agencia Nacional de Empleo en términos de la persona que ocupe ese cargo, no es lo mismo la remuneración en una posición más alta por la responsabilidad que tiene, que ubicándolo dentro de un departamento, dentro de una dirección, entonces, punto número uno, sí hay algunos insumos de orden general que arroja el seminario del sistema de empleo, que pueden nutrir la propuesta que ustedes hacen con respecto a ANE, pero independientemente de eso, yo sí tengo la duda y la consulta con respecto al mercado laboral e investigación, eso con respecto a la Agencia Nacional de Empleo y además la potencial autonomía en términos de administración del COV y de la plataforma misma.

Ahora, un poco con respecto al comentario de María del Mar, si no estoy equivocando y para que esto quede previsto en cualquier instancia o unidad en donde quede alojado el reto de gestiones y productos relacionada con datos investigación, habría que nada más precisar en las funciones más adelante, no se pueda solamente generar, sino también consumir, sistematizar, eventualmente comprar datos, investigaciones, eso es importante para que consideren que no es que tiene que estar reflejado en el organigrama.

Y también, yo pensaría en alguna flexibilidad para que, esta unidad que hace investigación o que tiene lineamientos de investigación, pueda delegar algunas investigaciones más puntuales, por ejemplo en el caso de las asistencias técnicas, es decir, hay ciertos parámetros de investigación que delega la autoridad en este caso del INA, para que un docente en campo puede hacer cierto tipo de investigación, básica, siguiendo los principios de esta rectoría y pueda *in situ* aplicar una investigación y dar una solución y ojalá una ejecución a un problema específico, como es una asistencia técnica, eso a modo de ejemplo.

Y lo otro que tenía pregunta con respecto a este departamento de Inteligencia, es que viendo la última cajita dice Satisfacción y Seguimiento de los Servicios, pero entendí que había un producto que era la creación del PASER, mi pregunta es si ¿esta última cajita que se llama Satisfacción y Seguimiento de Servicios contempla evaluación del PASER o no? Y sino ¿quién la va a hacer? porque ahí yo sí recomendaría que alguien elabore el PASER y otro lo evalúe, en el sentido amplio desde el punto de vista de impacto, desde el punto de vista de gestión, desde el punto de vista y demás, para que no pueda ser como juez y parte, es decir, yo hago mi PASER que es perfecto y lo evaluó y es más que perfecto, esas eran mis consultas con respecto al tema de esta Dirección de Gestión de Mercados Laborales.

**Señor Presidente:**

Gracias, adelante Esteban.

**Señor Vargas:**

Don Andrés, para referirme a algunas de sus apreciaciones, efectivamente en la Unidad Gestión Operativa, está contemplado la administración del COV, del centro de operaciones virtuales y de la plataforma tecnológica, con todo el reforzamiento a nivel del talento humano que le quiere esta gestión operativa, para que pueda trabajar con la plataforma tecnológica y en el caso del PASER y del Plan Anual de Servicios Empresariales, lo que estamos contemplando es que se desarrollen desde el departamento y que exista una evaluación, como todos los servicios la van a tener desde la Unidad de Satisfacción y Seguimiento de Servicios.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Perdón, no me quedó claro lo último, es sí la Unidad de Inteligencia elabora el PASER, este seguimiento de servicios es seguimiento nada más o también evalúa el PASER.

¿Qué tan pertinente es? ¿Qué tanta cobertura da? ¿Qué tanto impacto genera?

**Señor Vargas:**

Correcto se está pensando en que las funciones de esta unidad tengan esa evaluación de todos los productos y servicios y como fueron planificados desde el PASER y desde el Plan Anual de Servicios Empresariales, entonces le correspondería a esta unidad.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Es que estaba pensando en MIDEPLAN, es que MIDEPLAN si separa siempre seguimiento y evaluación, entonces si yo fuera mideplanista y estuviese dentro del departamento sí diría, pero la evaluación no la veo ahí, aunque me estás diciendo que sí está, yo le agregaría ahí a evaluación, que no es menor y dos, valorar en qué medida este mismo departamento forma juez y parte, elaborando un PASER y evaluándolo.

Que de eso no tengo la respuesta, es como nada más solventar eso, esto con respecto a el Departamento de Inteligencia, ahora, con respecto a la Agencia de Empleo, otra vez retomando el decreto, insisto, hay funciones de investigación, de participación activa en investigación sobre el mercado laboral, que me parece materia especializada a diferencia del resto de investigación que hace el INA institucionalmente y ahí, yo sí considero que deberíamos intentar conservar esa función dentro de la Agencia de Empleo, tiene otra lógica y tiene una relación por supuesto, ese es mi comentario dos.

El tres son las cajas adentro, habría que abrir la tapa para ver cuáles son las funciones y los productos de cada una de las cajas y entender si todo está contemplado ahí y mi cuarto punto era nada más, el tema de la estructura de la ANE, la posición dentro del organigrama, pensando en buscar mayores recursos, más autonomía y más capacidad de autosugestionarse dentro del INA en el marco del Sistema de Empleo, para no depender de un director, que a su vez coordina con

otro director temas como plataforma del sistema de empleo, esos eran mis comentarios con respecto a este departamento en general.

**Señor Presidente:**

Muchas gracias, Andrés. Adelante María del Mar

**Señora Directora Munguía Ramírez.**

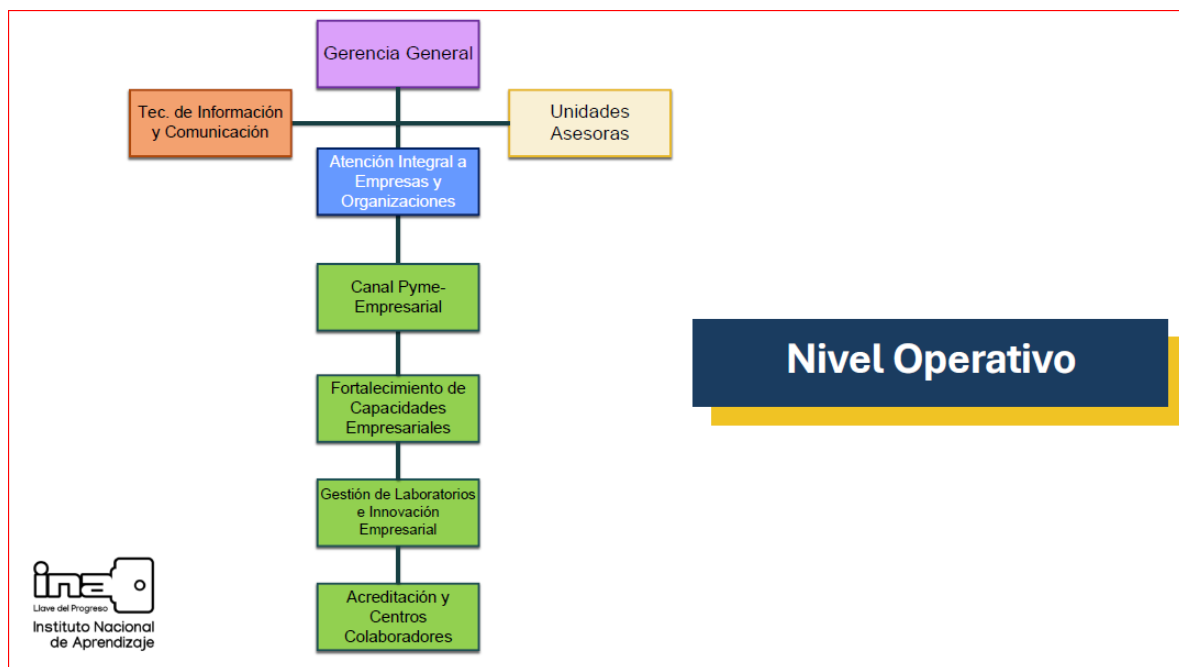
Sí muchas gracias, para ser muy breve yo también estoy de acuerdo con el comentario del Señor Ministro de la parte de la investigación de la ANE, la parte del mercado laboral dejarla dentro de la ANE y también habría que ver muy bien el manejo de las bases de datos, entre la ANE y esta cajita de investigación y gobernanza de datos, que ya me imagino que ahí vendrán temas más legales de qué tanto se puede compartir la información de un lado para el otro. Gracias.

**Señor Presidente:**

Gracias, María del Mar. Adelante, Esteban.

**Señor Vargas:**

Continúa la presentación



**Señor Vargas:**

Muchas gracias, continuamos igual en el nivel operativo ahora con la siguiente dirección que se llama Atención Integral a Empresas y Organizaciones, esta dirección va a tener a su cargo todas las actividades, los servicios que se van a ejecutar y diseñar dirigidos para Emprendedores, Pymes, Mipymes y Macroempresas.



Actualmente la Institución tiene la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial que pertenece directamente a la Gerencia General, que ha venido haciendo un trabajo muy importante, fomentando los Emprendimientos y las Mipymes, sin embargo, los servicios a las Macroempresas han quedado delegados en otras unidades o en otras gestiones de la Institución, entonces ¿qué buscamos con esta dirección? Centralizar esos servicios y todo lo que sea servicios relacionados con empresas se diseñe y se ejecute desde esta dirección.

Teniendo un canal PYME empresarial, que es una unidad importantísima que viene a filtrar las necesidades del cliente si es una MIPYMES, si es una Macroempresa, por ejemplo, va a diagnosticar la necesidad y dentro de sus funciones está colocar la empresa o más bien brindarle el servicio que requiere de acuerdo con su necesidad.

Entonces ¿cuál es la importancia de este canal? Que me va a asegurar que la empresa pueda ser atendida desde un único canal de ingreso y que pueda encontrar una solución a nivel interno, independientemente de qué cajita me vaya a brindar la solución, Canal PYME Empresarial va a ubicar al cliente, le va a dar ese seguimiento para asegurar también que recibió una atención oportuna y efectiva de los servicios.

La Unidad de Fortalecimiento de Capacidades Empresariales ya tiene entonces el grueso del diseño y ejecución de los servicios que se le brindan a las empresas, considerando también las asistencias técnicas, la Formación DUAL, que es un servicio que puede salir o que va a salir más bien desde acá y que va a ser la solución o una de las soluciones que tenga Canal PYME Empresarial, para brindar el servicio o producto que está buscando en el emprendimiento, la organización, la empresa, etcétera.

También vamos a tener una unidad llamada Gestión de Laboratorios e Innovación Empresarial, que aquí lo que hacemos es centralizar la administración de laboratorios y de otras iniciativas empresariales, que son dirigidas únicamente a este sector, en la actualidad tenemos laboratorios que están acreditados y por norma, estos laboratorios solo pueden atender a las empresas o entes que tengan las competencias y que estén certificadas, entonces, estos laboratorios brindan servicios 100% a las empresas y la idea es que se ubiquen dentro de esta estructura, para que en la misma dirección esté todo el catálogo de servicios disponible y la empresa no tenga que andar tocando diferentes puertas a lo largo y ancho de la Institución.

Y finalmente, la unidad acreditación y centros colaboradores, fusiona dos servicios que actualmente tienen la gestión SINAFOR ¿Por qué los estamos fusionando? Bueno, por eso necesidad de centralizar todos los servicios empresariales, recordemos que los servicios de acreditación y centros colaboradores, se brindan a entes públicos o privados que requieran acreditar sus centros para que puedan brindar los servicios con los estándares de calidad que brinda la institución.

¿Quiénes son los primeros clientes que reciben ese servicio? Las empresas, si bien detrás de ellos hay personas que se benefician de los servicios que se están generando, los principales interesados son las empresas y organizaciones, se acreditan no solamente empresas privadas, sino también organizaciones, asociaciones inclusive y de allí la importancia de que en esta dirección se puedan encontrar esos servicios.

Entonces ¿qué estamos haciendo acá? Trayéndonos dos unidades de las tres que tiene actualmente gestión de SINAFOR y conjuntándolas en la Unidad de Acreditación y Centros Colaboradores, que tendría únicamente una Jefatura y que estaría brindando estos servicios.

Adelante doña Wendy.

**Señora Gerente General:**

Gracias Esteban, en esta parte yo quisiera aportar que ese es uno de los vuelcos más significativos que tiene la modernización propuesta, vamos a ver ¿qué se está pensando aquí? Más allá de la creación del área, es un modelo de atención masivo y específico.

¿Qué es lo que ha pasado durante la gestión de la institución? que las empresas hacen fila en la misma fila del masivo, un ejemplo de esto es la Banca, la banca no atiende las mismas personas que atienden sus agencias, que vendrían a hacer homologándolo con nuestra gestión, nuestros diferentes centros de formación, que lo que atiende los clientes en un nivel diferenciado.

Entonces ¿qué es lo que se hace? Darle ese músculo a esta unidad, aquí contarles que fueron de los modelos que nosotros vimos, tanto en el SENATI como en el SENA de Colombia.

Lo primero un agente o un ejecutivo de cuenta que atiende las empresas de principio a fin y aquí habrá que ir pensando y haciendo el conecte con el tema de Arquitectura Empresarial, para que efectivamente podamos contar con un sistema que permita ver el monitoreo de las empresas, de los servicios que les doy y a dónde estoy y cuando termino de dar el servicio, ese es el primer punto que tiene esto.

Por supuesto, que tenemos el canal PYME, hoy por hoy tenemos un servicio diferenciado para PYMES, tenemos becas para PYMES, pero no así para grandes empresas, entonces, es emular un poco esas buenas prácticas que en los canales PYMES hemos tenido, pero ahora con todo tipo de empresas.

El poder traer algunos servicios y darle músculo a esta unidad, es para que pueda ser autosuficiente y precisamente lograr esa diferenciación de canal de atención y el otro tema, es el tema de los laboratorios que lo hemos hablado.

Hoy los laboratorios atienden por demanda, a criterio de cada una de las áreas a dónde están adscritas y es realmente hacer de los laboratorios un servicio para empresas, encausado en una metodología que nos permita, inclusive, en algún momento, ir por otro tipo de modalidad de entrega de servicios de esos laboratorios como bien lo hemos hablado en esta Junta.

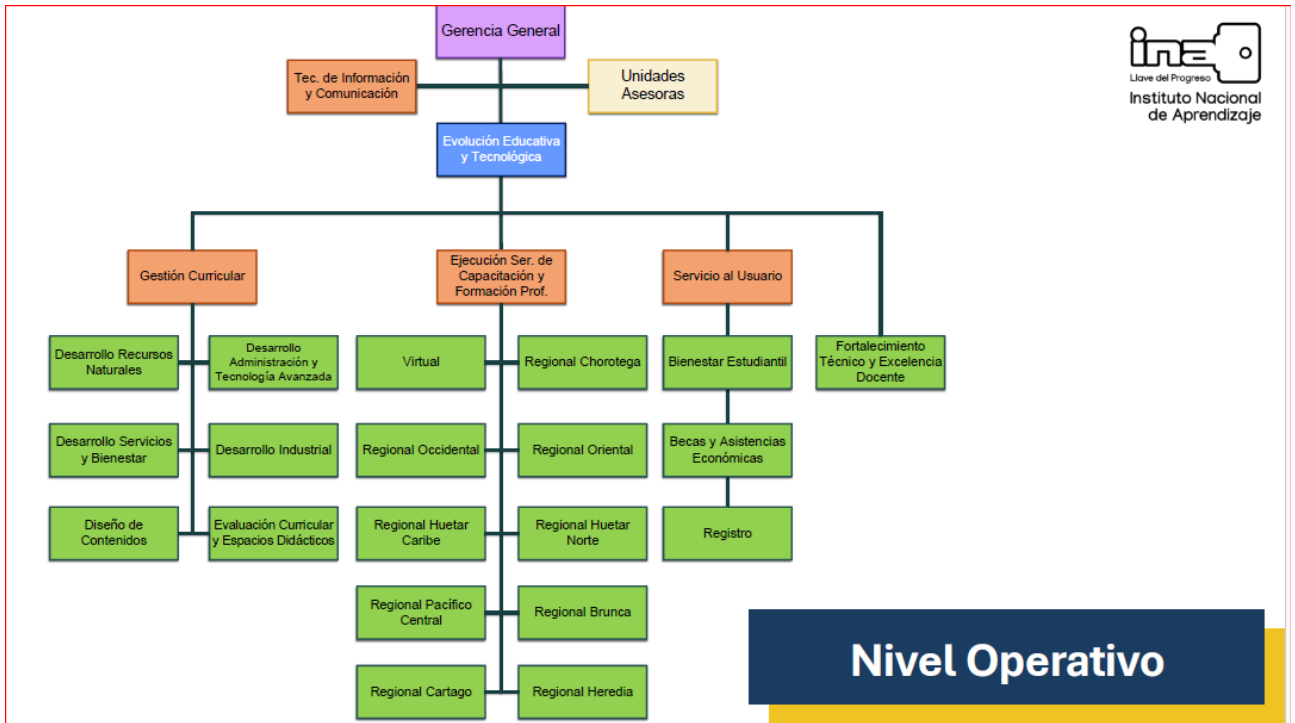
Y finalmente, Acreditación de Centros Colaboradores, tenemos un desafío bastante importante ahí, pero hoy esa área vive de lo que podamos tener de las regionales en cuanto a docentes, en cuánto a equipo técnico, también darle el músculo para poder lograr acreditaciones más altas y además en diferentes áreas, a hoy tenemos en TIC'S, en inglés y por ahí nos hemos ido, pero es darle ese músculo que necesitan las áreas de acreditación, para que estén contempladas dentro de los indicadores de esta área que se está creando y así el área tenga la responsabilidad de dotarla de los recursos para que realmente tengo un impacto mayor.

Eso es lo que se pretende con esta área y reiterar que es una de las prácticas que vimos en instituciones homólogas, inclusive en el SENA nos contaban que un antes y un después para ellos, porque inclusive, ya cuando se tiene esta modalidad de atención a las empresas, se empieza a trabajar en temas que no se van a graficar en la unidad, pero es como aprendizaje en acción, que es asociado a otros temas, que ya no son tan programa, sino más módulos a las empresas y que es una manera de poderle devolver la inversión que hacen las empresas en tiempo real, según las necesidades que ellos están teniendo, ya en temas más transversales, más de habilidades blandas o habilidades de la vida, que también era la experiencia que nos contaba el SENA, ellos tuvieron un muy buen cambio cuando lo implementaron desde un área que subsistía por sus propios recursos.

**Señor Presidente:**

Gracias Wendy. Esteban, adelante.

Continúa la presentación.



**Nivel Operativo**

**Señor Vargas:**

Muchas gracias, continuamos con la siguiente dirección en este caso es la dirección Evolución Educativa y Tecnológica, que aquí tenemos a la Gestión Curricular, el Departamento Ejecución Servicios de Capacitación y Formación Profesional y el Departamento de Servicio al Usuario.

Esta dirección lo que hace es tomar los servicios que actualmente o las funciones que actualmente se realizan en la Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos, en la Gestión Regional, en la gestión rectora de SINAFOR y los servicios de Servicio al Usuario, valga la redundancia, que están adscritos a la Gestión Regional.

Pasamos de tres gestiones, a conformar una dirección que va a tener el grueso del diseño y ejecución de los servicios dirigidos a las personas. Vimos anteriormente que en la dirección que atiende empresas, vamos a tener todos los servicios empresariales y en esta dirección todos los servicios dirigidos a las personas estudiantes, con un primer departamento llamado Gestión Curricular, que va a tener a su cargo todo el diseño curricular de los productos y servicios que se vayan a ejecutar.

Este departamento vendría siendo lo que actualmente es la Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos y aquí tenemos un cambio importante. De los 12 Núcleos que tenemos en la actualidad, realizamos fusiones para mantener únicamente cuatro Núcleos, es importante que ustedes conozcan la organización interna que tiene un Núcleo.

Tenemos entonces, 12 Núcleos, cada uno de los núcleos tiene 3 procesos, con 3 jefaturas a cargo y un equipo de trabajo, en algunos casos tenemos 27 personas 13, 30 personas y demás, es una estructura bastante grande lo que tiene cada uno de los núcleos y existe definitivamente una desconexión entre lo que hacen estos y lo que se ejecuta ya a nivel regional.

¿Qué se busca entonces con la fusión de los núcleos? Centralizar los diseños curriculares de acuerdo con las afinidades de las diferentes áreas del conocimiento que van a existir dentro de cada núcleo, tenemos entonces Desarrollo de Recursos Naturales, Desarrollo de Administración y Tecnología Avanzada, Desarrollo de Servicios y Bienestar y Desarrollo Industrial.

