

Informe de fin de gestión

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión, de conformidad con la normativa interna vigente en el Instituto Nacional de Aprendizaje, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno".

Datos generales:

Dirigido a: Instituto Nacional de Aprendizaje
Copia a (Unidad de Recursos Humanos): Sandra Rodríguez Hidalgo
Fecha del Informe: 7-10-2024
Nombre de la Persona Funcionaria: Esteban Adolfo Vargas Montero
Nombre del Puesto: Persona Encargada 1
Unidad Ejecutora: Proyecto Modelo de Gestión Institucional, Gerencia General
Período de Gestión: Del 09 de octubre de 2023 al 24 de setiembre de 2024
Informe recibido en la Unidad de Recursos Humanos
Recibido por: _____ Firma _____
Fecha: _____ Sello

1. **Presentación:** en este apartado se incluye un resumen ejecutivo del contenido del informe.
2. **Resultados de la Gestión:** Indicar la labor realizada durante el periodo de su gestión en el área donde estuvo nombrado.
3. **Cambios en el entorno:** Indicar los cambios presentados durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.
4. **Control Interno:** Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la Unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.
5. **Acciones emprendidas:** Para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la Unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.
6. **Logros alcanzados:** Principales logros durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la Unidad, según corresponda.

7. **Proyectos relevantes:** Estado actual de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la Unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.
8. **Administración de recursos financieros:** Asignados durante su gestión a la institución o a la Unidad, según corresponda.
9. **Sugerencias:** Para la buena marcha de la institución o de la Unidad, según corresponda, si la persona funcionaria que rinde el informe lo estima necesario.
10. **Observaciones:** Sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.
11. **Disposiciones de la Contraloría General de la República:** Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la CGR.
12. **Órganos de Control Externo:** Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.
13. **Auditoría Interna:** Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

La persona funcionaria saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de las personas funcionarias del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Nombre y Firma de la persona funcionaria:
--

Esteban Vargas Montero

Número de identificación: 402050581
--

cc: Unidad de Recursos Humanos ¹

Sucesor

¹ El Informe final de gestión se envía en formato físico y digital.

INFORME DE FIN DE GESTIÓN
Lic. Esteban Vargas Montero
Director Proyecto Modelo de Gestión Institucional

I. Presentación

El presente informe detalla los logros obtenidos entre el 9 de octubre de 2023 y el 24 de setiembre de 2024 en el que se lideró el Proyecto Transformación del Modelo de Gestión Institucional del INA. Este proyecto se centró en modernizar la estructura organizativa del INA para responder de manera eficiente a los desafíos planteados por la Cuarta Revolución Industrial, conforme lo estipulado en la Ley No. 9931.

El objetivo principal del proyecto fue la revisión integral y elaboración del diseño de reorganización del INA para mejorar su capacidad de ofrecer servicios de capacitación y formación técnica, en un contexto de transformación digital y de constantes cambios en el mercado laboral. Esta modernización se ha señalado como vital no solo para adaptarse a las nuevas demandas, sino también para cumplir con el propósito del INA de potenciar las competencias de la población costarricense, permitiendo así su integración efectiva en el entorno socioeconómico.

Se destacan aspectos que resultaron cruciales en este periodo como la conformación e integración de un equipo multidisciplinario, compuesto por especialistas en gestión pública, administración y tecnología. Este equipo trabajó de manera colaborativa y eficiente bajo un liderazgo claro que permitió avances significativos en el proyecto.

Además, se llevó a cabo un análisis integral de la situación institucional, que reveló la necesidad urgente de actualizar la estructura del INA para cumplir con las demandas de la Cuarta Revolución Industrial y mejorar sus servicios de formación y capacitación. Este análisis, basado en la Ley Orgánica del INA, la Ley No. 9931 y una serie de documentación citada en el informe, identificó áreas críticas de mejora como la organización y vinculación de la estructura con los procesos institucionales y la adaptación del modelo institucional a la realidad nacional y su ordenamiento jurídico.

El proyecto incluyó un ejercicio de benchmarking a nivel nacional e internacional, trabajando con instituciones como SENA, SENAI y SENATI, así como con la Universidad Técnica Nacional (UTN) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Este proceso permitió identificar buenas prácticas y asegurar que la modernización del INA se alinee con estándares globales y nacionales.