¿Cuál es la idea? Bueno, conjuntar esas afinidades y que desde un solo núcleo, con una estructura en la que únicamente va a tener una jefatura, se puede realizar esos diseños y que si en algún momento la Institución necesita crear productos y servicios de un área de conocimiento que no se tiene, pueda, por afinidad, ubicarlo en alguna de las unidades que ya está creada y no tener la necesidad de crear una nueva unidad, esto por un tema de simplificación, de generar una mayor conexión y responsabilidad de las tareas de diseño que se desarrollan en estas unidades.

También va a tener la Gestión Curricular, la Unidad de Diseño de Contenidos, que es una fusión entre lo que es actualmente la USEVI, la Unidad de Servicios Virtuales, y la Unidad Didáctica y Pedagógica, que en algún momento de la historia del INA estas dos unidades ya trabajaban juntas, era una sola, producto de una reorganización se dividió, pero actualmente ambas trabajan en el diseño de contenidos.

Lo que hacen las unidades de desarrollo, que es el nuevo nombre que le estamos proponiendo a los núcleos, es todo el diseño curricular, toda esa parte metodológica, pedagógica del servicio que se va a brindar como tal.

La Unidad de Diseño de Contenidos, diseña la forma en que este producto se va a presentar, por ejemplo, toda la parte gráfica, toda la parte virtual del servicio y una unidad adicional, Evaluación Curricular y Espacios Didácticos, que es indispensable en una institución que brinda servicios de formación y capacitación ¿por qué? porque va a ser ese elemento que nos permite determinar que los diseños curriculares y que la forma, la metodología, la pedagogía, la manera de impartir los servicios por parte de las personas docentes, es la adecuada según las necesidades de las personas.

Entonces, esta gran capacidad que debe tener la institución, que ahorita no está tan desarrollada, se está concibiendo desde una unidad que tenga esa rectoría, que pueda realizar esa evaluación muy técnica de la materia y que pueda determinar también las posibles mejoras a implementar, tanto en los productos como en la forma en que las personas docentes están impartiendo los servicios.

Por su parte, el Departamento de Ejecución Servicios de Capacitación y Formación Profesional, es lo que actualmente conocemos como Gestión Regional, mantenemos todas las Unidades Regionales que están en la actualidad, es decir, la Unidad Regional Chorotega, la Unidad Regional Occidental, unidad Regional Oriental, Unidad Regional Huetar Caribe, Unidad Regional Huetar Norte, Unidad Regional Pacífico Central, Unidad Regional Brunca, Unidad Regional Cartago y Unidad Regional Heredia, con la estructura que actualmente tiene cada una de esas unidades.

¿Qué quiero decir con esto? Con los 5 procesos que tienen establecidos las Unidades Regionales y que es la forma que han encontrado para ordenarse a nivel interno, en un momento posterior dentro de los alcances del proyecto, se determinará la factibilidad de realizar una revisión específica de cada Unidad Regional, de los 54 Centros de Formación que se tiene actualmente, para determinar si hay que hacer un ajuste, de momento esto se mantiene tal cual hasta el día de hoy.

Creemos una nueva unidad, que es la Unidad Virtual, que el objetivo es la ejecución de los servicios virtuales ¿qué sucede en la actualidad? se realizan esfuerzos que tienen un costo que conlleva la creación del diseño, la investigación, la creación del diseño y en muchos casos la ejecución no llega a darse, tenemos 30 casos de cursos virtuales que fueron creados y que nunca se impartieron ¿por qué nunca se impartieron? Bueno, porque dependemos de referencias que implica que una persona docente tenga que estar concentrada en este servicio virtual y la prioridad en algunos casos, ha sido los servicios presenciales.

Entonces ¿qué se busca con la creación de la Unidad? Que todos los servicios virtuales que se realizan en las Unidades Regionales puedan migrar a esta Unidad y que de allí se tenga toda la rectoría para la virtualización de los servicios, para crear esas otras oportunidades que puedan existir y que la oferta no sea únicamente presencial, sino estar caminando en cuanto a la ejecución de los servicios también virtuales, que van a ser diseñados, como dijimos anteriormente, desde La Gestión Curricular.

También hay un cambio en Servicio al Usuario, actualmente es la Unidad Servicio al Usuario que está adscrita a la Gestión Regional y la idea es fortalecer los servicios que se brindan desde allí, por eso se está proponiendo la conformación de un departamento, que tenga una estructura más sólida y que permita que volteemos y que repensemos la forma en que estamos brindando los servicios a las personas estudiantes, de ver ese acompañamiento técnico, emocional, que a las personas requieren y bajo ese sentido, tenemos una unidad llamada Bienestar Estudiantil, que va a estar vigilando, acompañando a las personas, viendo esas necesidades desde la orientación, desde el trabajo social, la psicología, la recreación, para formar personas que tengan, no solamente las capacidades técnicas, sino también las habilidades para encontrar trabajo, para tener una mejor condición de vida, etcétera.

También una unidad enfocada de lleno en las becas y asistencias económicas, esto porque en la actualidad vemos que los equipos de bienestar estudiantil, si bien tienen esta responsabilidad de acercamiento a las personas, desde el ámbito más emocional o psíquico, toman muchísima porción de su trabajo en temas administrativos, valorando las asistencias económicas que las personas solicitan, haciendo todo el proceso y demás que conlleva muchísimo trabajo.

Entonces la idea es, equipo de bienestar de lleno en el acompañamiento de personas, equipos que puedan trabajar en el tema de becas y asistencias económicas y una unidad final de registro que va a conllevar o que va a realizar toda la tarea relacionada con el levantamiento y custodia de los expedientes de personal, todo el tema de matrícula, de ingresos, de egresos, administrar los servicios de la biblioteca y también el centro de llamadas que tiene la Institución.

**Señor Presidente:**

Gracias Esteban. Doña Cristina tenía una pregunta.

**Señora Directora Alarcón Rivera:**

Gracias y gracias, Esteban, más que una pregunta, tal vez es un comentario en relación con la Unidad Virtual que se estaría creando, que sería nueva y tal vez aquí lo que quería acotar es que, parece que definitivamente es algo muy importante y muy relevante con los cambios que estamos viviendo a nivel global y que lo que creo que sí hay que ser cuidadosos, es en que, de alguna manera, las metas que nos planteamos como Institución, puedan estar entrelazadas, por así decirlo.

¿A qué me refiero? a que tal vez no se vuelva como una responsabilidad o una meta únicamente de esta Unidad Virtual, en dar soporte a toda esa infraestructura y a toda esa necesidad que vamos a querer satisfacer de esa población que necesita los servicios de esta manera, sino que siempre pueda existir ese trabajo en equipo y esa sinergia con las regionales, para que realmente se vea como el complemento que debería ser y cómo se van a ir canalizando en esas necesidades de los usuarios, de los estudiantes, que mejor dicho, en relación a lo que sea de mayor conveniencia para ellos.

Porque puede ser que yo sea un estudiante de la Regional Cartago, sin embargo, mi necesidad se puede ver satisfecha de una mejor manera con la Unidad Virtual, porque esa forma de aprendizaje se hace más conveniente para la necesidad que tengo y la realidad que tengo en este momento, entonces cómo esa Regional Cartago, en este ejemplo que estoy dando, se apropia de ese estudiante en que llegó a hacer la consulta a la regional y logra canalizarlo de manera efectiva viéndolo al final como un logro para la Institución.

Entonces, un poco eso es lo que quiero, en la línea que va mi comentario, que, aunque vaya a haber una unidad específica, que sí se pueda, que sí podamos garantizar que hay un trabajo muy articulado y muy en equipo, tanto de lo que sería

presencial versus lo que sería virtual, entonces mi comentario iba en ese sentido, muchas gracias.

**Señor Presidente:**

Gracias, Cristina

**Señor Vargas:**

Doña Cristina, muchas gracias, un gusto saludarla. Sí, efectivamente tienen que existir esa interacción entre las diferentes unidades y adicional a ello, mencionarles que la Unidad Virtual está pensada con los mismos procesos que tienen las Unidades Regionales, en ese sentido, también que tenga equipo de bienestar, equipos que den soporte administrativo, para lograr que esa unidad tenga las condiciones para poder generar los productos y servicios, que aun cuando sea una modalidad virtual y no tengamos a la persona de frente, pueda existir un acompañamiento técnico en caso de ser requerido por un profesional, en psicología o en orientación.

También, lo que nos dice doña Cristina es importante en temas de comunicación, efectivamente desde las Regionales se deben desarrollar estrategias para poder divulgar estos servicios, que si bien no van a ser el fuerte de ellos, pero es un servicio más que brinda la Institución y canalizar las diferentes necesidades, para que de la Unidad Virtual se pueda ejecutar, sin que ello implique una competencia entre las unidades, a ver quién sobrevive, la idea más bien es que se complementen y se pueda canalizar lo que es virtual desde un centro específico, rompiendo esa gran barrera que tenemos actualmente, que si una persona está ubicada en Cartago y quiere un curso virtual allí, pero ya no hay cupo existiendo en Guanacaste, no puede matricular porque hay una imposibilidad que la Institución tiene, pues desde esa unidad se puede hacer sin ningún problema, independientemente de la provincia, de la regional e incluso, más adelante hasta ver si logramos salir de las fronteras, muchas gracias, doña Cristina, acogemos el comentario.

Una unidad adicional que va a tener la dirección Evolución Educativa y Tecnológica es la Unidad Fortalecimiento Técnico y Excelencia Docente, esta unidad va a estar directamente adscrita a la dirección, como pueden ver no pertenece a ningún departamento y va a realizar actividades importantes, tendientes a determinar las necesidades puntuales que tiene el personal docente.

Aquí hemos escuchado los diferentes comentarios, tanto que surgen desde la Junta Directiva, como del mismo personal docente, administrativo, estudiantes y demás, que tienen que ver con esa necesidad de reconvertir las capacidades del personal docente, de continuar los esfuerzos para capacitar, para actualizar y que cuente con los perfiles idóneos para poder ejecutar los servicios y generar ese proceso de aprendizaje en la persona estudiante, entonces, a través de esta unidad se va a estar haciendo toda esa revisión y canalizando para que las personas docentes tengan las competencias requeridas y puedan impartir su trabajo.



También se habla de un fortalecimiento técnico, entendido como los esfuerzos que puede realizar la administración para lograr que las personas estudiantes, además de las habilidades que desarrollan a nivel de los servicios de formación y capacitación que recibe, puedan tener otras oportunidades, por ejemplo, la participación en competencias, en distintas modalidades, acercamientos con otras instituciones homólogas se puede hacer a través, por ejemplo de SKILLS, pero la idea es que no necesariamente sea con esa membresía, sino utilizar la metodología o esos procesos que se puedan formar e independientemente si la Institución tiene la membresía de SKILLS, se realice desde esa unidad ese otro acompañamiento y soporte técnico que puedan recibir las personas docentes.

**Señor Presidente:**

Gracias Esteban, tengo una pregunta de doña Sofía.

**Señora Viceministra de Educación:**

Gracias, es que cuando empezaste hablar y lo que había leído, lo entendí más como el centro el departamento de capacitación docente, de acuerdo, supongo que a los ajustes que se hagan en las currículas y toda la parte de acompañamiento, pero ahora escucho que hablas del tema de estudiantes, entonces, no me queda claro ¿cuál sería el enfoque? porque habla de fortalecimiento técnico y excelencia docente, pero estás mencionando estudiantes, entonces, me quedé como perdidilla, si me pudieras explicar un poquito mejor.

**Señor Vargas:**

Claro, con mucho gusto, doña Sofía, tienen efecto los dos componentes, por un lado ese fortalecimiento técnico adicional que se le puede dar a la persona estudiante, le ponía un ejemplo de SKILLS, hacerlo a través de las competencias y de todos los servicios que reciben las personas que se apuntan a esta modalidad, pero también tiene, dentro de sus funciones esa vigilancia y acompañamiento a las personas docentes, de manera tal, que podamos fortalecer, tanto las competencias que obtienen las personas estudiantes, como las que tienen y deben tener las personas docentes, para asegurarnos que no solamente estamos brindando a través de los servicios que se ejecutan en las regionales, la mejor capacitación, sino yendo un poco más allá, y tratando de fortalecer esas capacidades.

Hoy puede ser a través de SKILLS mañana podría ser a través de otra metodología o de otro licenciamiento que tenga la Institución, pero la idea es ir estableciendo esa estrategia, que ha funcionado, que les ha aportado a las personas, que los ha llevado a desenvolverse a otro mercado y que ha aumentado también las posibilidades de que puedan encontrar trabajo y mejorar su condición de vida.

**Señora Directora Ramírez González:**

Esteban, perdón, Juan, perdón, adelante.

**Señor Presidente:**

Tal vez para retomar, en algún momento este espacio fue utilizado con el nombre de SKILLS o SKILLS Costa Rica, pensando justamente en impactar es estándar de calidad del equipo docente, en las áreas donde nosotros tenemos incidencia en formación del talento humano, siempre utilizando los estándares o las buenas prácticas al nivel mundial, obviamente esa parte si me incidencia directa en el resultade la calidad de la formación que nosotros damos para los estudiantes, ahí es donde se da esa interconexión, pero en función también de algunas recomendaciones, fue que optamos por no asociarlo a una membresía de una organización internacional, sino darle un nombre genérico.

**Señora Viceministra de Educación:**

Tal vez yo ahí sugeriría, que se valore por parte del equipo experto, mejorar el nombre, porque yo lo revisé y ahora que te escucho, o sea, abarca más que la excelencia docente, entonces, me parece que sería importante valorar un nombre más genérico y no que se vea supeditado a los funcionarios, porque va más allá, está más bien abarcando cosas importantes, por supuesto.

Entonces, yo lo dejaría ir como para que lo puedan analizar un poquitico, porque podría prestarse para la confusión y bueno, si el tema de SKILLS, pero un nombre bastante innovador y que le dé un plus adicional a la reforma, que lo haga, tal vez, más atractivo el nombre, el alcance que tiene, porque tiene un alcance muy interesante, ahí lo dejo para que lo considere. Gracias

**Señor Vargas:**

Muchas gracias doña Sofía.

**Señor Presidente:**

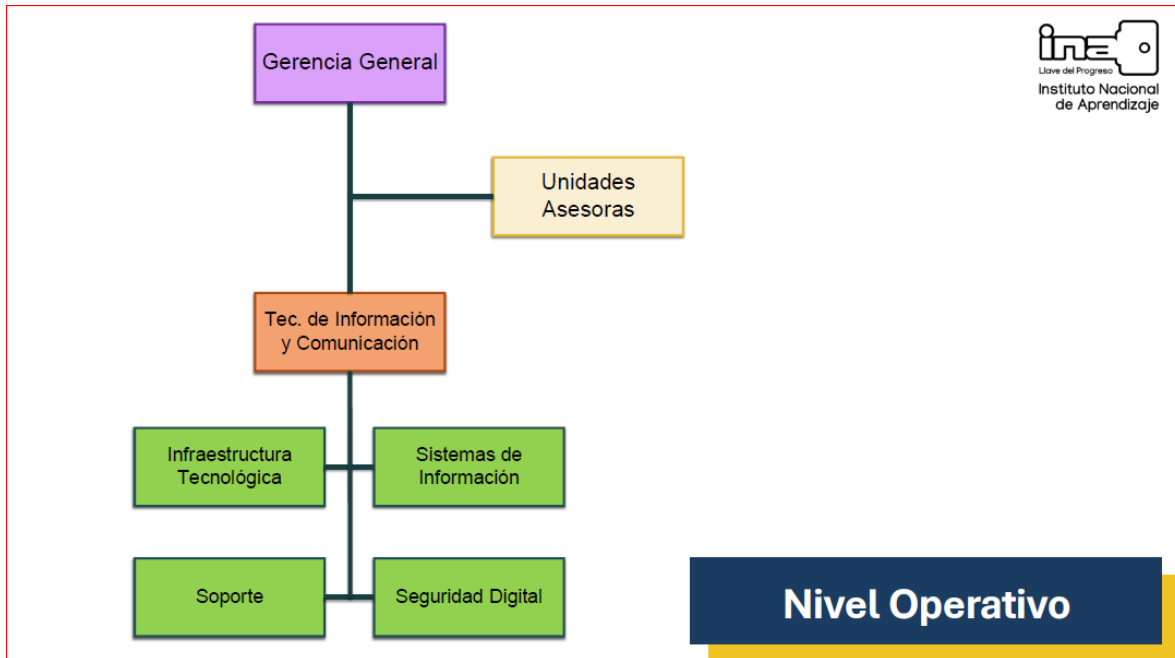
Vamos a pedirles nada más un receso de 2 minutos, para que Esteban pueda atender una situación acá, para que ustedes también puedan estirarse un segundito, 2 minutos de receso, ahí don Bernardo nada más, no hace falta, creo yo, parar la grabación, nada más que sepan que estamos en receso.

Se decreta un receso de dos minutos.

Bueno, retomamos, entonces, la sesión. Adelante Esteban por favor.

**Señor Vargas:**

Continúa la presentación.



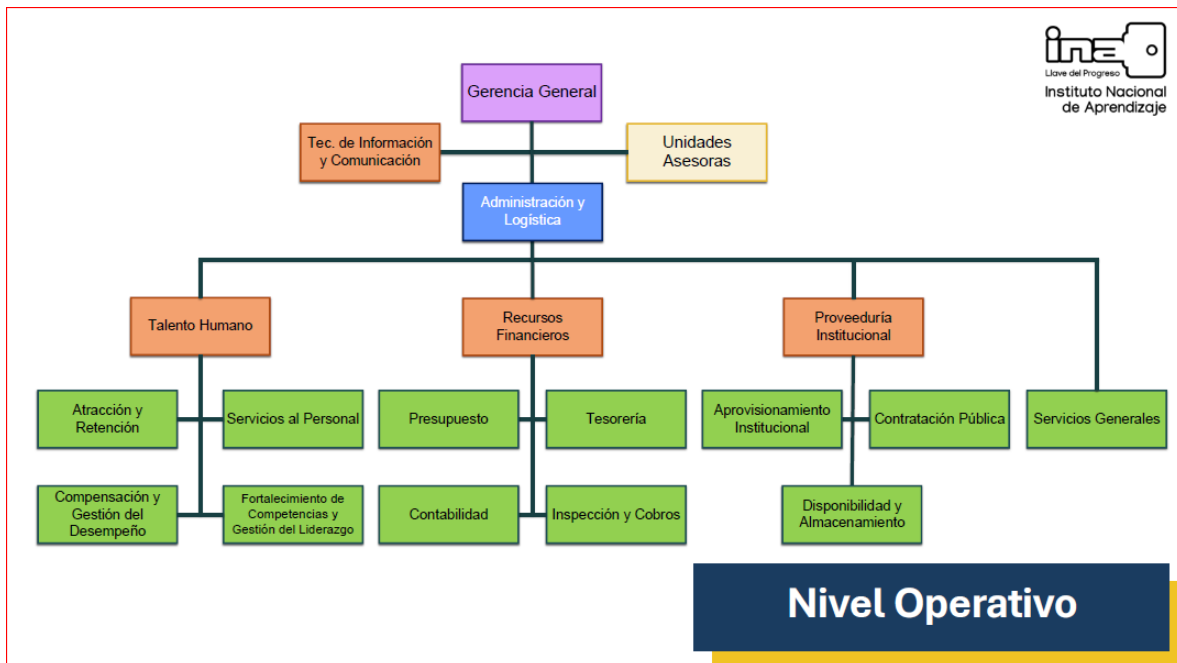
**Señor Vargas:**

Sí, muchas gracias, gracias por los comentarios en el chat, también vamos a tomar nota de ellos, continuamos con la siguiente unidad, vamos a ver y es el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación.

Yo les mencionaba al principio que debido a los lineamientos de MIDEPLAN, se hace necesario hacer una modificación de lo que actualmente es la Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación y convertir, más bien, en un departamento, que va a tener cuatro unidades a cargo, Infraestructura Tecnológica, ya este servicio se está brindando dentro de las GTIC, Sistema de Información también, que tiene todo el aseguramiento del diseño y mantenimiento de los sistemas, la Unidad de Soporte, que permite atender las necesidades que tienen las personas usuarias dentro de la institución.