Como resultado, se desarrolló una propuesta de reorganización administrativa, que fue presentada a la Junta Directiva en julio de 2024. Para el conocimiento de la propuesta, se diseñó una estrategia de socialización para las jefaturas y personal del INA.

Entre los logros alcanzados, destaca la finalización del 94% del diseño del nuevo modelo de reorganización y el cumplimiento del 70% del cronograma del proyecto. Además, se realizaron 22 sesiones de exposición del plan de reorganización, involucrando a diversos actores dentro del INA, y se documentaron exhaustivamente las actividades y riesgos del proyecto.

El Proyecto de Transformación del Modelo de Gestión Institucional ha sido un paso decisivo hacia la modernización del INA. Los avances logrados, tanto en términos de análisis como en el desarrollo de propuestas, sientan una base sólida para que la institución pueda enfrentar los retos futuros y seguir contribuyendo al desarrollo socioeconómico de Costa Rica. La continuidad de este proceso es vital para asegurar que el INA se mantenga a la vanguardia de la formación técnica y profesional en el país.

II. Resultados de la Gestión

Desde la aprobación del Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas INA 2023-2026 por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) el 27 de febrero de 2023, se han logrado hitos significativos en la modernización de la institución. El Proyecto "Transformación del Modelo de Gestión Institucional" tiene como objetivo fundamental la revisión y reorganización de la estructura del INA para mejorar su capacidad de atender las necesidades de capacitación y formación profesional en Costa Rica.

En relación con el período comprendido entre el 09 de octubre de 2023 y el 24 de setiembre de 2024, en el que se estuvo en calidad de Director del proyecto citado, se obtuvieron los siguientes resultados.

- 1) **Integración de un equipo especializado:** Se constituyó un equipo de trabajo multidisciplinario, liderado de manera efectiva, que se encargó de desarrollar el Proceso de Reorganización Administrativa. Este equipo está compuesto por expertos en gestión pública, administración y tecnología, lo que garantiza un enfoque integral y efectivo en la propuesta de modernización del INA. Gracias a un liderazgo claro y motivador, se mantuvo un ambiente laboral agradable y estable, lo que permitió al equipo trabajar de manera eficiente y alcanzar importantes resultados para el proyecto.
- 2) **Análisis integral de la situación institucional:** A partir de un análisis integral de la situación del Instituto Nacional de Aprendizaje, se evidencia la necesidad de adaptar la institución a los desafíos impuestos por la Cuarta Revolución Industrial, tal como lo establece la Ley No. 9931. Este marco legal exige una modernización de la estructura organizativa del INA para responder de manera eficaz a los retos contemporáneos y contribuir al cierre de las brechas socioeconómicas en el país.

El análisis reveló que, según el artículo 2 de la Ley Orgánica del INA, la institución tiene como finalidad promover, desarrollar y potenciar la capacitación y formación profesional en Costa Rica, así como fortalecer las competencias y cualificaciones que permiten a las personas mejorar sus condiciones laborales y empresariales. Este objetivo es esencial para impulsar el desarrollo económico, la inclusión social y el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo del pueblo costarricense.

Además, se identificó que el INA, como entidad encargada de la formación técnica profesional, debe transformarse para satisfacer las demandas emergentes y las necesidades cambiantes de la sociedad. La modernización de su estructura organizativa es vital para abordar de manera ágil y efectiva estos desafíos y oportunidades.

Por otro lado, se integró el análisis que la Unidad de Planificación y Evaluación (UPE) del INA, realizó mediante el oficio UPE-200-2023, donde corroboró la necesidad de revisar de forma integral la estructura organizativa de la institución, en concordancia con el marco legal existente. En el oficio UPE-PCMA-57-2023, emitido el 28 de marzo de 2023, la UPE subraya la importancia de realizar un análisis profundo de las estructuras internas del INA, destacando que la dinámica que ha guiado la creación de estas estructuras no ha sido adecuada en todos los casos.