Y la creación de una nueva unidad, que es Seguridad Digital, entendiendo la necesidad que existe a nivel de la Institución, ya hemos visto ejemplos, nacionales e internacionales de ciberataques y de lo complicado que puede resultar esto, entonces, ahora más que nunca es necesario y viendo también las mejores prácticas, que en este caso, el MICITT también establece, proponemos la creación de una Unidad de Seguridad Digital, que este sería el cambio mayor que tendría el departamento, los servicios que se brindan actualmente, como les mencionaba continúan dándose, excepto los servicios de la oficina de Administración de Proyectos Tecnológicos, porque dijimos, que esta se modifica y que pasa a la unidad de Administración de Proyectos Institucionales adscrita a la Gerencia General.

Continúa la presentación.



### Señor Vargas:

Y por último tenemos la dirección Administración y Logística, que es un fortalecimiento que se le está haciendo a la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo, esta va a continuar en el mismo nivel en el directivo, con 3 departamentos a cargo.

¿Qué sucede actualmente con las unidades? Por ejemplo, de Recursos Humanos y de Finanzas, que están constituidas como unidades y tienen procesos a cargo, entonces, ¿qué hicimos en esta revisión? dada la importancia de estos procesos creamos departamentos y formalizamos esos procesos convirtiéndolos en unidades, entonces tendríamos la Unidad Talento Humano, perdón, el Departamento Talento Humano que es el actual Unidad de Recursos Humanos, con cuatro unidades a cargo.

La primera unidad Atracción y Retención, que viene a brindarle todos esos servicios a la Institución para reclutar, seleccionar a la persona idónea, pero sobre todo con una función nueva, que es de retención, de generar esas estrategias que permitan que el personal que está laborando en la Institución pueda continuar haciéndolo, teniendo las condiciones propicias que nos permita la legalidad por supuesto y las mejores prácticas y que encuentre una motivación de quedarse dentro de la Institución, el actual proceso Dotación es el que se convierte entonces en esa Unidad de Atracción y Retención.

Por su parte, la Unidad Servicios al Personal continúa brindando los servicios que daba el proceso, en cuanto a manejo y administración de expedientes de personal,

todo lo que tiene que ver con los sistemas de pagos, con las certificaciones, con las constancias y demás que requieren las personas trabajadoras.

Compensación y Gestión del Desempeño, es una creación nueva es una unidad que tiene funciones relacionadas con la determinación de los modelos de compensación que puede tener la Institución, entendiéndose que conforme evoluciona el mercado y evolucionan las relaciones de trabajo, también es necesario establecer las estrategias que permitan compensar a las personas de diferentes maneras, no solamente viéndolo desde un punto de vista monetario.

Y con las funciones de gestión de desempeño fortalecidas, de manera tal que se pueda brindar ese acompañamiento integral, no solamente evaluando el desempeño como tal, que es lo que se realiza en la actualidad mediante el CRI, sino gestionando todo lo que se requiere para que las personas tengan las capacidades, las habilidades, puedan solventar las diferentes necesidades y se gestione el desempeño de acuerdo con lo que la Institución requiere.

Un departamento muy importante llamado Fortalecimiento de Competencias y Gestión de Liderazgo, que es el proceso que actualmente tiene la Unidad de Recursos Humanos y que ve temas de capacitación, la idea acá es, que se pueda fortalecer esa gran función de capacitación, utilizando también otras herramientas, que permitan que la persona tenga las capacidades y habilidades para continuar trabajando, hablamos de cuestiones relacionadas con el *mentoring*, por ejemplo, lo del *coaching*, todo esto que venga a potenciar esas habilidades y que la persona esté un ambiente de trabajo agradable.

Y ni qué decir de la gestión del liderazgo, que es importantísima en una institución que tiene tantas personas líderes, tan diversas, especializadas y que se requiere el establecimiento no solamente de perfiles que permitan que la institución cuente con los mejores recursos humanos, sino también poder gestionar ese liderazgo asertivo y que podamos también, atender las situaciones que se presentan actualmente, convirtiéndolas en oportunidades de mejora y manteniendo, sobre todo, a las personas en el INA, tal como lo hemos dicho y lo necesitamos.

En cuanto al Departamento de Recursos Financieros, este no tiene mayor cambio, actualmente es la Unidad de Recursos Financieros con cuatro procesos Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Inspección y Cobros, entonces, lo que estamos haciendo es, convirtiendo la Unidad de Recursos Financieros en un departamento y sus procesos formalizándolos como unidades.

Y finalmente, una creación que es el Departamento Proveeduría Institucional, que va a tener 3 unidades, este departamento es fundamental es uno de los grandes cambios que estamos proponiendo y de las grandes necesidades que tiene la Institución, no solamente por lo que hemos visto en la práctica de cómo tenemos que cerrar cursos, tenemos que atrasar matrículas, tenemos que impartir y utilizar

insumos diferentes a los que establece el diseño curricular, porque no tenemos los recursos en tiempo, sino también porque la misma norma, entendiendo los lineamientos de MIDEPLAN y la Ley General de Contratación Pública, establece la necesidad de que las instituciones tengan proveedurías instauradas debidamente dentro de su estructura.

Entonces vamos a tener 3 unidades por un lado, la Unidad de Aprovisionamiento Institucional, que va a tener dentro de sus funciones toda esa planificación de la compra y adquisición de servicios que necesita la Institución, va a estar haciendo esa vigilancia de que no se dupliquen las compras, de que no estemos fraccionando, de que si alguien necesita algo realmente se pueda adquirir o buscar en alguno de los almacenes, que exista toda esa coordinación para que se logre contar con los insumos en tiempo y forma.

También va a tener una gran función de administración de los contratos que actualmente tiene la Institución, contratos que son fundamentales para dotar de los servicios a los diferentes centros de formación, por ejemplo, los servicios de seguridad, de limpieza y demás, entonces, vamos a crear una función importantísima de esa gestión de contratos, que permita que la institución no se quede sin esos recursos fundamentales y detener la operativa.

Y también una función de vigilancia en temas de mantenimiento de la infraestructura, o más bien en temas de infraestructura como tal, mantenimiento ya le voy a decir dónde queda, pero en temas de infraestructura, la mayoría de las infraestructuras que tienen la Institución, se gestionan a través de contratos, nosotros no tendemos a construir, entonces, esta función es de esa vigilancia de que la infraestructura que tiene la Institución sea la adecuada para que se puedan impartir los servicios de capacitación y formación.

Hemos tenido conocimiento de diferentes situaciones en las que incluso, la Auditoría Interna ha señalado el mal mantenimiento que se le da a los edificios, las malas condiciones que se tienen y que esto ha generado que no se pueda obtener la ocupación idónea, que tengamos que cerrar cursos o que tengamos que tomar otras decisiones por falta de mantenimiento, por no revisar esas condiciones adecuadas.

**Señora Viceministra de Educación:**

Esteban una preguntita ¿eso está en Aprovisionamiento o en Servicios Generales? mantenimiento y contratos.

**Señor Vargas:**

En Aprovisionamiento Institucional doña Sofía.

**Señora Viceministra de Educación:**

¿Por qué los están sacando de Servicios Generales?

**Señor Vargas:**

El mantenimiento como tal sí lo estamos dejando en Servicios Generales, pero esta revisión de infraestructuras si lo estamos dejando en Aprovisionamiento, bajo la lógica de que es un insumo estratégico para que la Institución pueda generar y ejecutar los productos y servicios.

**Señora Viceministra de Educación:**

Los contratos de seguridad y todo eso queda en Aprovisionamiento ¿está diciendo usted?

**Señor Vargas:**

Sí señora, la administración de los contratos.

**Señora Directora Ramírez González:**

¿Por qué los sacan de servicios generales? ¿cuál es la lógica?

**Señor Vargas:**

También, por esa misma lógica, de que es uno de los insumos que nos va a permitir tener los materiales, los servicios, para poder ejecutar.

**Señora Directora Ramírez González:**

Pero una cosa es el mantenimiento, la limpieza, la seguridad, o sea, no me calza a mí eso realmente en Aprovisionamiento, porque yo Aprovisionamiento lo veo en eso que usted señala de facilitar la compra de materiales, suministros y todo lo que se requiere para impartir los cursos, pero llevar contratos de alquiler, contratos de seguridad y vigilancia, no sé, mantenimiento de zonas verdes, todo lo que requiere el Centro de Formación, no me parece a mí que calce dentro de una figura de Aprovisionamiento Institucional, pensado desde impartir cursos de formación.

**Señor Presidente:**

Gracias Sofía. Wendy, adelante.

**Señora Gerente General:**

Gracias, tal vez contarles un poco ahí, de la dinámica que cambia acá, cuando los servicios de mantenimiento de infraestructura se dan por administración, o sea, cuando tenemos equipos internos que tienen cuadrillas, que tienen materiales, efectivamente son dados por el área de Servicios Generales y ahí se administran y la idea es que la pequeña cuadrilla que tenemos en la Institución se dé ahí.

La situación con el INA es que el INA lo que tiene es una cuadrilla mínima de 4 o 5 personas de mantenimiento, que atienden solo el área central, pero el mantenimiento a la infraestructura toda la da por adquisición de servicios externos.

Acá una de las debilidades que se han planteado dentro de los diagnósticos que hemos visto, es precisamente la administración de contratos porque no funciona lo que sí funciona en otras instituciones, una oficina de administración de contactos, que lleva el monitoreo, el control y seguimiento, acá no estamos hablando que esa oficina va a llevar solo los contratos que tengamos para mantenimiento de la

infraestructura, sino que lo que se pretende, es que tenga un manejo integral de los contratos de la Institución.

Repito al ser el INA, subcontrata mayoritariamente los servicios de esta índole, entonces por eso es que se planteó y coincido perfectamente, que el área de Servicios Generales lleva, pero normalmente lo que se tiene por administración, la propuesta para la mejor valoración por supuesto este órgano, es crear esa cultura de administración de contratos centralizada dentro del Aprovisionamiento Institucional, precisamente porque aprovisionamos la Institución de este tipo de servicios por medio de contratos y no por el tema de administración con recursos internos o equipos de trabajo interno, es nada más para ampliar un poco del por qué es la naturaleza de que esté en el área de aprovisionamiento y no en el área de servicios generales.

**Señor Presidente:**

Gracias, igual ahí Sofía quedan las apreciaciones y vamos a abrir el espacio.

**Señora Viceministra de Educación:**

Muchas gracias por la aclaración.

**Señor Presidente:**

Esteban, adelante.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias, la otra unidad del Departamento Proveeduría Institucional, es Contratación Pública, que aquí va a estar todo ese grueso de realizar las acciones correspondientes para contratar los productos y servicios, todo lo que tiene que ver con pliego de condiciones, con SICOP, con atención de reclamos y demás.

Y una última Unidad de Disponibilidad y Almacenamiento, que se va a asegurar, que teniendo esas compras se puedan almacenar de la manera correcta y se puedan disponer según las necesidades de la Institución, de manera tal que se tenga esa comunicación y esa coordinación, que en la actualidad es deficiente, para que todos logren obtener los productos y servicios que se han adquirido.

Tenemos, les decía adscrito una Unidad Servicios Generales, directamente a Administración y Logística, que aquí es donde tenemos el mantenimiento, pero el mantenimiento de obras menores, entendiéndolo por éste, lo que doña Wendy nos mencionaba anteriormente, de la cuadrilla que tenemos en la sede central, que es efectivamente donde existen este equipo.

También los servicios de Mensajería, de Transportes y el Archivo Institucional, que por norma también debe existir un archivo institucional en el INA y en este caso, lo estamos creando o más bien lo estamos dejando en esta unidad de Servicios Generales.

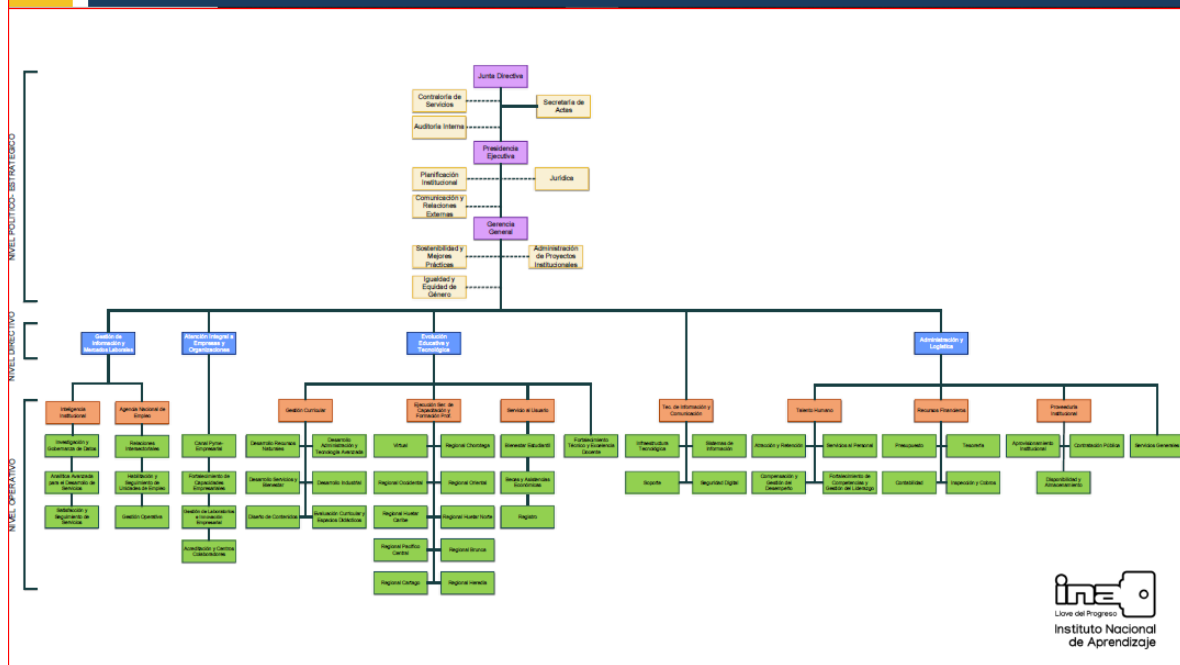


Lo que hacemos ¿qué es? unificar funciones para dejar una única jefatura que se encargue de estos servicios, que son de carácter general y que en su mayoría se gestionan únicamente en la zona central, mensajería, transportes y mantenimiento, es únicamente para la zona central o para la sede central.

De esta forma entonces concluimos con la presentación del organigrama.

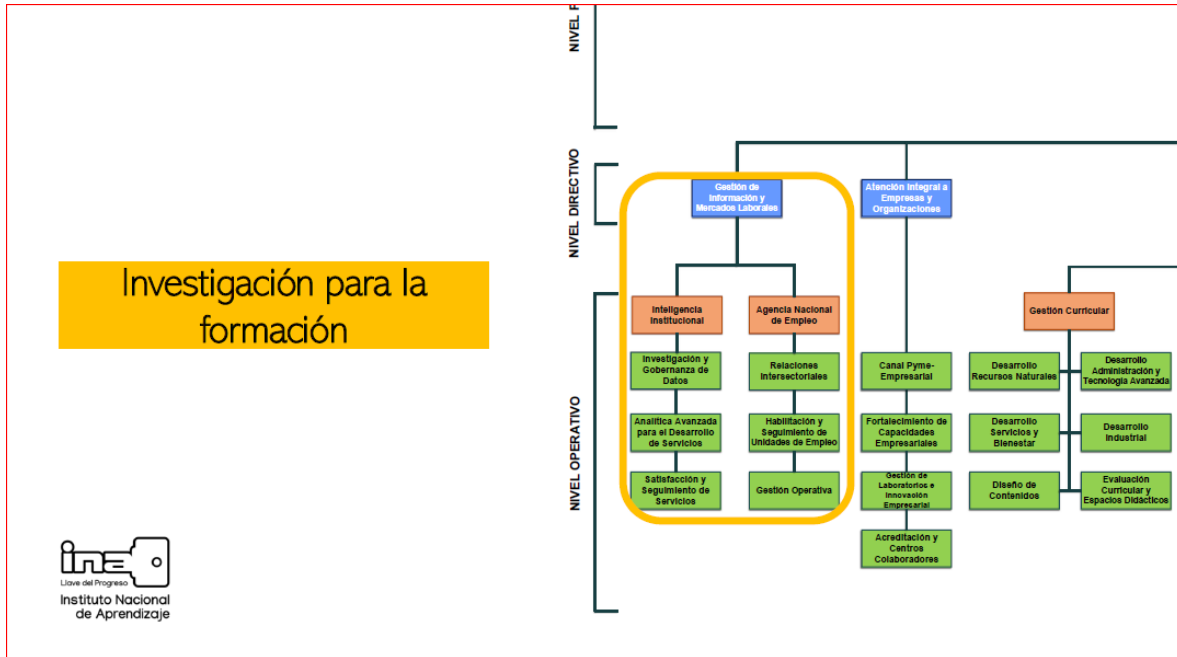
Continúa la presentación.

## 2) Procesos y Capacidades en la nueva estructura



**Señor Vargas:**

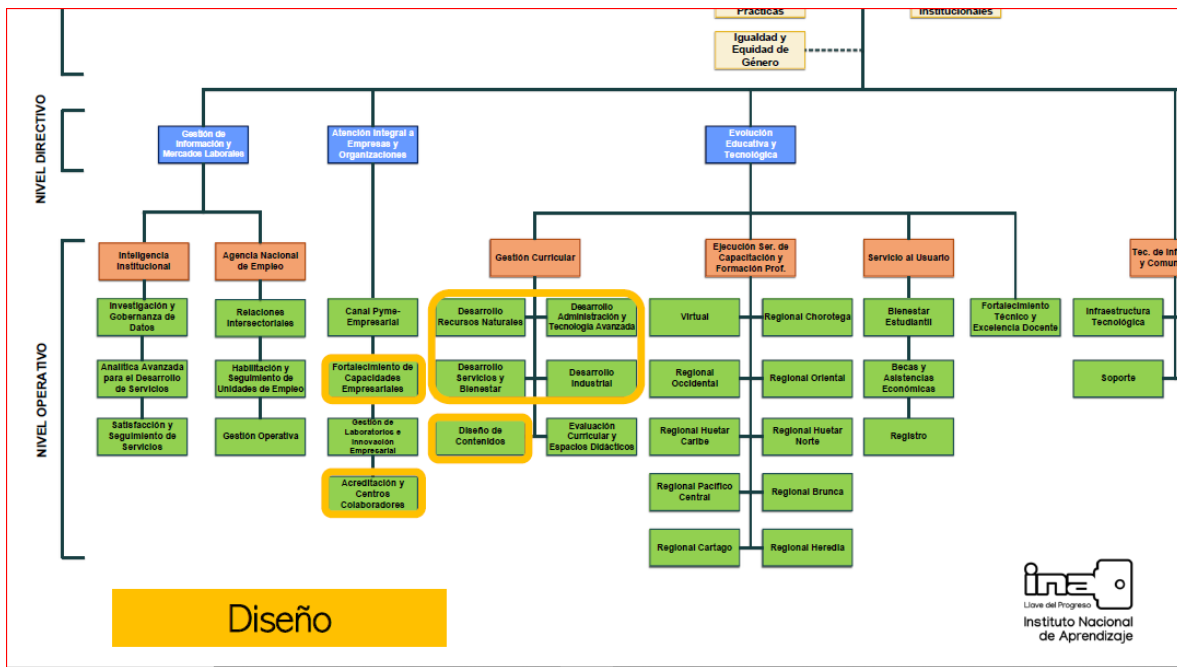
Lo que vamos a ver a continuación es en esa estructura y tal vez muy breve para no quitarles mucho tiempo, dónde están las capacidades o las principales capacidades y los procesos misionales, que vimos anteriormente en aquel mapa que nos creó el BID, para que ustedes vean cómo pasamos de una estructura actual que tiene procesos desperdigados en toda la Institución a tenerlos centralizados. Continúo con la presentación.



**Señor Vargas:**

Iniciamos con la Investigación para la Formación, dijimos que este proceso misional va a estar dado desde la dirección Gestión de Información y Mercados Laborales, que va a tener esa rectoría de investigación.