El análisis integral también puso de manifiesto la necesidad de considerar variables críticas, como la cantidad de personal, el ámbito de acción, el presupuesto asignado y la complejidad de las funciones, al evaluar la estructura organizativa. En consecuencia, se concluye que es urgente llevar a cabo este análisis para que la administración tome decisiones informadas, asegurando que la estructura organizativa sea coherente con las necesidades y desafíos

actuales y futuros de la institución. Esta revisión resulta fundamental para garantizar una estructura flexible y adaptativa, que permita al INA ofrecer respuestas oportunas y efectivas a las dinámicas cambiantes del entorno, reconociendo la importancia de proporcionar soluciones de formación y capacitación a estudiantes, empresas, organizaciones y ciudadanía, así como otros servicios, incluyendo asistencia técnica, becas y ayudas económicas.

3) Análisis documental: Estudio de normas, documentación generada a lo interno del INA, así como informes técnicos, recomendaciones y hallazgos de informes externos. A continuación, se mencionarán algunos:

- ✓ Constitución Política.
- ✓ Ley No. 6868 Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- ✓ Ley No. 9931 Fortalecimiento de la formación profesional para la empleabilidad, la inclusión social y la productividad de cara a la revolución industrial 4.0 y el empleo del futuro.
- ✓ Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas INA 2023-2026.
- ✓ Ley No. 8262 Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- ✓ Ley No. 8634 Ley Sistema de Banca para el Desarrollo.
- ✓ Resultados de Consultoría para la definición de la Arquitectura de Procesos para el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica, año 2024.
- ✓ Informe de Presentación de Casos II Etapa: Proceso de Actualización de Funciones y Productos de las Dependencias del INA, para el Manual Organizacional, año 2022.
- ✓ Plan de Fortalecimiento del Sistema de Información y Gestión Educativa del Instituto Nacional de Aprendizaje (SIGED), año 2021.
- ✓ Diálogo INA, año 2023.
- ✓ Análisis de demanda y capacidad instalada para la ejecución de los servicios de capacitación y formación profesional, año 2023.
- ✓ Análisis de información de Contraloría de Servicios del INA, año del 2019 al 2023.
- ✓ Informe Experiencia Docente, logros y retos, año 2022.
- ✓ Informe Revolución Industrial 4.0 y Formación Profesional en Costa Rica, año 2019.
- ✓ Manual Organizacional INA vigente.
- ✓ Informe de Auditoría Interna, AI-ICI-17-2023, Unidades Regionales Capacidad Instalada del INA, año 2023.
- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ADV-09-2022, Debilidad en el proceso de respaldos de la base de datos, Microsoft_SQL_Server, año 2022.
- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ADV-07-2023, Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Seguridad en el sitio web del INA, año 2023.
- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ICI-17-2019, estudio complementario al informe IN-AI-12-2018 sobre el cumplimiento el INA de lo dispuesto en la ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), año 2019.
- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ADV-24-2022, Presidencia Ejecutiva, Irregularidad en la implementación de las variaciones internas del presupuesto, año 2022.
- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ADV-03-2022, Gerencia General. Implementación de la Ley de Compras Públicas 9986 en el INA, año 2022.
- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ADV-01-2022, Gerencia General. Procesos de Gestión, año 2022.