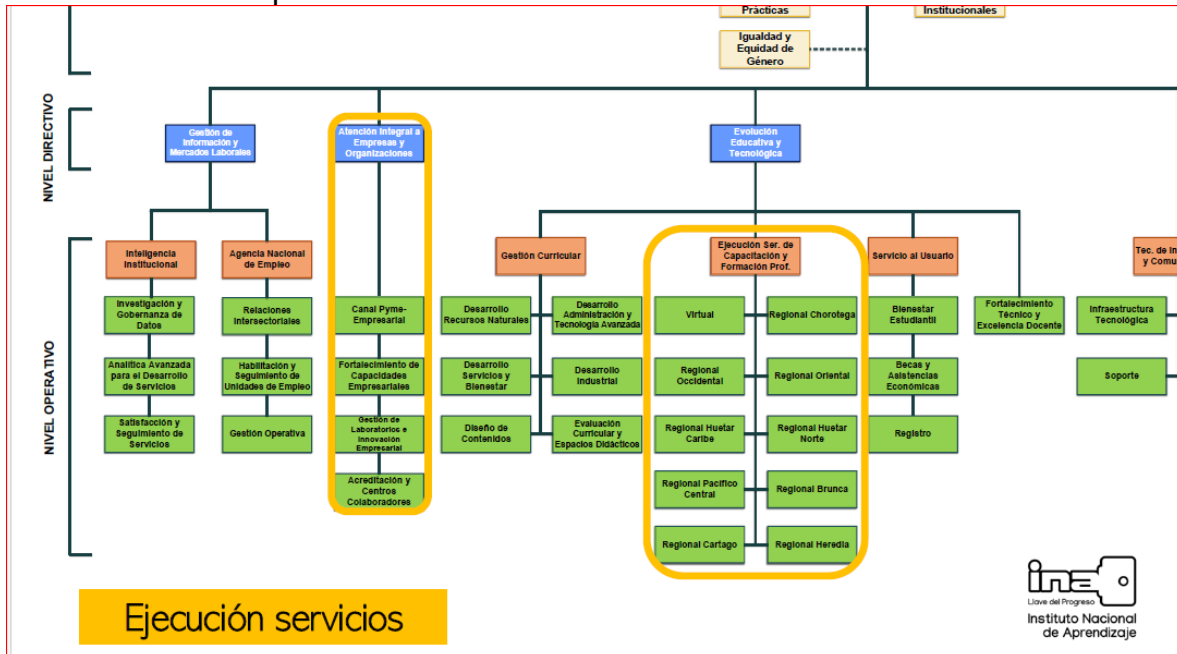
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

el diseño se va a realizar2, por un lado y desde la dirección integral a empresas y organizaciones, lo que es el diseño de servicios dirigidos a empresas y organizaciones y desde la gestión curricular, los servicios dirigidos a las personas estudiantes.

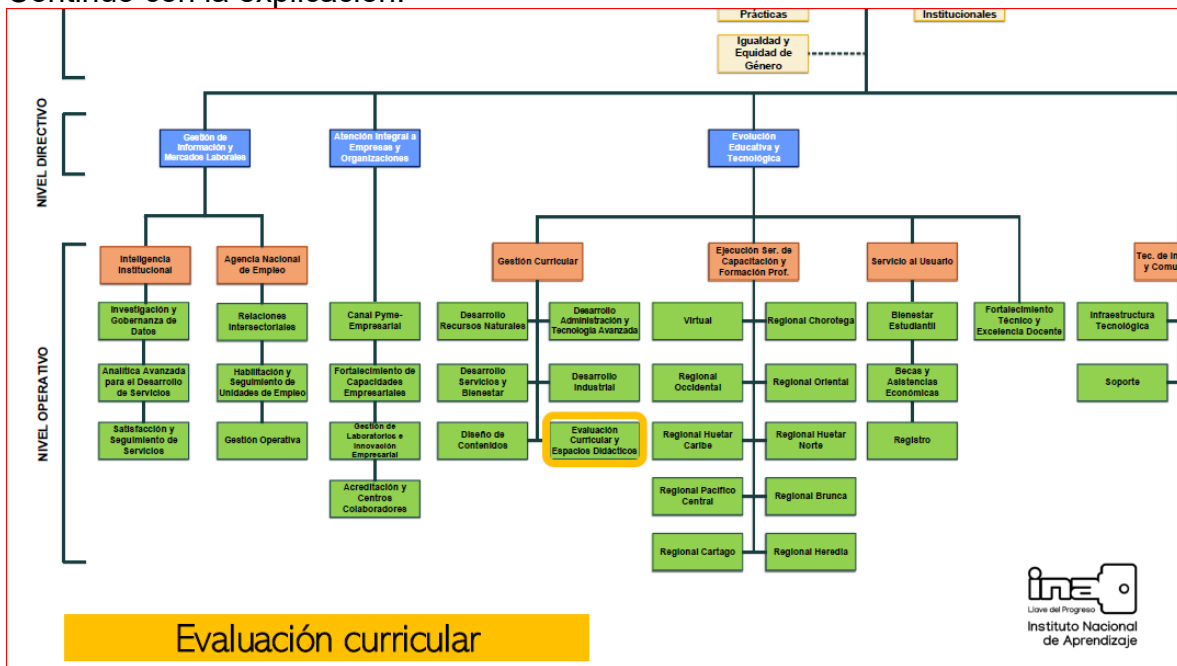
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

En cuanto a la ejecución de servicios, dos direcciones ejecutando servicios por un lado Atención Integral a Empresas y Organizaciones, los servicios de esta naturaleza y desde la dirección Evolución, Educativa y Tecnológica, los servicios, específicamente en el Departamento de Ejecución de Servicios de Capacitación e Información, los servicios dirigidos a las personas estudiantes.

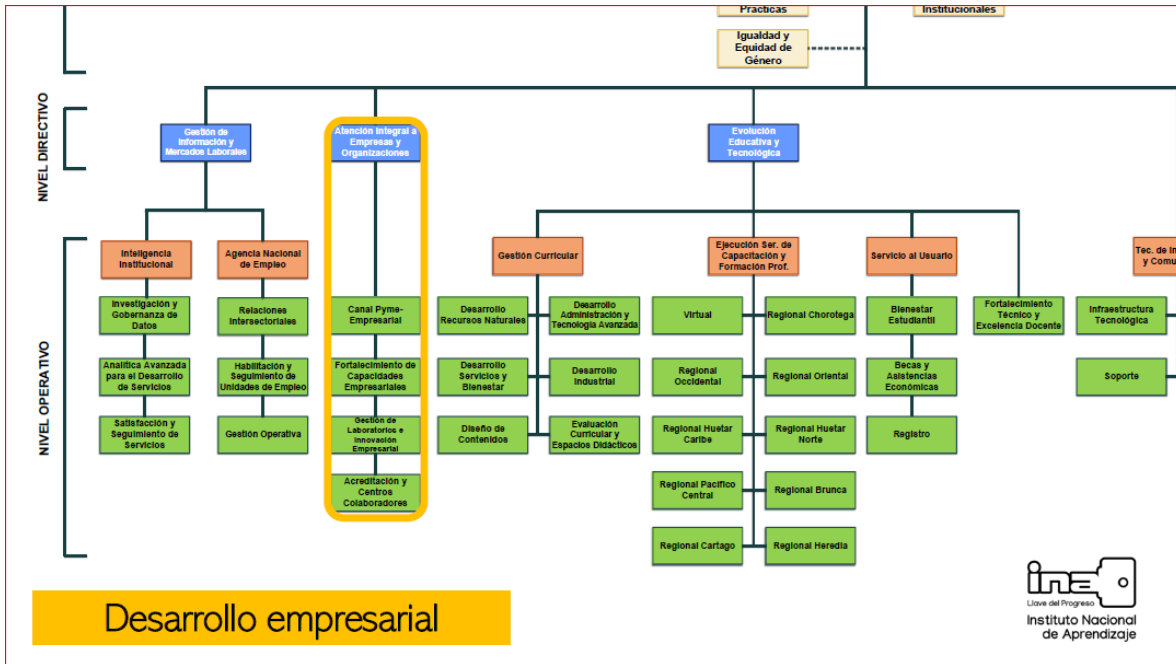
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

La Evaluación Curricular, que dijimos es una es un proceso medular para la Institución, va a estar desde una unidad específica, que va a llevar todo el proceso de evaluación, tanto de la currícula, de los espacios didácticos, como también de las personas docentes.

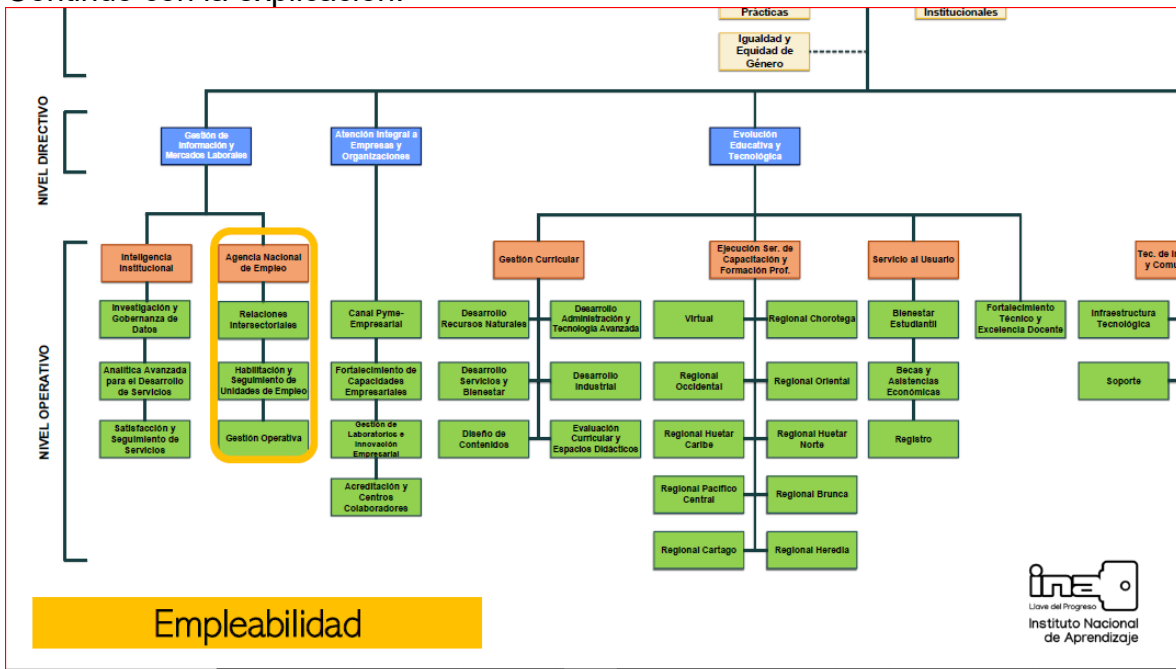
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

El Desarrollo Empresarial es un proceso y además un eje estratégico que dispone la ley, va a estar dado desde la dirección Atención Integral a Empresas y Organizaciones.

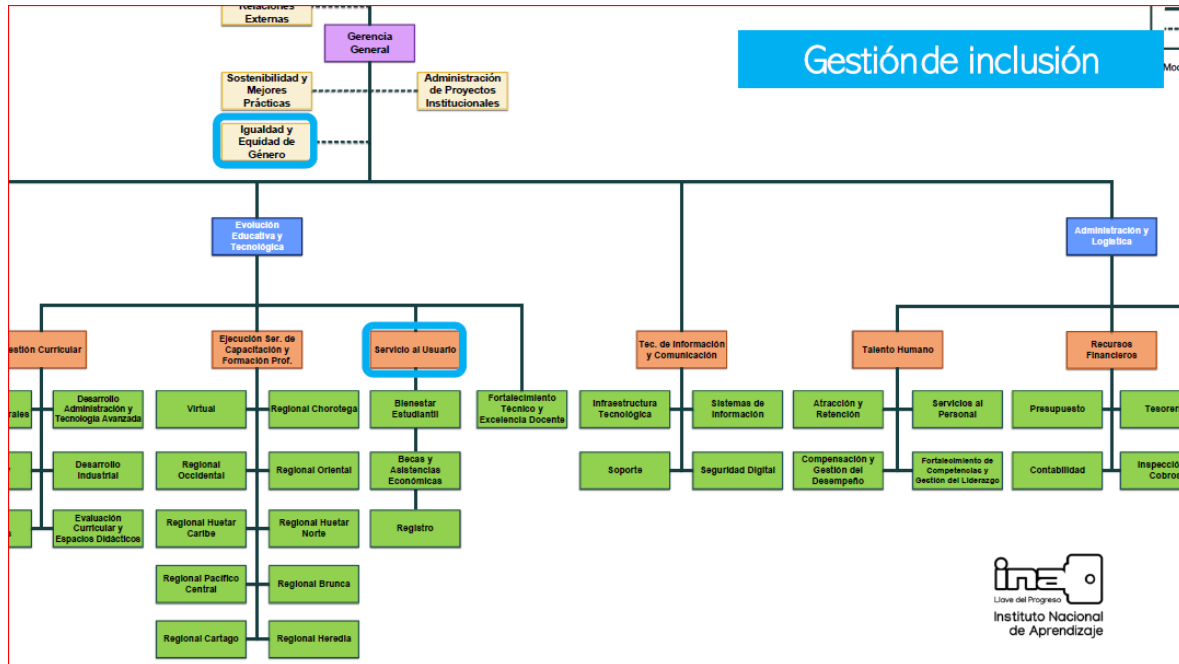
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

La Empleabilidad ya desde un departamento creado, la Agencia Nacional de Empleo visible en la estructura organizativa.

Continúo con la explicación:

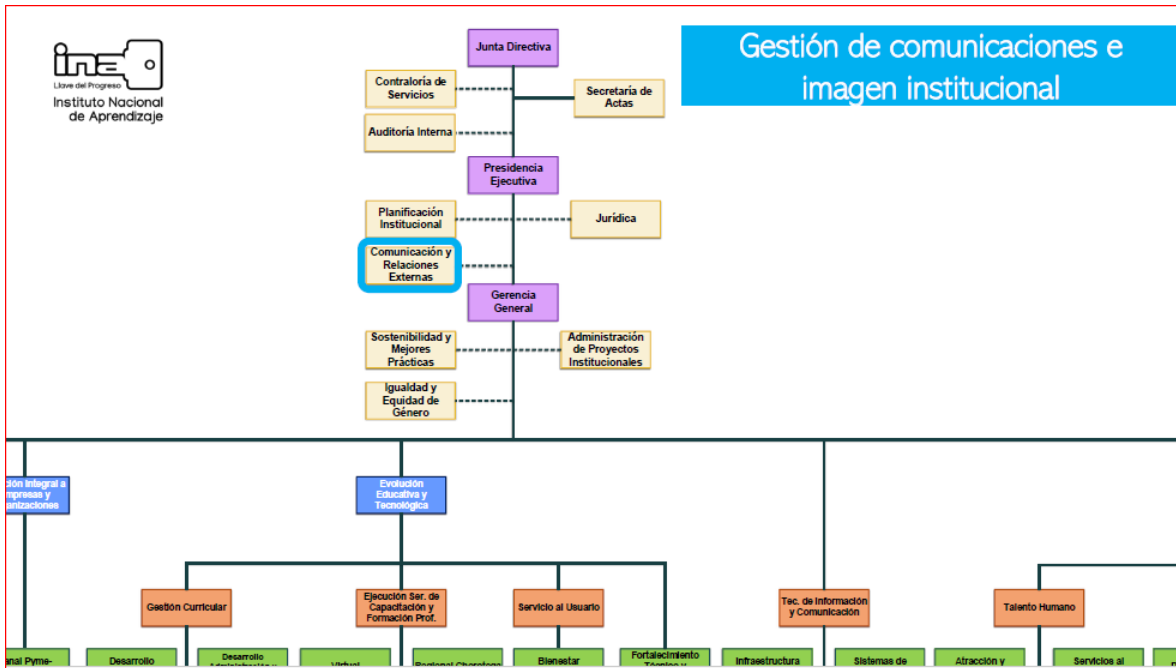


**Señor Vargas:**

Algunas capacidades, por ejemplo, Gestión de la Inclusión desde la Unidad Igualdad y Equidad de Género y desde Servicio al Usuario y aquí voy a hacer un comentario que olvidé en su momento.

Cuando estuvimos hablando de Servicio al Usuario, no les comenté que el actual Asesoría de Desarrollo Social que está adscrita a Presidencia Ejecutiva, migra a Servicio al Usuario, dada la relación que tienen estas dos unidades, vemos conveniente hacer una fusión, para que las funciones de la Unidad de Desarrollo Social estén contempladas en Servicio al Usuario, se puede hacer esa esa coordinación para las referencias que realiza este ente y que puedan ser atendidos desde este departamento.

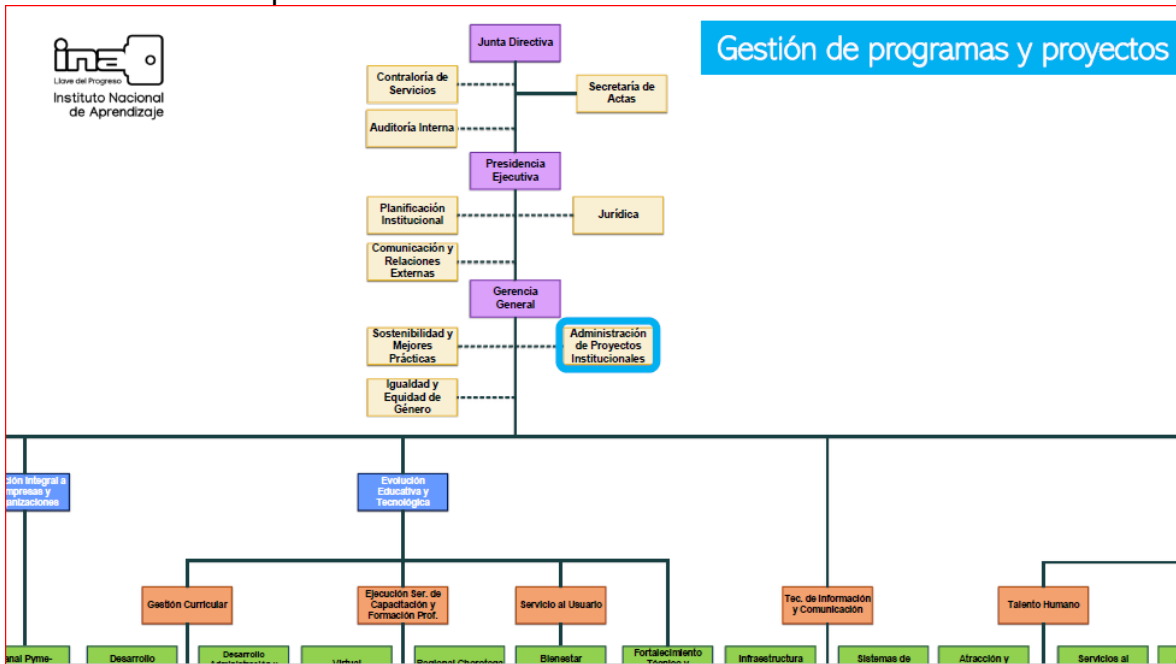
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Gestión de comunicaciones e imagen institucional, que también es una de las grandes capacidades que detienen la institución, lo vemos desde la unidad de comunicación y relaciones externas.

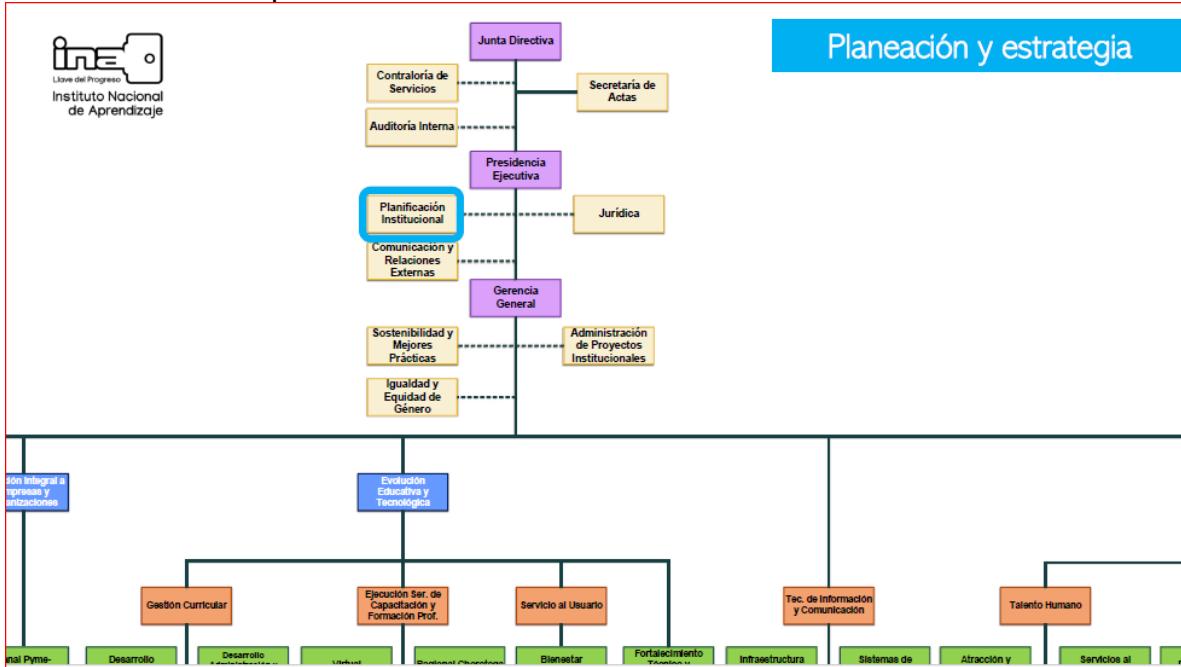
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Gestión de programas y proyectos desde la administración de proyectos institucionales.

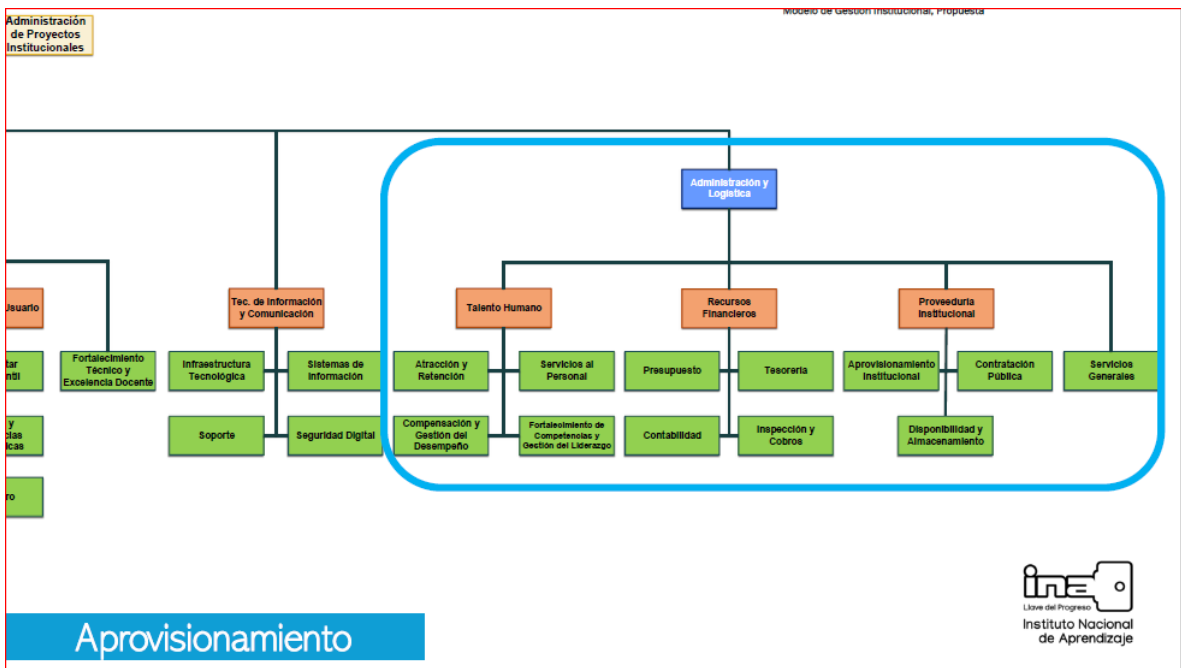
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

La planeación y estrategia desde la planificación institucional.

Continúo con la presentación:

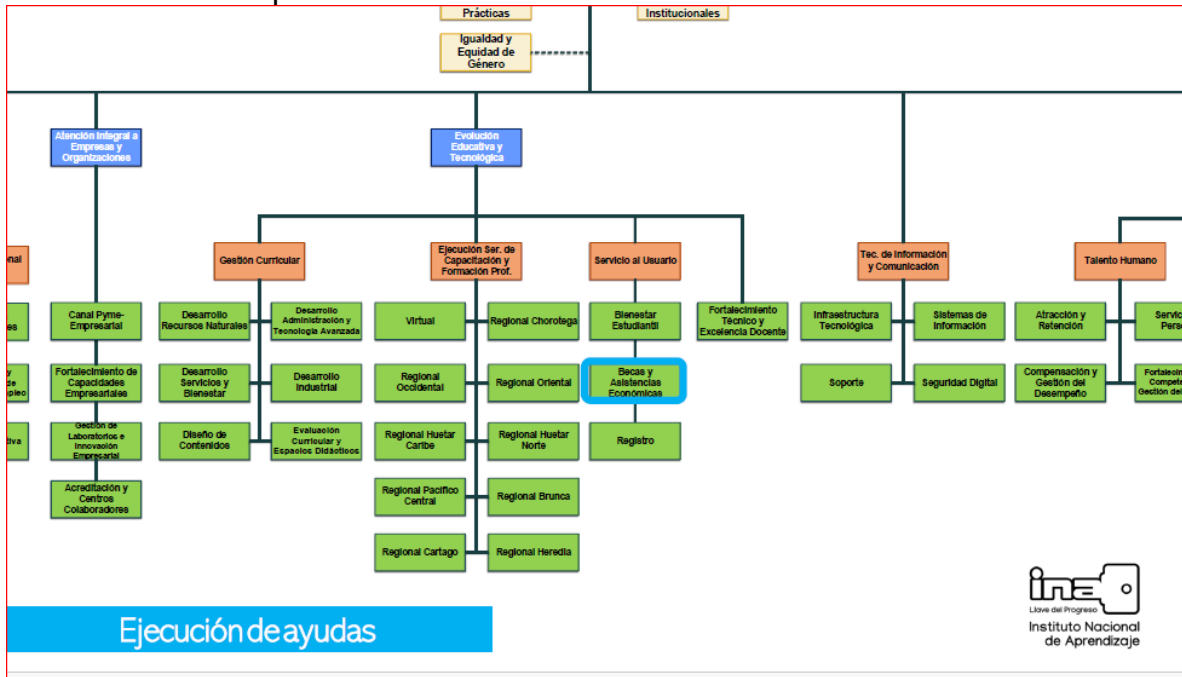




**Señor Vargas:**

Y el aprovisionamiento desde la Dirección Administración y Logística, entendiendo que vamos a asegurar el aprovisionamiento del talento humano, de los recursos financieros y de los recursos materiales.

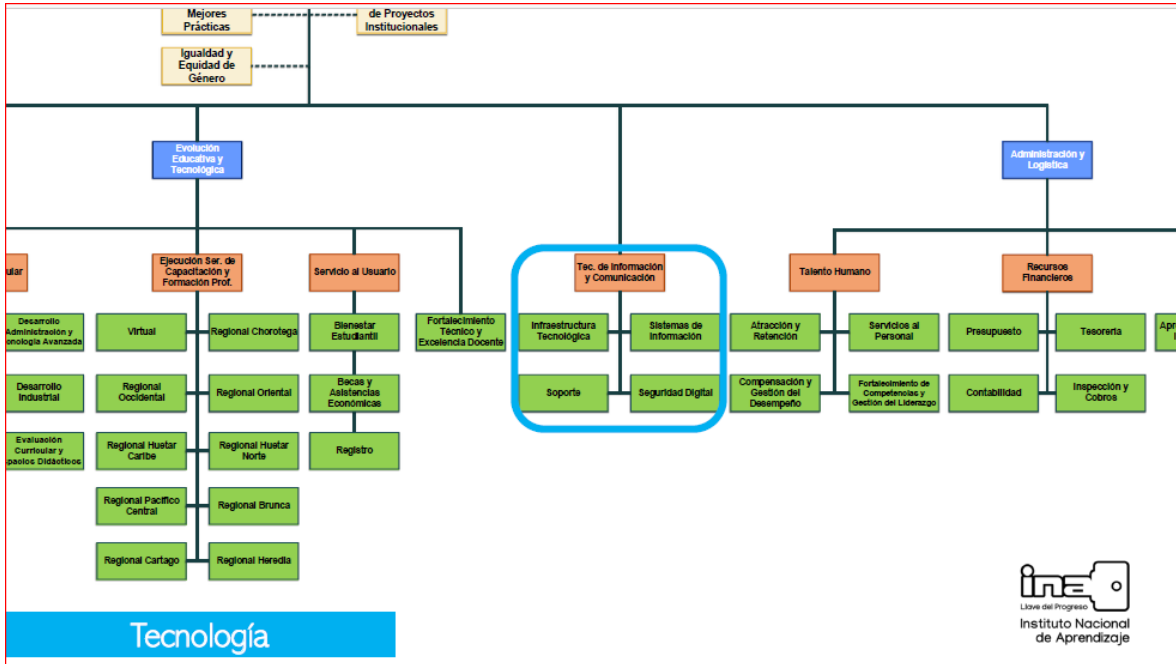
Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

La ejecución de ayudas económicas, que también es fundamental, es una capacidad importantísima de la institución, va a estar dada desde la unidad de becas y asistencias económicas.

Continúo con la explicación.

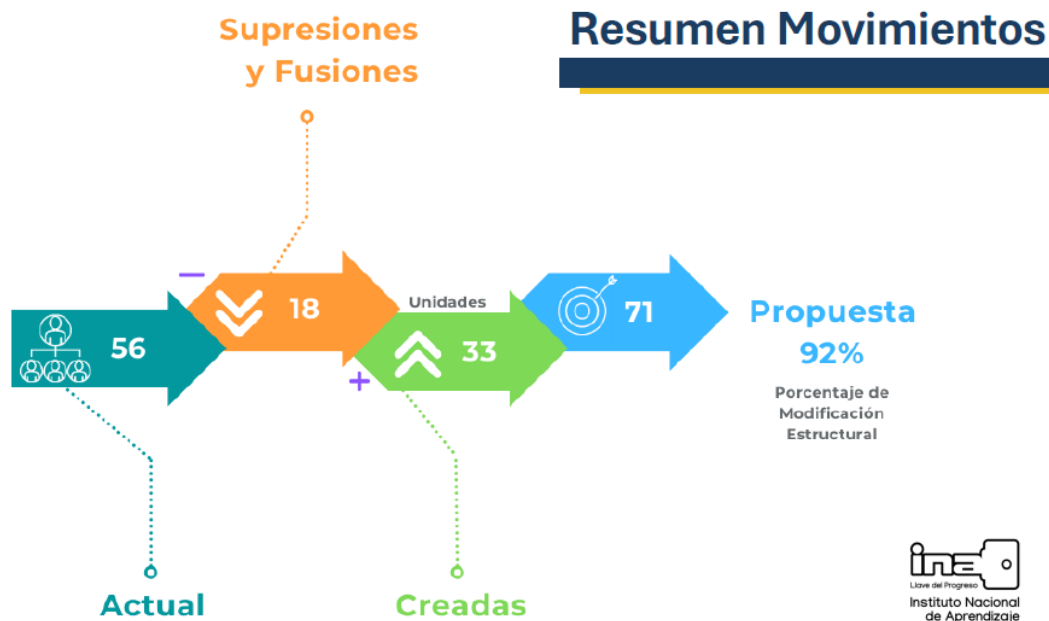


**Señor Vargas:**

Y tecnología desde el Departamento de Tecnología de Información y Comunicación.

De esa manera veíamos cómo, a diferencia de la propuesta o más bien del organigrama que tenemos actualmente, donde los procesos se dan desde diferentes unidades y gestiones, empezamos a centralizar para tener un mayor orden, una mayor concordancia con la cadena de valor y poder obtener mejores resultados.

Continúo con la presentación:



### **Señor Vargas:**

Ahora, a manera de resumen, de acuerdo con la metodología que tiene establecido MIDEPLAN, vemos que actualmente tenemos graficadas 56 unidades. En el organigrama actual tenemos 56, nosotros estamos únicamente contemplando, para efectos de esta diapositiva, lo que está graficado, lo que no está graficado lo vamos a ver después.

Entonces vamos a tener 56 unidades graficadas, a través de un proceso de supresiones y fusiones, elimino y fusiono 18 unidades y creo 33 unidades. MIDEPLAN contempla cómo creación aquellos procesos que dejan de ser procesos y pasan a unidad, para tener finalmente en el órgano y grama graficada 71 unidades.

Entonces MIDEPLAN, de acuerdo con su metodología de evaluación, dispone que la propuesta que estamos presentando presenta un 92 por ciento de cambio respecto a lo que tenemos actualmente. Eso contemplando como les digo la teoría, lo que nos dice MIDEPLAN.

En la práctica, ¿qué sucede? Bueno, que nosotros tenemos 232 unidades, no solamente lo que tenemos graficado, sino que estamos contemplando aquí también los 54 centros de formación, los procesos que están en cada uno de los doce Núcleos, los cinco procesos de las nueve unidades regionales, los procesos que tiene la asesoría legal, los procesos que tiene la auditoría interna y demás.

Entonces, contemplando todas esas cajitas, por decirlo de alguna manera, que funcionan como unidades, tendríamos 232.

Hacemos una revisión y vemos que 71 unidades de estas se pueden suprimir. Eso nos da un total de 161 unidades y creamos de cero 23 unidades, para tener finalmente 184 unidades.

Cuando digo unidades, me refiero a las unidades administrativas que están graficadas y a los procesos que se van a mantener. Por ejemplo, los centros de formación, los procesos de auditoría, los procesos de la asesoría legal y también de las unidades regionales. Esto nos lleva a ver que en realidad el cambio que va a tener la institución a través de esta propuesta es de un 20.69%.

Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

En términos de resumen, la situación propuesta contempla 71 unidades administrativas, de ellas 12 ubicadas en el nivel político estratégico, 4 en el nivel directivo, 9 en el nivel departamental y 46 en el nivel operativo, que serían 46 unidades.

Continúo con la explicación:

### 3) Impactos esperados



Fortalecer los ejes estratégicos: empresariedad, empleabilidad, formación y capacitación.



Generar cupos en áreas de alta demanda.



Brindar soluciones para empresas y personas en horarios accesibles.



Fortalecer las habilidades técnicas de docentes y de personas estudiantes.



Brindar atención integral y diferenciada a los emprendimientos, MIPYMES, macroempresas y organizaciones.



**Señor Vargas:**

Nosotros conversamos al principio de los desafíos que tiene la institución, de lo que hemos podido contemplar a través de todo el proceso consultivo y participativo y vemos que, entonces, esta propuesta impacta definitivamente en el fortalecimiento de los ejes estratégicos de empresariedad, empleabilidad, de formación y capacitación que dispone la ley, nos ajustamos a lo que la norma nos indica.

También vemos una posibilidad de que, a través de esta estructura, se generen cupos en áreas de alta demanda ¿Cómo? Pues a través de la investigación del diseño y ejecución alineada con lo que las personas necesitan, también que se brinden soluciones para personas y empresas en horarios accesibles, para que se pueda cambiar esa dinámica y que incluso, podamos virtualizar servicios, para generar accesibilidad.

**Señor Presidente:**

Esteban, tengo una consulta de don Andrés.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Nada más rapidito. En la primera, en el primer cuadrado, está arriba en la mano izquierda, dice: “*fortalecer los ejes estratégicos de empresarialidad y empleabilidad de formación*”.

Yo ahí sí quiero que haga una revisión, porque empleabilidad y formación tienen, o sea, puede verse, inclusive, como un, términos similares, porque la empleabilidad son todas las competencias de la gente de cara al empleo, que eso es lo que inherentemente la formación profesional también conlleva.

**Señor Presidente:**

Entonces, es intermediación.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Entonces, ahí yo agregaría tal vez talento humano, ¿verdad? capital humano, algo por ahí, porque puede ser redundante, eso es como una.

Intermediación es una posibilidad también, pero creo que talento humano, podría ser o servicio de talento humano, por ahí.

**Señor Presidente:**

Muchas gracias.

**Señor Vargas:**

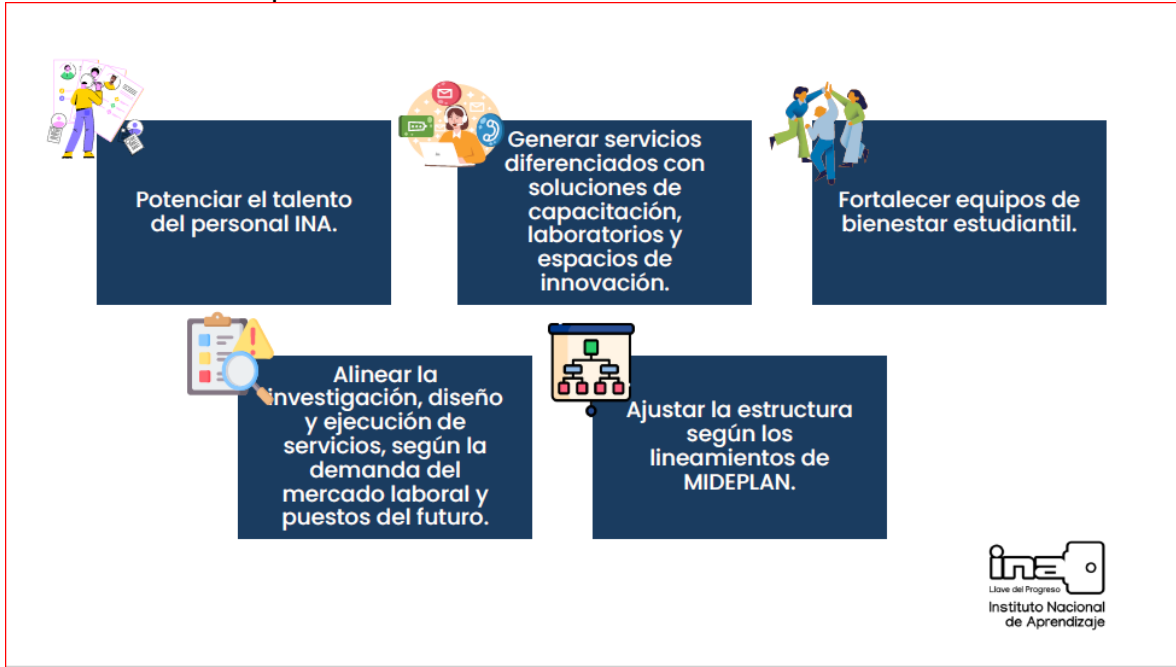
Muchas gracias, don Andrés.

Fortalecer también las habilidades técnicas de las personas docentes y las personas estudiantes a través de las diferentes funciones que estamos contemplando en las Unidades, vemos como un impacto importante ese fortalecimiento y esa revisión constante de las capacidades de las personas docentes, esa reconversión que puede darse si ya tenemos bien diagnosticado cuál es la condición y también la propuesta de mejora.

Definitivamente se impacta en la atención integral y diferenciada a los emprendimientos, mi pymes, macroempresas y organizaciones, teniendo una dirección que centralice toda la atención a este sector y que puedan diagnosticar

sus necesidades, buscando una solución dentro de la estructura de manera oportuna.

Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Potenciar el talento del personal del INA también es importante, nosotros consideramos que es fundamental mantener al personal que ya tiene la institución, pero, además, se pueden hacer revisiones para ver los procesos de capacitación, de cierre de brechas, qué necesitan las personas actualmente para poder continuar trabajando y hacerlo de la mejor manera.