- ✓ Informe de Auditoría Interna AI-ICI-08-2024, GTIC. Gestión de la Seguridad de la Información, año 2024.
- ✓ Oficio AI-0332-2023, respuesta oficio PE-2058-2023.
- ✓ Propuesta para la creación de la Unidad Skills Costa Rica, año 2023.
- ✓ Estudio de Clima Organizacional ejecutado en el año 2020, URH-DRH-158-2022.
- ✓ Estudio sobre la implementación de la nueva ley del INA, Academia de Centroamérica, año 2022.
- ✓ Oficio ACAL-64-2024 Plan de Evaluación y Mejora de Procesos, año 2024.
- ✓ AC-012-2018-JD- Creación Proceso de Fiscalía para Atención Denuncias Hostigamiento Sexual.
- ✓ Oficio DGR-840-2023 Informe Situación en Centros de Formación, año 2023.
- ✓ Propuesta de Reorganización de la Unidad Servicio al Usuario, año 2024.
- ✓ Propuesta inicial, Dirección Empresarial, Unidad para el Fomento y Desarrollo Empresarial, año 2024.
- ✓ Informe el futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe, Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional – CINTERFOR, año 2017.
- ✓ Oficio USEVI-94-2023, Propuesta Centro Nacional Especializado en la ejecución de SCFP modalidad no presencial (Virtual) y oferta ampliada con plataformas TIC”, de la Unidad de Servicios Virtuales (INA VIRTUAL), año 2023.
- ✓ Oficio ACI-66-2024, Fortalecimiento de la Secretaría Técnica de Ética y Valores del INA, año 2024.
- ✓ Oficio EXP-AL-2024-168, Hallazgos identificados por parte del equipo Proyecto Ventanilla Única según oficio SGT-1059-2023.
- ✓ Manual de terminología de la Formación Profesional del Instituto Nacional de Aprendizaje, año 2021.
- ✓ Campos de educación y capacitación 2013 de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación CINE (ISCED-F 2013).
- ✓ Plan Anual de Servicios 2023.
- ✓ Plan Estratégico Institucional 2019-2025.
- ✓ Plan Operativo Institucional Anual POIA 2023.
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026.
- ✓ Acuerdo de Junta Directiva, Acta Sesión Ordinaria 17-2020, ANE.
- ✓ Decreto Ejecutivo N°41776-MTSS-MEP-MIDEPLAN-MDHIS-MCM- MCSP.
- ✓ Manual de Procedimientos de la Agencia Nacional de Empleo y Red de Unidades de Empleo: Servicios Primarios tipo A.
- ✓ Manual de procesos de los servicios previstos por la cartera de la ANE, año 2022.
- ✓ Agencia Nacional de Empleo Manual Funcional, vigente.
- ✓ Sistema Nacional de Empleo de Costa Rica y su Modelo de Gestión.
- ✓ Oficio SGT-571-2022, Correcciones aplicadas al Manual de Procedimientos ANE-RUE, Servicios Primarios Tipo A.
- ✓ Análisis sobre la demanda ocupacional para la definición de Áreas Prioritarias, Gerencia General, año 2023.
- ✓ MICITT, Estrategia Nacional de Ciberseguridad de Costa Rica 2023-2027.
- ✓ MICITT, Estrategia de Transformación Digital 2023-2027.

- ✓ Oficio PE-3007-2023, Constitución de Equipo de Trabajo para Desarrollo del Sistema de Indicadores basado en big data.
 - ✓ Oficio APIEG-149-2024, Justificación Proceso Fiscalía para la prevención y atención del hostigamiento sexual.
- 4) **Realización de Benchmarking internacional:** Con la participación del SENA, SENAI y SENATI para conocer mejores prácticas y cómo se abordan ciertos temas en esas instituciones que realizan actividades similares al INA. Al respecto se generó un informe que es parte del expediente administrativo del proyecto.
 - 5) **Realización de Benchmarking nacional:** Con la participación de la Universidad Técnica Nacional y la Universidad Estatal a Distancia. Al respecto se generó un informe que es parte del expediente administrativo del proyecto.
 - 6) **Integración, cierre y análisis de la Estrategia de acercamiento SUMATE:** Incluyó el llenado de un formulario de percepción por parte del personal INA con la participación de 901 personas, la realización de 11 sesiones de trabajo con personas encargadas de Unidades Adscritas a Presidencia y Gerencia, Gestiones con sus unidades, personas encargadas de los Núcleos, Regionales y Centros de Formación, así como la representación de la UFODE, en las que participaron más de 100 personas. Recopilación de información de los Proyectos y Acciones Estratégicas del Portafolio y el llenado de un formulario de percepción por parte de Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), Cámara de Comercio de Costa Rica, Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) y Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC). Este proceso permitió conocer la percepción del personal, cámaras empresariales, jefaturas y representantes de las unidades de trabajo y considerar las oportunidades de mejora expuestas, así como propuestas de solución en el diseño del modelo de gestión presentado.
 - 7) **Estudio de normativa del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:** De manera responsable y atendiendo el principio de legalidad al que la Administración Pública está sometida, el equipo a cargo del proyecto estudió cuidadosamente la normativa que MIDEPLAN tiene establecida para los procesos de reorganización administrativa. Así las cosas, la propuesta presentada, se alinea con estas normas 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.