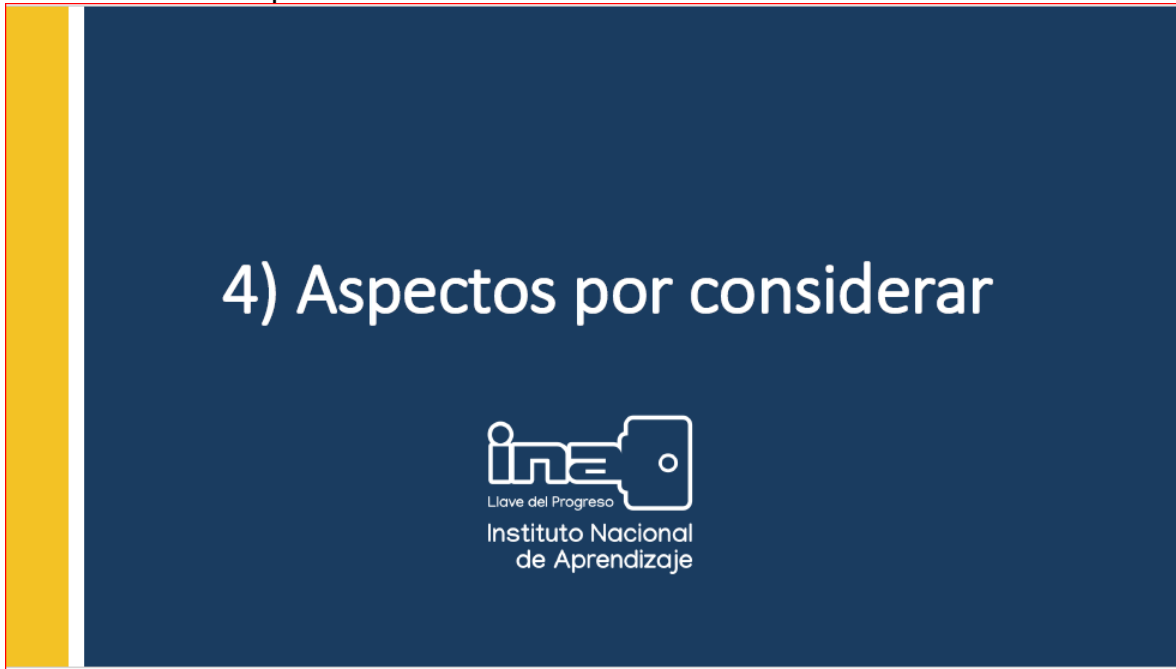
Generar también servicios diferenciados con soluciones de capacitación, laboratorios y espacios de innovación, ir más allá de los servicios de formación y asistencias técnicas que se les brindan a las empresas, buscar otros y divulgar también otros servicios que la institución tiene y que muchas veces se desconocen.

Fortalecer los equipos de bienestar estudiantil para esa atención integral hacia las personas.

Alinear la investigación, diseño y ejecución de los servicios según la demanda del mercado laboral y puestos del futuro, de manera tal que ya se tenga una lógica para la ejecución, no diseñando productos que quedan por ahí guardados o ejecutando otros que ni siquiera fueron planificados, sino siguiendo una lógica de acuerdo con lo que la institución ha determinado.

Por supuesto ajustar la estructura según los lineamientos de MIDEPLAN.

Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Algunos aspectos importantes que considerar y también recalcar, ya hemos conversado sobre algunos.

Continúo con la explicación:

An infographic on a white background. On the left, a hand is shown holding a yellow gear connected to a blue circuit-like structure with three red dots. On the right, four dark blue rounded rectangular boxes contain text, each with a white line extending to the right. The text in the boxes is: 'No se contemplan despidos de personal.', 'Se realizarán movimientos de personal a lo interno del INA.', 'Se indemnizará, según el marco jurídico, a las jefaturas que se les aplique un cambio en su nombramiento.', and 'Posibilidad de aplicación de Movilidad Laboral Segmentada Dirigida.' In the bottom left corner is the INE logo: 'ine Liave del Progreso Instituto Nacional de Aprendizaje'.

**Señor Vargas:**



No se contemplan despidos de personal, es importantísimo recalcar el tema, nosotros consideramos que es fundamental mantener al personal que tienen la institución, potenciar esas capacidades, esas habilidades, pero no rescindir del personal.

Entonces, para hacer los movimientos correspondientes, lo que haremos son traslados, siguiendo, por supuesto, lo que, al respecto, *ius variandi* nos da como, nos marca como norte, respetando esas condiciones de las personas trabajadoras y ubicando los segundos perfiles y competencias que ostenten.

En cuanto a las jefaturas, que, por la condición de la reorganización, dejen de ser o dejen de tener un puesto de jefatura, porque la unidad sufre algún cambio, se indemnizará, según lo que establece el marco jurídico.

Realizando un análisis, para determinar cuál es el monto que se le puede entregar a esa persona, que tiene como objeto, resarcir el daño provocado por quitarle el puesto, pero con el objetivo de mantenerle dentro de la institución.


Y también existe la posibilidad de aplicar una movilidad laboral segmentada dirigida, que, en este tema, recalcar, es una opción que se tiene, es una opción que la misma ley establece. Sin embargo, para llegar a este análisis, hay que avanzar respecto a la formalización y aprobación del diseño.

Bueno, tendremos que ver si efectivamente va a ser necesaria esta movilidad, cuáles van a ser las condiciones, cómo se va a aplicar, quiénes van a ser las personas candidatas, siempre bajo el entendido de que es segmentada y dirigida.


Esto implica que es algo meramente voluntario y que la institución en ninguna circunstancia puede ni tiene el deseo de obligar a una persona a que se retire de la institución.

Continúo con la explicación:


## 5) Aspectos Críticos de Éxito




Contar con el equipo implementador.




Reforma de Ley Orgánica INA y Exclusión Regla Fiscal.




Apropiación del modelo por parte de personal INA y entes interesados.




Acompañamiento a personas trabajadoras por parte de organizaciones sindicales.




Enfoque de recursos institucionales.




Alineamiento con la estrategia institucional y nacional.



Aprobación Ley Promoción de la Educación y Formación Dual.



Implementación de Arquitectura Empresarial.



Nuevas habilidades en personal de la institución y contar con equipos óptimos de trabajo.



### **Señor Vargas:**

En cuanto a algunos aspectos críticos de éxito, importante también que esto viene a acompañar la propuesta, viene a fortalecer lo que nosotros les estamos presentando.

El primero es contar con el equipo implementador, de manera tal que este equipo de proyecto que ha estado realizando el diseño, el diagnóstico, puede también generar la implementación, que ya tiene el conocimiento de lo que se encontró

dentro de la institución, pero también tiene la visión de lo que se está pensando implementar.

El acompañamiento a personas trabajadoras por parte de las organizaciones sindicales es importante también que todas las organizaciones sindicales y sociales de la institución estén al tanto lo que estamos haciendo y puedan servir también como un canal de atención a las personas que necesitan la colaboración.

Aprobación de la ley de promoción de formación dual. Don Juan, no sé si se quiere referir a este punto.

**Señor Presidente:**

Bueno, aspectos críticos de éxito, como están acá reseñados, son varios y diversos, algunos los podemos nosotros garantizar con nuestra capacidad administrativa, presupuestaria, financiera, de toma de decisiones estratégicas y definitivamente algunas en las que tenemos que retomar discusiones que trascienden de las decisiones de esta Junta Directiva.

Como así fue el tema de educación dual, en donde un grupo de diputados presentó un proyecto de ley, en donde a nosotros se nos pidió referencia del punto de vista operativa y técnica, de nuestra experiencia como implementadores de la ley, pero así también, lo que vivió la institución con la declaratoria de inconstitucionalidad.

Ahí no es un secreto para nadie que se vuelve completamente necesario recuperar la discusión amplia que se dio en su momento, para lo que fue la ley 9931 y de alguna forma retomar, tomando en consideración lo que la Sala Constitucional reseñó en su momento, cuando resolvió el recurso.

Pero al final la Ley 9931 mantiene su espíritu, su voluntad en cuanto al tema de cómo amplió las obligaciones que tiene la institución. Y, el modelo de gestión, como también parte de aquel proceso que se dio de análisis entre el 2018 y el 2022, son parte de esas necesidades que requiere la institución.

Si lo que pretendemos no solo es traerla al contexto actual, de los tiempos del modelo de desarrollo que tiene el país, del tipo de empresas que tiene, el parque empresarial, de las zonas francas, de cómo ha evolucionado el turismo, cómo ha evolucionado el agro, de todo esto, además del modelo de gestión, también se vuelve necesario tener la oportunidad para que la institución tenga esa flexibilidad y tenga herramientas y figuras, que incluso podría tener algunas ya hoy y echarlas a andar a partir de decisiones estratégicas, alianzas público-privado, que definitivamente tenemos que seguir insistiendo en echar a andar para un mayor éxito, tanto del modelo de gestión como la institución en general, pero básicamente eso.

**Señor Vargas:**

Muchas gracias, don Juan.

Importante también el enfoque de los recursos institucionales, si estamos ante una implementación de una reorganización, es fundamental que podamos enfocar esos recursos y estar todos alineados y conectados con lo que pueda venir.

Ese acompañamiento que las personas van a necesitar, esa atención también de verificar lo que se está haciendo, de cómo funciona la institución, cómo funciona el nuevo modelo, es importante. La implementación de la arquitectura empresarial también es fundamental.

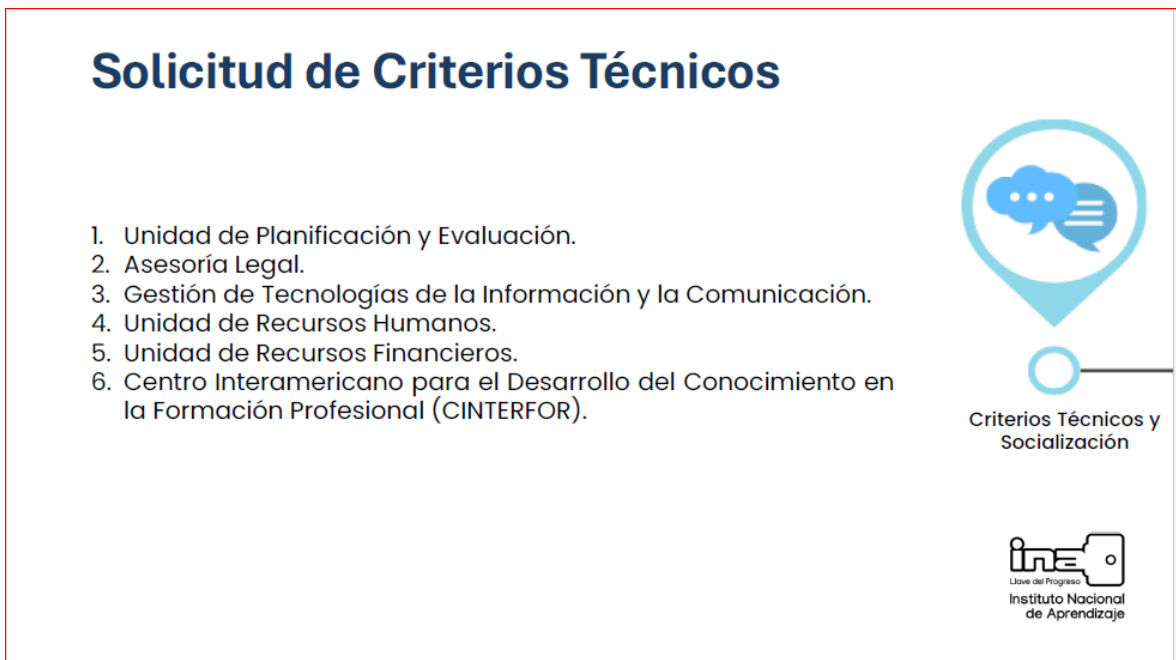
Ustedes recientemente tomaron el acuerdo de aprobar el proyecto y esto viene a complementar también la estructura. Por ejemplo, con el fortalecimiento de los sistemas tecnológicos a través de la Unidad de Gobernanza de datos, va a hacer que tengamos la estructura, pero que también tengamos las herramientas tecnológicas para dejar de hacer este análisis manual, manualmente, ¿verdad? si no, migrar ya a tecnologías avanzadas.

La apropiación del modelo por parte del personal del INA y de los entes interesados, esto es un esfuerzo importante que nosotros invitamos a que se den, en el sentido de que todos estemos conectados y conectadas de lo que se está haciendo, plenamente informados y participando en los procesos que se vayan a realizar de socialización, de comunicación, de capacitación, a nivel interno y externo.

El alineamiento con la Estrategia Nacional e Institucional también es fundamental. El próximo año el PEI que tiene la institución, vence, en el 2025, por lo tanto, hay que diseñar el próximo PEI y en ese sentido, es idóneo que venga adaptarse también a lo que nosotros estamos proponiendo dentro de este proceso de reorganización, para que todo tenga mucho sentido, desde el marco normativo, filosófico, los procesos, las capacidades y la estructura.

Y por supuesto dotar de nuevas habilidades al personal y contar con equipos óptimos de trabajo para hacer que esto y que esta propuesta funcione.

Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Los próximos pasos y ya finalizando la presentación, una vez que quede el acuerdo en firme y ojalá ustedes puedan tomarlo de esa manera, que conozcan la propuesta, que la deben por recibida, nosotros vamos a solicitar criterios técnicos y realizar un proceso de socialización.

Estos criterios técnicos nos van a permitir atender los lineamientos que establece MIDEPLAN. Por ejemplo, MIDEPLAN es muy directivo, en el sentido de que se debe contar con un aval, con un criterio de la Unidad de Planificación y Evaluación, en el que se indique que efectivamente se siguieron los lineamientos, que no hay ningún problema con respecto a la norma.

También criterios técnicos a la Asesoría Legal, a la Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación, a la Unidad de Recursos Humanos, de Recursos Financieros e incluso, a un ente externo que pueda ver la propuesta y que pueda darnos un pronunciamiento al respecto.

**Señor Presidente:**

Esteban, don Tyronne tiene una pregunta.

**Señor Director Esna Montero.**

Gracias, Juan. Esteban, dentro de los lineamientos tengo entendido, porque ahí no lo estoy viendo, que es, presentárselo a todos los actores, organizaciones que tiene la administración, sean sindicales o sociales.

Se lo digo porque cuando se hizo la RECOPE, nosotros lo solicitamos y nos mandó MIDEPLAN de información, que era una obligación de RECOPE presentárnosla, nos la presentó a nosotros, ¿verdad? digamos que esta presentación que están haciendo, nos la presentó, eso sí, nos prohibieron sacar fotografías y todas las situaciones, pero si nos la presentaron y en esto, no lo estoy viendo, entonces yo quería saber si ese lineamiento todavía está en funcionamiento o no está en funcionamiento.

**Señor Vargas:**

Don Tyronne, efectivamente, se tiene que hacer un proceso de socialización de previo a llevar la propuesta a MIDEPLAN. Ellos toman en cuenta esto como un requisito. Entonces, nosotros estamos contemplando, además de las solicitudes de criterios técnicos, un proceso de socialización previo a que la Junta Directiva apruebe definitivamente la reorganización.

Ese proceso de socialización va a conllevar el envío de comunicados generales a toda la población, a todos los entes que han participado, por ejemplo, organizaciones sindicales, sociales, y las. Cámaras que participaron también en la sesión que tuvimos anteriormente, y también sesiones ya más, vamos a ver, dirigidas a las jefaturas que van a tener un impacto mayor por el proceso de reorganización.

Hablamos de aquellas jefaturas que dejan su puesto o que tienen algún movimiento, se va a comunicar también el organigrama, tanto al personal del INA como a los gremios, para que se conozca cuál es la propuesta, se va a realizar una presentación masiva por parte de este equipo y de la Administración y también la

posibilidad, a través de una herramienta o de un cuestionario, que se emitan las sugerencias y opiniones del personal y de todos los entes que así deseen participar.

La idea es recopilar toda esta información, poderla valorar y ahora sí, presentarles a ustedes, en una próxima sesión, una propuesta que haya sido conocida, que tenga los criterios técnicos.

**Señor Presidente:**

En una próxima.

**Señor Director Esna Montero:**

Una pregunta, Esteban, ¿el tiempo?

Sí, vamos a ver. Don Tyrone, esto nos lleva a todo un proceso, ¿verdad? Como les digo, de tener reuniones, incluso, para nosotros es fundamental, que antes de enviar un comunicado masivo y que se conozca el organigrama, poder reunirnos con las jefaturas, poder explicarles y reunirnos también con los entes técnicos, entendiendo que, puede ser que el personal acuda a estos entes a realizar consultas, por ejemplo, a la Asesoría Legal o Recursos Humanos.

Entonces, primero, vamos, digamos, abordando a esas personas mayormente impactadas, entendiendo que puede ser un tema que contribuya a bajar esos niveles de incertidumbre, a ir gestionando desde ya el cambio y poderles acompañar.

Entonces, estamos viendo que este proceso se puede realizar aproximadamente en el término de un mes, para regresar posteriormente a Junto de Directiva y que ustedes ya conozcan esa propuesta final, vista por todos los entes.

**Señor Presidente:**

Gracias. Doña Sofía, adelante.

**Señora Viceministra de Educación:**

Gracias. A mí me parece importante, en términos de comunicación e igual, que se haga una valoración de, eventualmente, los costos asociados a indemnizaciones o a la parte que hablabas, también de movilización, es la palabra, movilización voluntaria, movilidad voluntaria.

**Señor Presidente:**

Es una movilidad dirigida, segmentada y dirigida.

**Señora Viceministra de Educación:**

Exactamente. Para que las personas, que, es más, hay gente que ya está por salir y muchos están trabajando hasta, tal vez, para aumentar cuotas o simplemente porque aún no quieren, no han decidido tomar, acogerse a su pensión, pero si es

importante el tema de los recursos que puedan respaldar cualquier tipo de ajuste en materia de remuneraciones, para que las personas puedan tomar una decisión con mayor criterio, sabiendo que además, los recursos se les van a dar, cosa que en el INA, en eso es súper ejecutiva, la manera en la que se paga de rápido a las personas, las liquidaciones, pero eso es importante.

Y lo otro es que, antes de mandarlo a MIDEPLAN tiene que enviarse al Ministerio de Educación, es un, es una organización súper amplia, el equipo es pequeño y bueno, ustedes saben que esos procesos, incluso los que hacen los pequeñitos, se llevan sus días verdad, entonces, tal vez en algún momento de estas semanas, que vayan a hacer el proceso de socialización, se pudieran ingresar algunas avanzadas con el Ministerio, sería importante, en términos que después no se quede ahí, se devuelva para ajustes y ya haya pasado un proceso de desgaste interno, que creería que una previa podría ser muy útil en estos en estos procesos que son tan complejos, verdad, y desgastantes para la Administración, entonces, también ponernos a la disposición en lo que podamos colaborar

**Señor Presidente:**

Que no sea sólo el envío de un documento y esperar la respuesta, sino una sesión, incluso, donde el equipo le explique al equipo del MEP lo que estamos haciendo.

**Señora Viceministra de Educación:**

Sí señor, esa podría ser una posibilidad que pudieran considerar, gracias.

**Señor Presidente:**

Gracias, don Julio, adelante.

**Señor Director Rojas Chavarría:**

Gracias, señor Presidente y compañeros. Yo lo que quería manifestar es que, primero que nada, felicitar al grupo que se ha ido trabajando en todo, esto, porque realmente es un trabajo serio, es un trabajo que está definiendo, como se dice ahí, el 92 por ciento de la estructura de INA.

Me parece que en ese ordenamiento que se está haciendo, la Institución va a ganar mucho y también, que la socialización se haga para el movimiento cooperativo, es que hablaron de sindicatos y organizaciones, pero no de cooperativismo

**Señor Presidente:**

Claro, claro, sin duda. También, así como los invitamos allá, aquella actividad que hubo en Bomberos, el proceso de socialización ahí lo manejamos.

**Señor Vargas:**

Correcto, doña Sofia, también con respecto a lo que usted nos dice, de cuantificar ese costo que puede conllevar el proceso, dentro de esos criterios técnicos que nosotros enlistamos acá, a Unidades Técnicas, está contemplado el tema, para que



se pueda poner la información y que ustedes también conozcan en la próxima sesión, que no va a ser la próxima semana, el tema.

**Señora Viceministra de Educación:**

Muchas gracias. A usted.

**Señor Vargas:**

Continúo con la explicación:



**Señor Vargas:**

Y efectivamente, como muy bien lo decía doña Sofia, antes de ir a MIDEPLAN, como lo vemos en esta línea, tenemos que pasar por el MEP ya formalmente para obtener un pronunciamiento del Ministerio, que es el Ministerio rector en temas de educación.