El diseño elaborado fue visto preliminarmente por MIDEPLAN en las sesiones de asesoría que se recibieron y las dudas o comentarios que surgieron fueron abordados por los especialistas en la materia. A continuación, se citan las normas establecidas por MIDEPLAN y tomadas en cuenta para la presente propuesta:

- ✓ Ley 7668: Marco para la transformación institucional y reformas de la Ley de Sociedades Anónimas Laborales.
- ✓ Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas.
- ✓ Lineamiento y Macroprocesos de Reorganizaciones Administrativas.
- ✓ Guía de nomenclatura para la estructura interna de las Institucionales Públicas.

- ✓ Guía de Reestructuración Parcial y Total.
- ✓ Guía para el levantamiento de Procesos.
- ✓ Guía para el rediseño de Procesos.
- ✓ Decreto Ejecutivo 26893-MTSS-PLAN: Reglamento a la Ley Marco para la Transformación Institucional y Reformas a la Ley de Sociedades Anónimas Laborales.
- ✓ Decreto Ejecutivo 41187-MP-MIDEPLAN: Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo.
- ✓ Decreto Ejecutivo 41162-H: Limitación a las reestructuraciones.
- ✓ Decreto Ejecutivo 43864-PLAN: Reglamento para trámites y resolución de reorganización administrativa.
- ✓ Directriz 021-PLAN: Formaliza, comunica y divulga oficialmente los “Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas”.
- ✓ Directriz 006-MP-PLAN: Aval del Ministerio Rector de las Propuestas de Reorganización Institucional, dirigida a los órganos, entes y empresas públicas.

8) Coordinación y ejecución de proceso de socialización previo: Incluyó la participación de representantes de las organizaciones sociales del INA, así como organizaciones sindicales, cooperativistas, solidaritas, cámaras empresariales, personal de la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General del INA y jefaturas de sus Unidades adscritas y líderes que tienen a cargo proyectos y acciones estratégicas del Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas INA 2023-2026. Estos encuentros se realizaron previo a presentar la propuesta de reorganización a la Junta Directiva del INA y tuvo como objetivo dar a conocer aspectos generales del proceso de diseño del modelo de gestión. Como resultado se generó un informe con la explicación de las acciones realizadas.

9) Desarrollo de una propuesta de reorganización: Se elaboró una propuesta inicial de reorganización que se basa en un análisis exhaustivo de las estructuras organizativas actuales, así como de los procesos internos y de la demanda del mercado laboral. Esta propuesta se expuso ante la Junta Directiva del INA el 29 de julio de 2024 y a partir de ese momento, se instruyó a la Administración, mediante acuerdo de Junta Directiva JD-AC-217-2024 para que continuara con el proceso de revisión de la propuesta de reorganización institucional, solicitando los pronunciamientos pertinentes a la Unidad de Planificación y Evaluación y otros entes técnicos según corresponda. Además, realizar un proceso de socialización de la propuesta, comenzando con las jefaturas más impactadas por la reorganización, así como con las organizaciones sociales, representaciones sectoriales de la Junta Directiva, y todo el personal de la institución, para recibir y analizar las observaciones técnicas dentro del proyecto. Finalmente, se solicitó a la Administración hacer los esfuerzos necesarios para desarrollar una estrategia de gestión del cambio, que facilite la implementación de la reorganización una vez que sea aprobada.

III. Cambios en el entorno

No se lideró ningún cambio en el ordenamiento jurídico producto del desarrollo del proyecto, durante la gestión en que se estuvo a cargo del proyecto.

IV. Control Interno

No aplica ningún proceso de autoevaluación del sistema de control interno, por no ser una unidad la que se tuvo a cargo, sino un proyecto.

V. Acciones emprendidas

No aplica por la misma razón indicada en el punto anterior.

VI. Logros alcanzados

Adicional a lo indicado en el apartado II, se citarán los principales logros alcanzados.

- 1) Conclusión de las etapas motivación, conformación del equipo, planificación y un 94% de la etapa del diseño del modelo de reorganización institucional.
- 2) Alcance de un 70% del cronograma del proyecto.
- 3) Formalización ante la Oficina de Administración de Proyectos de la Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación (GTIC). Este es un hito importante, ya que se trata del primer proyecto de naturaleza no tecnológica inscrito a nivel interno, siguiendo la metodología de administración por proyectos.
- 4) Presentación de la propuesta de reorganización administrativa a la Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva, evidenciado mediante oficios GG-EPMGI-23-2024, GG-EPMGI-25-2024, GG-1382-2024, PE-1582-2024 y el acuerdo de Junta Directiva JD-AC-217-2024.
- 5) Realización de 22 sesiones de exposición de la propuesta de reorganización administrativa.
- 6) Se documentó, a través de 7 bitácoras las “acciones a considerar” para efectos de identificar las principales actividades a realizar por el equipo de proyecto, que permita asegurar su trazabilidad y seguimiento, así como mitigar los riesgos identificados en la Matriz Valoración de Riesgos 2024.
- 7) Se realizaron 6 sesiones con MIDEPLAN para evacuar consultas técnicas y se generó una única bitácora con el objetivo de aclarar las dudas, sugerencias y recomendaciones del equipo del proyecto sobre el proceso de reorganización administrativa y que estas pudieran ser contempladas dentro de la propuesta a realizar.
- 8) A través del trabajo realizado en el marco del proyecto, se gestó un trabajo de culturalización de manera tal que para la institución fueran claves temas como los expuestos en el oficio GG-EPMGI-18-2024, donde se recomendó a la Gerencia General lo siguiente:

“...se remite a continuación los principales temas de orden estratégico que desde el Proyecto Modelo de Gestión Institucional se han determinado como relevantes, tanto para el proceso de implementación, como de gestión de cambio. Asimismo, dada la investigación macro que se ha realizado, se sugieren otros temas que pueden ser de interés para la Institución.

Es importante destacar que estos temas no deben concebirse únicamente como elementos de capacitación, sino que, deben alinearse con otras estrategias, como, por ejemplo, de comunicación.

1. **Gestión de proyectos:** Estrategia integral de comunicación, sensibilización y formación en la administración de proyectos.

2. **Gestión del cambio:** Principios de la gestión del cambio (Entender el cambio, Cambio de plan, Implementar el cambio, Comunicar el cambio). Aspectos para preparar a la población institucional ante nuevos cambios (independientemente del proceso venidero de Modelo de Gestión), cómo convertirnos en agentes de cambio, beneficios de transitar correctamente por los cambios, etc.

3. **Modernización institucional:** Principios, qué es, por qué se aplica, beneficios, responsabilidades, cómo convertirnos en agentes de modernización institucional, etc.
4. **Gobierno Digital:** Cómo transitar hacia la transformación digital.
5. Protección de datos y derechos de autor.
6. **Investigación, análisis, estadística:** Investigación de mercados, data intelligence, Power Bi, etc.
7. **Contratación pública:** Planificación de compras, gestión de compras, SICOP, aprovisionamiento, manejo de inventario y normativa relacionada, responsabilidad y obligaciones de las partes.
8. **Gestión humana:** Compensación emocional. Modelos y estrategias de retención del personal. Estrategias para la sucesión.
9. **Evaluación de servicios:** Metodologías para la evaluación y mejora continua de los servicios, metodologías ágiles para la evaluación integral de los servicios, procesos macro de autoevaluación institucional.
 - Habilidades blandas: Jefaturas: habilidades de liderazgo 4.0.
 - Personal: Planificación y gestión del tiempo, negociación, gestión de conflictos, pensamiento analítico y crítico, orientación a resultados, flexibilidad, comunicación y escucha activa, trabajo en equipo e inteligencia emocional.”

VII. Proyectos relevantes

Se lideró el Proyecto Transformación del Modelo de Gestión Institucional y que en los apartados anteriores se desarrollaron las acciones realizadas y logros alcanzados.

VIII. Administración de recursos financieros

El proyecto no contó con presupuesto específico, pues estaba adscrito a la Gerencia General y en las etapas realizadas no se requirió más que lo correspondiente al salario del personal que conformó el equipo.