Teniendo este pronunciamiento, acudimos a MIDEPLAN. para que, finalmente MIDEPLAN nos dé la aprobación y podamos presentarles a ustedes el documento formal, para que nos habiliten a la implementación.

Todo esto, por supuesto, acompañado de una estrategia de gestión de cambio, donde las personas puedan también ser escuchadas, puedan ser acompañadas.

Continúa con la presentación:

## Implementación



- Sensibilización.
- Capacitación.
- Acompañamiento.



- Manual Organizacional.
- Actualización normativa.
- Manual de Clases.
- Revisión y creación de perfiles.
- Realización de concursos internos.



### **Señor Vargas:**

Y esta implementación conlleva procesos de sensibilización, capacitación, acompañamiento a las personas, pero también cambios que tienen que realizarse a nivel de las normas.

Manual organizacional, hay que modificarlo, hay que modificar las funciones que vienen ahí, de acuerdo con lo que MIDEPLAN vaya a aprobar, actualizar la normativa correspondiente, hacer una verificación del manual de clases, la revisión y creación de los perfiles para las jefaturas que van a ocupar los nuevos cargos.

Y, por supuesto, la realización de los concursos internos que propicie que las personas puedan participar por uno de estos puestos que van a salir de jefaturas.

Continúo con la presentación:



**Señor Vargas:**

Y, de esta manera, doy por finalizada la presentación.

Quedo atento a las consultas o comentarios. Muchas gracias.

**Señor Presidente:**

Muchas gracias. Bueno, yo creo que en realidad ha sido una discusión bastante amplia y creo que es una discusión, sobre todo, también muy importante.

Y, al final de cuentas acá, también, tenemos que ser conscientes de que estamos dando un primer paso, que no es el definitivo y que más bien este paso es el que permite seguir articulando una serie de acciones, que lo que buscan es garantizar el éxito de este proyecto.

Y yo, para no extenderme demasiado, porque, la verdad, es que es una discusión bastante amplia, que ya es bastante tarde, quiero respetar el tiempo de todos y de todas.

Creo que en la mañana yo le he compartía a alguna parte del equipo que estuvimos hablando de este tema y por lo menos es mi apreciación, hay algunas personas acá, como colegas míos, de Junta Directiva y colegas míos de INA que están escuchándome, que seguramente tienen muchísima más experiencia que yo, laboral, de la vida, etcétera, etcétera, pero al menos, desde mi óptica, lo que yo he podido aprender, de lo que es la Gestión Pública, yo compartí a la mañana mi apreciación de que, es muy difícil poder llegar a decir que hay decisiones perfectas, yo creo que hay decisiones que responden a un contexto y que responden a información, que a veces no todos los que pueden juzgar una decisión, tienen a la

mano, pero al final de cuentas, nuestra vida, tanto en lo privado como en lo público y el impacto que nosotros podemos generar, en este caso, desde esta institución, parte de las decisiones que tomamos todos los días.

Y en cuanto al modelo de gestión, si bien es cierto, hay observaciones que las valoramos muchísimo y que sirven muchísimo para seguir afianzando el trabajo, fortaleciéndolo, haciéndole ajustes, etcétera.

Lo cierto es que, en sí, representa una decisión, que nunca está pensada en presentarse como una decisión perfecta. Eso no quiere decir que estemos siendo, de ninguna forma, no se debe entender como mediocres.

Yo creo que más bien, como Junta Directiva, cuando tomamos una decisión coincidente, de que había que avanzar en esta dirección, que también la tomamos en un contexto y es un contexto que ha cambiado un poco también y eso es retador, que es el tema que ya no tenemos, por ejemplo, el régimen autónomo y que, como parte de la implementación de un modelo de estos, para que sea exitoso, es algo que debemos seguir e ir a buscar.

Entonces, esto lo digo porque, entendiendo que el INA es una institución de tres mil ciento y algo de funcionarios, esta decisión nunca va a ser perfecta para todos.

No va a ser perfecta para algunos y no va a ser perfecta incluso para una sola persona. Seguramente para mí, digamos en este caso como Presidente Ejecutivo, que me está tocando ir, la coyuntura, tampoco es una decisión perfecta.

Pero entendiendo que estamos gestionando una Institución Pública, que se debate todos los días entre lo técnico y lo político, yo también les decía, que hay una frase que a mí me gusta entender o como por lo menos yo he aprendido, si se puede decir algo, en el ejercicio de los cargos que he estado, que es que al final, la política es ese ejercicio de conjugar lo deseable con lo posible, a partir de lo que tenemos disponible.

Y al final de cuentas, este ejercicio y el trabajo que ha hecho la institución, este equipo, el trabajo que todavía sigue, es un trabajo que parte, justamente, de qué es lo que deseamos que sea el INA, para el contexto y el momento en el que vivimos.

Y lo estamos haciendo, a partir de lo que creemos posible, porque creemos que es viable gestionarlo. ¿Fácil? No. Viable, sí. ¿Por qué? Porque es una institución que pasa por un cambio, desde el punto de vista generacional, todavía considerable, como se lo enseñaba acá y muchas personas que están próximas a tomar una decisión de jubilación y ese espacio, también es importante el momento de readecuar los espacios, las personas, los perfiles, etcétera.

Esa oportunidad que hace posible la viabilidad de un tema como esto nos invita realmente a creer que la Junta Directiva, al igual que nosotros lo hemos dicho, vamos a avanzar con esto, con una determinación absoluta en que no vayan a haber despidos, en que no habrán despidos.

Insisto, no es una decisión perfecta en la que le agrada al 100% a las personas, pero es una decisión posible y viable, a partir también del cumplimiento de derechos y de habilitarle a la persona, de que vea, hay una posibilidad de hacer algún tipo de arreglo, en el que se haga una, como lo decía Tyronne, que se haga, bueno, nosotros hablamos de una indemnización, pero también es una es una liquidación parcial, porque ahí, técnicamente, en el proceso ahora, con José Alejandro, cuando abramos ya esto, vamos a entrar a analizar todas las opciones y las dinámicas que tenemos.

Pero insistimos en eso, es una decisión que tiene que ser transitada, sobre todo, y no es una decisión y más bien, es una decisión país que trascendió entre Administraciones, que eso es algo que también no se puede perder de vista y sobre todo también, en función de que realmente las oportunidades que sigue teniendo el país, como cuando hablamos de industrias nuevas, como son semiconductores, como hablamos de industrias que están ya muy instaladas, como la de dispositivos médicos, que siga trayendo empresas y que seguimos viendo espacios para formar talento, como es el turismo, que exige un perfil diferenciado al que pedí hace 10 15 años, como es el del sector agro, donde ya estamos llevando tecnología de agricultura precisión, con becas de drones y así podríamos seguir enumerando situaciones puntuales en las que el modelo de desarrollo, la tecnología, tantas cosas han incidido en que esta institución tenga que avanzar fuertemente hacia un cambio, en el que este modelo gestión es parte de ese cambio y así tenemos que entenderlo, como un reto y como una obligación de dejar una institución diferente.

Una institución que va a cumplir 60 años el próximo año y que casi ha pasado los últimos 30 con la misma estructura, atendiendo a las empresas, a las personas, con la misma dinámica que hace 30 años y como yo lo decía en la mañana, los cambios se entienden cuando también comprendemos que hay cosas evidentes y es evidente que en estos 30 años mucho ha cambiado, ¿por qué el INA no puede cambiar en estos 30 años también? Mucho ha cambiado.

Entonces son parte de esas ideas que tenemos que tener siempre en nuestra mente y sobre todo que la institución debe trascender, que la institución es fuerte por su gente, sí, pero su gente no es un fin en sí mismo, la gente es un recurso que es cíclico y que normalmente entramos y salimos y lo digo por todos, hasta los que nos vamos más rápido que otros, pero al final el tiempo, nos alcanza a todos y la institución seguirá y seguirá en función de su gente, pero también, la institución tiene que acomodar a su gente, de la forma en que genere un mayor impacto en los servicios.

Y eso es realmente lo que apuntamos en esto, de una forma totalmente consciente de lo difícil, lo retador que es, desde un espacio también humilde, de que no es una visión impuesta, es una visión que se ha alimentado con el criterio de muchísimas personas, actores, incluso desde la experiencia de la misma institución y las personas que la conforman actualmente, pero sobre todo, creo que es un ejercicio responsable hacia futuro, para lo que tiene que enfrentar el país y de los nuevos retos que va a tener el INA.

Ustedes me preguntan, ¿qué va a pasar si esto no es un éxito?, yo no tengo una bola de cristal, pero ustedes, al igual que yo, estamos aquí todos los lunes y estamos viendo constantemente los retos que se siguen dando en la institución, desde el punto de vista, por ejemplo, de ejecución presupuestaria, por mencionar uno y el tema del superávit.

Si no ampliamos la cobertura, si no ampliamos la forma en que se prestan servicios, la discusión, probablemente, en los próximos años, sea otra completamente distinta y tal vez una mucho más drástica o compleja.

Y nosotros tenemos que pensar como institución, que nuestras decisiones están enfocadas en seguirle brindando los servicios a la gente y a las empresas de la mejor manera y yo, verdad, creo que este es un ejercicio, que podrían algunos verlo modesto y otros lo van a ver superambicioso o agresivo.

Yo me quedo en el medio, aquí como estoy, a veces al lado del sector social, a veces del sector empresarial, haciendo balance, equilibrio entre todos y de verdad, siempre pensando en la gente, tanto en la nuestra interna, pero sobre todo, también en la que reciben los servicios nuestros, porque es a la que tenemos que seguir transformando la vida constantemente, para que puedan tener un trabajo, para que puedan tener esa tranquilidad de llegar a la noche y saber que el día siguiente va a tener con qué poder llevarles sustento a sus familias, que no es otra cosa que el empleo.

Y como les decía, esto es un ejercicio inicial, en el que ya ustedes como directores y directoras tienen la documentación, las propuestas de acuerdo que nosotros vamos a someter.

Como les decíamos, queremos que quede en un espacio, todavía no en firme, para tener un espacio de coordinación previa y empezar a abordar algunas áreas que son claves.

Aquí ya tenemos dos, por ejemplo, Asesoría Legal, Auditoría, también tenemos la sugerencia. Así hay otras, ¿verdad? Pero siempre pensando en esos fines, en esos objetivos. Pero bueno, ya no me va a extender más porque ya hablé mucho.

Wendy, adelante.

**Señora Gerente General:**

Gracias. Un minuto solamente, sumarme al agradecimiento al equipo que nos acompaña hoy.

Ahora sacábamos cuentas y duramos año y cuatro meses con cinco personas, pero acompañando a un equipo de más de 100 en la institución y se elaboró una propuesta tropicalizada. A veces uno contrata una empresa, viene y nos dan mejores prácticas a nivel top mundial, pero cuando se llevan a la instauración dentro de la institución, hay que hacer un trabajo muy fuerte y algunas no pegan del todo.

Este trabajo que hicieron los compañeros, hemos estado sesiones donde gente INA les dice, pero ustedes ya saben más del INA que yo y es porque ellos se zambulleron en todo ese mundo INA y escogieron, por supuesto, lo mejor y hoy presentamos esta propuesta.

Adicional, yo hoy lo deciden en la misma sección, hay dos temas que hemos tratado de poner adelante. Uno es pensar siempre en una propuesta de valor diferente para la institución, la que hemos tenido ha venido dando éxito, sí, el INA sigue dando al país mucho de lo que ocupa, pero no todo y entonces, la propuesta de valor debe cambiar, verdad, de cómo tener ese mayor alcance.

Hay 167 mil millones a hoy, de superávit y mucho de ese dinero es porque no tenemos una capacidad integral, bajo nuestra cadena de valor, de ejecución de esos dineros.

También les decíamos, esto tampoco es la cura de todo, pero es un modelo que nos va a la oportunidad de explorar nuevas formas de llegarle a esos desafíos que tenemos y sólo hay un camino y es recorrerlo, un camino que no es fácil y ahí voy al segundo punto que quería tocar.

Don Tyrone ahora lo decía y él conoce, verdad, una reorganización, es una reorganización y no importa el proceso que usemos, siempre le va a generar a todos en la institución, a nosotros como equipo nos genera incertidumbre, verdad, saber cómo nos va a ir con esto, entonces, imagínese a las personas en la institución.

¿Qué hemos querido poner sobre la mesa?, algunas lecciones aprendidas que hemos tenido en proceso donde hemos participado, nos ha dicho la gente y estamos escogiendo un camino que nos lleva a ser consultas, hay muchas reorganizaciones que se ven en una Junta Directiva y se manda una orden, ejecútese esto a toda la institución, a mí misma aquí en el INA me decían, en algún momento, fuimos a la reunión con Núcleos y me decían, hoy no nos van a presentar la propuesta ya probada, yo, no, venga, vamos a construirla y ellos se asombraban.

Entonces, hemos escogido un camino que es más largo, es un camino que lleva más pasos y va a generar más trabajo, pero aquí hay algo que yo quiero que, precisamente queden actas y es que el éxito de la reorganización que estamos planteando, es que, las personas en la institución acuerpen esta propuesta y crean en la propuesta y que independientemente, que a veces no van a estar de acuerdo con algunas cosas, entiendan que es un cambio que viene a mejorar la institución y que en estos cambios, hay cosas que se sacrifican, hay cambios que se van a dar, hay personas que son jefaturas que van a dejar de ser jefaturas, que van a tener que participar en un concurso para optar nuevamente por esa jefatura, pero al final de cuentas, nosotros somos un medio dentro de todos los recursos de esta institución, para lograr lo que demanda la ley de una institución y la administración de fondos públicos, que es mayor alcance a las personas y a las empresas en el país de los servicios que está tenemos.

Es una obligación de todos nosotros que esa plata no siga acumulándose en una cuenta, que los intereses no nos sigan doliendo cada vez que llegan y que se transformen en servicios, cupos, nuevas alternativas de formación

Disruptivas, a las personas, porque si no. definitivamente no estamos haciendo el trabajo que nos demanda el puesto de funcionarios públicos que tenemos.

Ese entendimiento no va a ser fácil, pero sí les garantizamos que como equipos estamos convencidos, no sé cuántas sesiones voy a tener que hacer, no sé cuántas veces voy a tener que mostrar esta presentación y ayudarle a Esteban, hasta que quedemos afónicos, pero que en el fondo las personas puedan poner en el balance la información, la comunicación y sobre todo, hasta procesos de capacitación para poder entender lo que se está planteando hoy y que independientemente, terminamos la Administración y nos vamos, esto siga madurando y a la vuelta de un tiempo, hoy Juan nos decía, más bien estén pensando en fortalecerlo, en hacerle algunos cambios porque dio ya los resultados que tenían que tener.

Ese es el compromiso desde la Gerencia y nuevamente, gracias a los chicos, han hecho un trabajo de hormiga increíble y vamos para adelante, hay mucho por hacer.

**Señor Presidente:**

Gracias Wendy. Sí, creo que en efecto es eso también un tema importante de entender sería, de verdad que es bastante, vamos a ver, parte de lo que hablamos desde que empezamos a concebir este modelo, era encontrar la forma de que el mismo, o sea, esté predispuesto al cambio a futuro, porque, que yo le diga que este modelo va a ser un éxito y que una vez aprobado, va a ser el INA otros próximos 30 años, de una vez lo digo, sería estar completamente ebrio de ego y de creer, o sea, eso no es así.

En cuestión de 10 años esto puede estar nuevamente desactualizado, en cuestión de 5 años una parte ya debería ser sujeta a revisión, porque todo es exponencial ahora, verdad, y yo creo que el modelo es parte de los fortalezas que tiene, es eso,



es la oportunidad de que se vea que el INA está en una posición de cambio constante, de flexibilidad de acuerdo a lo que se demanda en el sector, en la economía, en el sector privado, en las empresas, en las instituciones o en las organizaciones a las que nosotros le damos servicios.

Así que, de verdad, creo que es algo que a futuro van a estar constantemente a ver, pero bueno, como le digo, hoy no estamos aprobando el modelo, lo estamos conociendo y estamos abriendo un nuevo capítulo, para empezar con las nuevas gestiones.

**Señor Director Esna Montero:**

Bueno, nada más para yo terminar, recuerda que, al inicio yo le pedí, que por favor, le diera respuesta, tanto a los dos oficios, tanto de la ANEP como de SITRAINA.

Wendy me escribió que a SITRAINA supuestamente ya le habían dado respuesta.

Entonces, si lo solicito por acá, verdad, que se le diera respuesta.

Sé que uno no tiene que ver con ustedes, sino la UPE directamente, verdad, que fue la nota direccionada, pero si es importante para que ellos queden más tranquilos, porque en esas cosas, lo vuelvo a decir, una reestructuración trae un montón de cosas y ese miedo, esa situación, aquí lo que se tiene que decir es, lo que se ha dicho, la defensa de los derechos laborales y no despidos.

Entonces, creo que eso es lo más importante que la gente tiene que conocer, tienen que estar tranquilos por ese lado, pero ahí se lo dejo, nada más, verdad.

**Señor Presidente:**

Le daríamos las gracias al equipo del modelo, entonces, nosotros seguiríamos por acá.

Muchas gracias.

Los señores expositores se retiran de la sesión.

**Señor Presidente:**

Bueno, retomando el punto, la propuesta de acuerdo serían 4 puntos, ustedes me dicen cómo la reciben:

1. El primero sería el de dar por recibido y conocida la Propuesta de Reorganización Institucional presentada por la Presidencia Ejecutiva mediante el oficio PE-1582-2024, considerando que la misma no contempla despido de personal producto del proceso de reorganización.
2. Segundo, instruir a la Administración a realizar las acciones correspondientes para continuar con el proceso de revisión de la Propuesta Institucional,

contemplando la solicitud del pronunciamiento a la Unidad de Planificación y Evaluación, así como a entes técnicos, según corresponde.

3. Tercero, el de realizar un proceso de socialización de la Propuesta de Reorganización Institucional, iniciando con las personas jefaturas que tendrá un impacto mayor en su nombramiento, dada la implementación de la reorganización, así como con todo el personal de la institución, para que la Administración pueda recibir las observaciones técnicas y analizarlas dentro del alcance del proyecto.
4. Cuarto, instruir a la Administración a que realicen los esfuerzos pertinentes para que dote de recursos necesarios y así contar con una estrategia de gestión del cambio, que permita, una vez aprobada la propuesta, la implementación de la misma de forma exitosa.

Esas serían los cuatro acuerdos preliminares que estaríamos solicitándoles a ustedes. Si hay algo en lo que tiene un comentario.

**Señor Director Esna Montero:**

Si yo, punto número tres. Usted me lo puede leer de nuevo, Juan, por favor.

**Señor Presidente:**

Sí.

*“Tercero, realizar un proceso de socialización de la propuesta de reorganización institucional, iniciando con las personas jefaturas que tendrán un impacto mayor en su nombramiento, dada la implementación de la reorganización, así como con todo el personal de la institución, para que la Administración pueda recibir las observaciones técnicas y analizarlas dentro del alcance del proyecto.”*

**Señor Director Esna Montero:**

Me gustaría que quedara “y organizaciones sociales”, también. Que quedará ahí, por favor, porque está bien donde habla de personas, pero me gustaría que diga “ y organizaciones sociales”, también.

**Señor Presidente:**

OK. Podemos modificar el tercero de la siguiente forma:

3. Tercero: Realizar un proceso socialización de la propuesta de reorganización institucional iniciando con las personas jefaturas que tendrá un impacto mayor dado su nombramiento en la implementación de la reorganización, organizaciones sociales o profesionales de la institución, así como con todo el personal de la institución, para que la Administración pueda recibir las observaciones técnicas y analizarlas dentro del alcance del proyecto, así como de la misma representación de sectores que se encuentran en la Junta Directiva.

**Señor Viceministra de Educación:**

Pero me parece que poner, o sea que con todos los funcionarios eso es imposible, o sería un acuerdo que no podría alcanzarse, y a mí, yo decía si se podría plantear diferente lo de la parte de despidos.

Se está indicando que no hay despidos, pero es contradictorio decir que, si se van a ver afectados departamentos, porque algunos se van a cerrar, o se van a unificar. No sé si habría una mejor forma de expresarlo, que no comprometan los acuerdos, porque no sabemos al final qué va a suceder.

Lo importante es que se recibe una propuesta para análisis y ahora entran la etapa de socialización y verificación. Nosotros no vemos en la figura de un despido unilateral, que es al final un despido.