IX. Sugerencias

La reorganización administrativa de la institución representa un paso fundamental hacia la modernización y eficiencia en la gestión de nuestros recursos, productos y servicios. Para asegurar el éxito de este importante proyecto, que representa un hito para la Administración, es crucial identificar y considerar una serie de aspectos críticos que no solo garantizarán una ejecución efectiva en las fases venideras, sino que también reforzarán la responsabilidad hacia las personas, la gestión institucional, la administración eficiente de los fondos públicos y la imagen institucional.

Estos aspectos críticos de éxito actúan como sugerencias y pilares que sustentan el proceso de reorganización. Al prestarles la debida atención y gestión, se asegura la Administración de que las acciones del proyecto estén alineadas con los objetivos estratégicos del INA y con el Portafolio de Proyectos y Acciones Estratégicas INA 2023-2026, promoviendo una cultura de transparencia, eficiencia y compromiso con la excelencia. De esta manera, no solo se optimiza el uso de los recursos disponibles, sino que también se fomenta un entorno laboral saludable y productivo, asegurando que las necesidades y expectativas de todos los involucrados sean satisfechas y se pueda transitar a una implementación con más posibilidades de éxito.

En esencia, el reconocimiento y la integración de las siguientes observaciones en la planificación y ejecución de la reorganización administrativa no solo facilitarán una transición más ordenada y efectiva, sino que también fortalecerán la confianza de las personas trabajadoras, organizaciones sociales, entes interesados, Gobierno y ciudadanía en general.

1. Contar con el equipo del proyecto para la etapa de implementación y seguimiento, asegurando que el conocimiento que se adquirió a lo largo de la planificación, análisis y diseño, se pueda tomar como base fundamental para la continuidad del proyecto, minimizando así aspectos de tiempo, esfuerzo y experiencia sobre los objetivos, alcances, desafíos y oportunidades que se puedan generar para su ejecución.
2. Crear una estrategia para el desarrollo e implementación de Gestión de Cambio y Comunicación a través de un proceso de acompañamiento profesional que facilite herramientas al Equipo del Proyecto, jefaturas, personal de la Institución y actores involucrados a fin de que la Institución modernice su estructura.
3. Contar con los criterios técnicos por parte de los interesados según su área de conocimiento a lo largo del proceso, con el fin de garantizar una visión integral que logre contemplar los requerimientos, riesgos, impactos, normativas entre otros aspectos fundamentales, generando una toma de decisiones informada y efectiva para las siguientes etapas.
4. Capacitación para adquirir nuevas habilidades en el personal de la institución y así, contar con equipos óptimos de trabajo, evaluando de una forma integral las necesidades, competencias y habilidades que se requieran para empoderar a las jefaturas y al personal, percibiendo aquellas áreas o campos en donde sea preciso reforzar mediante el desarrollo profesional, la capacitación y oportunidades de crecimiento; lo anterior, forjará una enseñanza de mayor calidad y efectividad hacia la población estudiantil.
5. Definición metodología dotación personal docente para asegurar que la institución cuente con una política que permita la gestión del tiempo en que los docentes se dedican a la planificación, diseño y ejecución de los servicios, esto de acuerdo con la priorización y necesidades que tenga la institución.
6. Alineamiento con la estrategia institucional y nacional, para asegurar que las acciones, proyectos, iniciativas y metas sean concordantes con el Plan Estratégico Institucional (actual y próximo) y vincular con el Modelo de Gestión y Arquitectura Empresarial.
7. Apropiación del modelo por parte de personal INA y entes interesados, dando a conocer de manera oportuna la propuesta estructural con el fin de alcanzar una mayor comprensión y apoyo ante el proyecto, preparando al personal a los cambios suscitados, minimizando la resistencia al cambio y fortaleciendo la comunicación y colaboración de toda la población. Lo anterior, a través de la dotación de herramientas y conocimientos que permitan que las jefaturas, personal, organizaciones sociales y Administración adopten el modelo.
8. Implementación del Proyecto Arquitectura Empresarial incluyendo la formalización de los procesos del INA y establecimiento de los proyectos tecnológicos.
9. Enfoque de recursos institucionales y formulación presupuestaria, con el fin de que la implementación de la reorganización cuente con los recursos necesarios (financiero, tecnológico, talento humano, espacio físico, tiempo, entre otros) para cumplir con los objetivos de este y lograr una exitosa conclusión.