Diferente es que, por alguna razón, se llega algún tema de un mutuo, porque alguna gente recibir las prestaciones o que haya esa movilización o que una vez que veamos el tema con legal, tengamos clara las herramientas.

Pero sí creemos que, dentro de la lógica darle certeza a la gente, como que el día mañana, esto es algo que, incluso se lo digo, de previo nosotros, antes de venir aquí, ya lo habíamos visto con organizaciones sociales y es también optando por el tema del cambio generacional, de que hay puestos que se están pensionando y de hacer ajustes y movimientos.

Pero no sé si es en el primer punto, Sofia, que tienes esa observación, o si más bien es por la forma en que leí, de que se va a ver con las jefaturas que tengan mayor impacto.

Si, impacto va a haber, porque si no, seríamos magos.

**Señora Viceministra de Educación:**

Pero entonces, para qué hablar de los despidos, si es algo que no va a suceder, ¿para qué tan siquiera mencionarlo en el acuerdo?

**Señor Presidente:**

Pues yo creo que le da certeza a la gente, del punto de vista que la Junta Directiva también lo está viendo.

**Señor Director Esna Montero:**

Sí, que no hay despidos, para mí sí tiene que, perdón, Sofía y Juan.

**Señora Viceministra de Educación:**

Ajá, ¿qué piensas? O sea, yo digo es, y uno no sabe qué va a pasar, pero como que nosotros digamos, como Junta, que no va a haber un despido, no sé si eso es así.

**Señor Director Esna Montero:**

Es que para mí sí, ¿por qué? Porque tenemos que darle esa seguridad a la gente. Y aquí lo veo a Andrés, levantando la mano, y como Ministro de Trabajo lo sabe. Una reestructuración, lo primer que la gente, va a hacer despidos.

**Señora Viceministra de Educación:**

Ese es el gran temor.

**Señor Director Esna Montero:**

Si la Junta Directiva te lo está poniendo en un acuerdo, que no va a haber despidos, entonces ya eso le va a dar tranquilidad, bueno, me parece, le va a dar tranquilidad a la gente.

Bueno, lo está diciendo la Junta Directiva, no va a haber despido, está quedando en un acta, está quedando grabado.

Entonces, no sé, yo siento que eso le ha tranquilidad y seguridad a la gente, de que no va a haber despido, porque si no se pone, el día de mañana, lo que no está escrito, no tiene validez, dice uno, ¿verdad?

Antes decían que, por mis bigotes, así se hacía un acuerdo. Ahora no, lo que no está escrito no tiene, entonces, para mí sí debería decirse que no va a haber despidos. Que la Junta Directiva, ahí le está dando todo el aval.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Me parece buenísimo lo del mensaje, digamos, y la tranquilidad, sin embargo, digamos, por un solo caso, cuando, sí yo soy el funcionario, tengo, digamos, tres, cuatro opciones de movilidad, de lo que sea, pero ninguna de estas me convence y no estoy de acuerdo con ninguna de las anteriores, de ir a la futura de la relación laboral.

Entonces, es un cese de esa relación laboral, un despido.

**Señora Viceministra de Educación:**

Un caso, aunque sea, con responsabilidad.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Con responsabilidad, de manera justificada, con responsabilidad. Entonces, estoy claro que, tenemos que dar un mensaje de tranquilidad, porque como dice Tyrone, reorganización es, despidos masivos, pero yo decía y podríamos redactar algo, no sé cómo.

**Señora Viceministra de Educación:**

Y tal vez, perdón, tal vez más bien, la Junta Directiva acuerda que: “en el proceso de operacionalización o implementación del modelo de gestión se garantice, se maximice la permanencia de la persona.

**Señor Presidente:**

Desde el punto de vista técnico, la reestructuración permita hacer un despido de forma unilateral. Nosotros estamos diciendo que no se van a hacer despidos, porque creemos que hay varias alternativas en donde podemos echar mano.

El tema de las jubilaciones, por ejemplo, hay que entender esto, el impacto va a ser del 80% de las jefaturas, tengo entendido que va a ser sobre el 20%, es un número considerable.

Hay otras que van a ser ajustes, pero cuando hablamos del tema de *ius variandi* y el *ius variandi* abusivo, si bien es cierto, lo que la institución no va a hacer es, no optar por el rompimiento de la relación laboral, pero eso no quiere decir que la institución, digamos, haciendo el pago que corresponda, no le puede aplicar una indemnización a la persona y decirle, bueno, a partir de este momento usted reconociéndole sus derechos, usted deja de ser jefe y usted se le va a colocar en esa posición.

Lo que sería un absurdo sería pensar que, porque una persona no esté de acuerdo y diga no, entonces la reestructuración no avanza porque si no eso, o sea, una reestructuración nunca va a pasar en ninguna institución y no necesariamente se ocupan hacer despidos para generarse.

Es la decisión de una persona de mantenerse en la institución en un puesto, indemnizándole porque su derecho, pero manteniéndose en una posición X o Y. No sé si me doy a entender o me explico.

**Señor Ministro de Trabajo:**

Yo estoy de acuerdo con vos, Juan, que no puede haber una sola oposición de una persona que no convenga con la propuesta institucional y no vaya a detener a la organización, por eso digo que, pensando en absoluto, digamos, no cesar a alguien, aunque sea un caso, y garantizar o que la Junta garantice eso, no estoy tan seguro, pero yo quería ver si Juan, si podías colocar el acuerdo en chat, solo para leerlo un toque.

**Señor Presidente:**

Sí.

**Señor Director Esna Montero:**

Bueno, yo sí soy de la idea que aparezca no despidos, desde un principio yo les dije, yo lo quiero ver puesto en blanco y negro, desde un principio, y así sigo manteniendo.

**Señora Viceministra de Educación:**

Bueno, entonces que sea una solicitud de la Junta, que el modelo de gestión, no se, no puede garantizar que no se den despidos, pero que, o sea, que la Administración, o sea que la Junta Directiva está consciente y ha recibido el tema de la propuesta del modelo de gestión, ahora en las etapas que siguen, o sea, la Administración por lo que debe velar o garantizar, no sé cuál sea la palabra más idónea, de que no se generen despidos en el INA.

Eso no es una función de nosotros, en realidad. La Junta Directiva no despide, pero si podemos decirle que no lo hagan, o sea, que lo eviten, no sé.

**Señor Presidente:**

Bueno, de momento, lo que yo les puedo decir es que, como insisto, no se está aprobando, no se está aprobando, nosotros como Administración, eso ya lo firmamos con los sindicatos, si una forma de avanzar es, no ponerlo acá inicialmente y al momento en el que se vaya a probar, traer una reacción diferente o más específica para atender justamente el requerimiento de Tyronne, es algo que nosotros podemos trabajar durante estas semanas, siempre entendiendo que al final nosotros, bueno, tanto Wendy como yo, hemos estado analizando los escenarios y creemos que para garantizar, digamos, un proceso exitoso, así se lo hicimos ver a los Sindicatos.

Esa es una alternativa, que de momento no lo abordemos, porque de por sí no estamos aprobando.

Nosotros, como sí lo comprometimos a nivel de Administración y ya no involucramos a la Junta Directiva, por aquello, uno nunca sabe, si yo mañana falto y el día de mañana, al final va a ser mi palabra la que no se cumplió, alguien más podría venir con una determinación diferente, no podría yo escribirlo en piedra, si alguien luego viene a sucederme a mí y viene con una lógica distinta, así de transparente, entonces esa podría ser una alternativa.

**Señora Viceministra de Educación:**

¿Por qué estás poniendo propuestas de la organización institucional?, si siempre, desde un inicio se ha hablado de que la propuesta del modelo de gestión y en la última filmina, lo que se habla es de la transformación o del modelo de gestión.

¿Por qué poner aquí?

**Señor Presidente:**

Eso es porque ya técnicamente va para MIDEPLAN y así MIDEPLAN lo pide y recibe. Nosotros, al final, lo que hicimos fue básicamente, siempre hablamos con transparencia que era, no era más que una reorganización, pero una reorganización

podría entenderse mucho en la función de la estructura únicamente y nosotros nos hemos fijado en el tema de los procesos misionales, algo de cómo se atiende, algo que tal vez no queda tan plasmado en la estructura.

Pero eso es algo muy de la visión nuestra o de esa interacción que tenemos nosotros con las empresas y las personas y tal vez, no es algo como tan meramente institucional desde la visión de MIDEPLAN.

Yo, no sé, Tyronne, ¿qué opinas? hacemos el ajuste en el tercero y en este primero, en razón de que ahorita, lo que estamos haciendo es dar por conocida y conocida la propuesta, que en el acuerdo quede hasta ese punto: “*mediante el oficio PE-1582 2024*” y nosotros, en la medida de que ahora van a entrar un proceso con Legal y que va a entrar un proceso con UPE, etcétera, etcétera, ya al momento de traer la aprobación del modelo de gestión, ahí si traemos una redacción que le genera claridad y certeza a todos.

**Señor Director Esna Montero:**

Juan yo estoy de acuerdo, pero como lo digo, ustedes saben como soy yo de transparente, aquí lo digo claramente, ya sea aquí o en el momento que se apruebe, yo sí quiero ver la palabra donde se diga que no va a haber despido, eso sí lo quiero ver textualmente, entonces eso no me voy a quitar y ustedes me conocen, saben cómo soy, ya sea que sea aquí o que sea cuando se apruebe, pero yo sí quiero ver la palabra donde diga, no va a haber despido.

Entonces nada más, yo no tendría ningún problema en como usted lo está proponiendo, que llegue hasta el 2024 y cuando venga para aprobación, se diga lo de no despidos.

**Señor Presidente:**

Listo, listo. Muy bien, bueno, y con el ajuste en el tercero.

**Señor Presidente:**

Ahí está don Julio.

**Señor Presidente:**

Don Julio, perdón, adelante.

**Señor Director Rojas Chavarría:**

Gracias, es que, vea Tyronne, lo que estás diciendo, es que no se ponga nada de los despidos ahora y que se ponga después, pero esto, ya a partir de aquí, se va a socializar con diferentes organizaciones sindicales y con organizaciones cooperativas y empresariales y además, se va a socializar con los funcionarios del INA y entonces, yo creo que aquí, sí debe indicarse que en la medida de lo posible, se instruya la Administración para que no se generen despidos producto de esta transformación.

**Señor Presidente:**

Julio, ahí el tema Julio, es que yo insisto, no estamos aprobando el tema, entonces, no estamos todavía en ese espacio en el que está como definitivo y dentro de la lógica, como lo hemos venido explicando desde que empezamos y como lo vamos a seguir haciendo e incluso, nos vamos a apoyar ya de los criterios formales de MIDEPLAN, sí, de MIDEPLAN, de la UPE, de Asesoría Legal e incluso del MEP cuando vayamos, va a haber un momento quizá más pertinente para agregar ese enunciado o incluso una reacción todavía más técnica, que creo yo que puede abordar parte de las herramientas o los instrumentos que va a permitir que efectivamente no hayan despidos.

**Señor Director Esna Montero:**

Por eso yo decía que no apareciera, porque hoy lo estamos recibiendo, nada más, no lo estamos aprobando.

**Señora Viceministra de Educación:**

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo. Muy bien, bueno entonces con esos ajustes y recordando que nada más vamos a votar el acuerdo, no va a quedar en firme, para dar un espacio de chance y poder ir a hacer esas sesiones de socialización y de conversación.

Me permitiría abrir el espacio de votación.

**Señor Director Esna Montero:**

Juan, una consulta, pero quiero hacerte una consulta.

**Señor Presidente:**

Sí, señor.

**Señor Director Esna Montero:**

No queda en firme, pero en la próxima sesión quedará en firme. Sí, pero es esta semana, esta semana es que vamos a agendar todos esos, vamos a empezar a agendar para ya la próxima abordarlo.

Es un espacio de tiempo ahí.

**Señor Director Esna Montero:**

Ok, ok, ok, listo.

**Señor Presidente:**

Someto a votación:



**Cristina Alarcón, de acuerdo.**

**Eleonora Badilla, de acuerdo.**

**María del Mar Munguía, de acuerdo.**

**Julio Rojas, de acuerdo.**

**Andrés Romero, de acuerdo.**

**Ronald Bolaños, de acuerdo.**

**Sofía Ramírez, de acuerdo.**

**Tyronne Esna Montero, de acuerdo.**

**Juan Alfaro, de acuerdo.**

## **COMUNICACIÓN DE ACUERDO JD-AC-217-2024**

### **CONSIDERANDO:**

1. Que mediante oficio PE-1582-2024, de fecha 24 de julio 2024, la Presidencia Ejecutiva remite para conocimiento de la Junta Directiva, el oficio GG-EPMGI-23-2024, en relación con la Propuesta de Reorganización Institucional, cuya exposición estuvo a cargo de la señora Gerente General Wendy Fallas Rojas y Esteban Vargas Montero, Encargado del Proyecto Transformación del Modelo de Gestión Institucional, tal como consta en actas.

2. Que para el desarrollo de la presente propuesta, se realizaron diferentes actividades que permitieron contar con los insumos requeridos para presentar un diseño de la estructura organizativa, que además de estar acorde con los lineamientos que establece MIDEPLAN, y específicamente con la Guía de Reestructuración Parcial y Total, No. 2 (Guía para la Reorganización Institucional Fundamentada en una Modificación, Creación o Supresión de una(s) unidades(es) administrativas (s)), lograra solventar oportunidades de mejora conocidas por la Administración y otras detectadas en los estudios llevados a cabo por el equipo de proyecto.

3. Que atendiendo el principio de legalidad al que la Administración Pública está sometida, se estudió cuidadosamente la normativa que MIDEPLAN tiene establecida para los procesos de reorganización administrativa, por lo que dicha propuesta se alinea con las diferentes normas aplicables, para que el diseño de la estructura orgánica sea acorde con el ordenamiento jurídico, con los principios de modernización institucional y con las mejores prácticas investigadas sobre esta materia.

4. Que el diseño propuesto fue visto preliminarmente por MIDEPLAN en las sesiones de asesoría que se recibieron.

5. Que tanto la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, como los directores, coinciden y resaltan la importancia de que se realice un amplio proceso de socialización de la propuesta de reorganización institucional.

6. Que las señoras y señores Directores discutieron ampliamente la propuesta y expresaron diversos puntos de vista en relación a la reorganización administrativa, presentada por la Presidencia Ejecutiva, tal como consta en actas.

**POR TANTO:**

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

**PRIMERO:** DAR POR RECIBIDA Y CONOCIDA LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL, PRESENTADA POR LA PRESIDENCIA EJECUTIVA MEDIANTE OFICIO PE-1582-2024.

**SEGUNDO:** INSTRUIR A LA ADMINISTRACIÓN A REALIZAR LAS ACCIONES CORRESPONDIENTES PARA CONTINUAR CON EL PROCESO DE REVISIÓN DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL, CONTEMPLANDO LA SOLICITUD DEL PRONUNCIAMIENTO A LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN, ASÍ COMO A ENTES TÉCNICOS SEGÚN CORRESPONDA.

**TERCERO:** REALIZAR UN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL, INICIANDO CON LAS PERSONAS JEFATURAS QUE TENDRÁN UN IMPACTO MAYOR EN SU NOMBRAMIENTO, DADA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN, LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y LAS REPRESENTACIONES SECTORIALES DE LA JUNTA DIRECTIVA, ASÍ COMO CON TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN PUEDA RECIBIR LAS OBSERVACIONES TÉCNICAS Y ANALIZARLAS DENTRO DEL ALCANCE DEL PROYECTO.

**CUARTO:** INSTRUIR A LA ADMINISTRACIÓN A QUE REALICE LOS ESFUERZOS PERTINENTES Y DOTE DE RECURSOS NECESARIOS PARA CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CAMBIO QUE PERMITA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL, UNA VEZ QUE SE CUENTE CON LA APROBACIÓN FINAL.

**Nota: Los documentos correspondientes a la presentación y discusión de la propuesta vista en este punto 4.1 de la agenda, intitulado 4.1 “Entrega de propuesta de reorganización administrativa INA (GG-EPMGI-23-2024)”, fueron circulados previamente a los directores, por correo de fecha 26 de julio del 2024, siendo los siguientes documentos de respaldo: 1.PE-1582-2024 2GG-EPMGI-23-2024 Entrega Modelo Gestión3. Anexo 3 Aspectos Críticos-Éxito. 4. Anexo 2 Presentación MGI5.- Anexo 1 Informe Técnico MGI. Dichos documentos digitales constan en los archivos de la Secretaría Técnica,**

específicamente en la carpeta electrónica de la sesión número 26 y se encuentran bajo resguardo de la Secretaría Técnica.

## CAPÍTULO QUINTO ASUNTOS DE LOS DIRECTORES Y MOCIONES

No hay Asuntos de los directores y mociones.

## CAPÍTULO SEXTO ASUNTOS VARIOS

### Artículo 5. Referente a cambio de agenda y sesión extraordinaria.

#### Señor Presidente:

Antes de cerrar nada más, en asuntos varios, queríamos dejar constando la convocatoria, de acuerdo o con fundamento en el artículo 52 de la Ley General de la Administración Pública, que establece que hay un espacio para reuniones de carácter extraordinario convocadas 24 horas o ante urgencia y cuórum necesario convocar.

Entonces, habilitar el espacio para que mañana tengamos una sesión extraordinaria a las 3 de la tarde.

Si así lo tienen a bien, abríamos el espacio de votación.

#### Señor Director Esna Montero:

Perdón, perdón, perdón, pero es que yo no vi dónde nosotros hayamos tomado el acuerdo de la agenda, corregirla. Nosotros habíamos aprobado agenda y no la hemos corregido

#### Señor Presidente:

Tiene razón, fue un proceso, Tyronne. Entonces, de previo Secretario, que quede constando que vamos a abrir un espacio de votación para hacer una modificación del orden del día, en donde el punto 4 .2 lo estaríamos trasladando, para inmediatamente, si así lo tienen a bien, en este acuerdo más bien, del traslado de este punto del orden del día, haríamos instancia a los Directores para que podamos votar la convocatoria en una sesión extraordinaria, para el día mañana a las tres de la tarde, los que tengan la posibilidad de sumarse de manera virtual, entonces, abriría el espacio de votación.

#### Señora Directora Alarcón Rivera:

Esto le demostraría firmeza, ¿cierto, don Juan?

**Señor Presidente:**

Sí, por favor.

**Cristina Alarcón, de acuerdo, en firme.**

**Eleonora Badilla, de acuerdo, en firme.**

**María del Mar Munguía, de acuerdo, en firme.**

**Julio Rojas, de acuerdo, en firme.**

**Andrés Romero, de acuerdo, en firme.**

**Ronald Bolaños, de acuerdo, en firme.**

**Sofía Ramírez, de acuerdo, en firme.**

**Tyronne Esna Montero, de acuerdo en firme.**

**Juan Alfaro, de acuerdo, en firme.**

**COMUNICACIÓN DE ACUERDO JD-AC-219-2024**

**CONSIDERANDO:**

7. Que el señor Presidente Juan Alfaro López solicita que se modifique el Orden del Día para que el oficio PE-1581-2024 “Evaluación del POI y POIA del I Semestre 2024”, se excluya para ser conocido y analizado en una sesión extraordinaria.

8. Que en razón de lo anterior, propone que dicha sesión se lleve a cabo el día martes 30 de julio, a las 3:00 p.m.

9. Que las y los señores Directores votan a favor de la propuesta presentada por el señor Presidente.

**POR TANTO:**

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

**ÚNICO:** MODIFICAR EL ORDEN DEL DÍA DE LA PRESENTE SESIÓN, PARA QUE EL PUNTO 4.2 “OFICIO PE-1581-2024 EVALUACIÓN DEL POI Y POIA DEL I SEMESTRE 2024”, SEA CONOCIDO Y ANALIZADO EN LA SESIÓN EXTRAORDINARIA, A CELEBRARSE EL MARTES 30 DE JULIO 2024, A LAS 3:00 P.M.

**ACUERDO APROBADO EN FIRME POR UNANIMIDAD**

Al ser las veintiún horas con veintidós minutos, del mismo día y lugar, finaliza la sesión.

**ACTA APROBADA EN FIRME EN SESIÓN ORDINARIA 28-2024, CELEBRADA EL 5 DE AGOSTO 2024.**