10. Reforma de Ley Orgánica INA y Exclusión Regla Fiscal devolviendo la autonomía que puede tener la institución para la contratación de personal, la ejecución de sus servicios según su necesidad, así como la flexibilidad para ejecutar las partidas presupuestarias.
11. Aprobación Ley Promoción de la Educación y Formación Dual con el fin de brindar mayores oportunidades a las personas estudiantes y empresas para formar parte de este programa.
12. Acompañamiento a personas trabajadoras por parte de las organizaciones sociales, con el propósito de que se comprenda claramente los alcances de la reorganización y se evite cualquier interpretación que genere confusión en las personas.
13. Estandarización de ciclos lectivos, estableciendo una estrategia que le permita a la institución definir la periodicidad más conveniente para los ciclos lectivos propiciando un ordenamiento en los procesos de divulgación, matrícula, solicitud y otorgamiento de ayudas económicas y distribución de cargas laborales.
14. Realización de esfuerzos para contar con consultorías que le permitan a la institución una mejor gestión de los sistemas de calidad.
15. Realizar la valoración de la normativa vigente, a fin de determinar la creación, supresión o actualización del Reglamento Autónomo, Manual Organizacional, Manual de Clases, Reglamentos, Procedimientos, Formularios y otros.

X. Observaciones

Es importante evidenciar la vinculación del proyecto en el que se estuvo en calidad de director con el Proyecto Arquitectura Empresarial del INA. Este último nació a raíz de una consultoría financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y desarrollada por la consultora WEGITAL S.A. Su principal objeto es buscar la modernización de los procesos institucionales del INA. La iniciativa se basa en la metodología TOGAF (Método de Desarrollo de la Arquitectura) y permitió un análisis profundo de la arquitectura de procesos actual de la institución.

Entre los principales hallazgos se identificó que, aunque el INA cuenta con una base tecnológica aceptable, existen retos en la actualización, neutralidad y modernización tecnológica. Los productos entregados por el BID son:

1. **Visión y Diagnóstico de la Arquitectura de Procesos:** Este documento analiza la situación actual del INA y establece los puntos de mejora necesarios para la transformación.
2. **Arquitectura de Procesos Misionales y Análisis del Portafolio de Gestión de Aplicaciones (APM):** Se diseñó una nueva estructura para los procesos misionales del INA, alineándolos con su misión, visión y objetivos estratégicos.
3. **Hoja de Ruta de Transformación:** Un plan detallado para la implementación de mejoras en la arquitectura empresarial y tecnológica del INA.

El proyecto fue formalmente aprobado por la Junta Directiva del INA mediante acuerdo JD-AC-183-2024, generándose la instrucción a la Administración de oficializar lo siguiente:

- ✓ Mapa de Capacidades del INA. Dando una visión de la Arquitectura Empresarial del INA detallando y comunicando eficazmente el “quehacer” de la institución.

- ✓ Modelo Funcional del INA. Definiendo la estructura general de los procesos con el fin de establecer una base sólida para el desarrollo de estrategias de transformación digital, toda vez que esta estructura se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ Macroprocesos Misionales del INA. Los Procesos Misionales son el núcleo del modelo funcional del INA, actuando como el motor que impulsa la realización de su misión y visión institucional. Estos procesos se despliegan en tres ámbitos cruciales: Formación, Empleabilidad y Desarrollo Empresarial, que, en conjunto conforman la operatividad eficaz y el impacto tangible del INA en el tejido socioeconómico de la nación.
- ✓ Cadena de Valor del INA. Enfocada en 3 pilares esenciales, según lo establece la Ley Orgánica del INA (Ley 6868) y su reforma (Ley 9931), los cuales se fundamentan en la Capacitación y Formación hacia las personas estudiantes, el Desarrollo Empresarial y la Empleabilidad dando respuesta a las necesidades del mercado laboral, cada uno, orientado en un objetivo específico, pero relacionados entre sí con respecto a la prestación de los servicios y productos del INA.
- ✓ Arquitectura de Sistemas de Información del INA en el que, con la caracterización de los bloques arquitectónicos que darán soporte a las capas funcionales de la arquitectura, produce un equilibrio entre la innovación tecnológica y la estabilidad de su operativa y al mismo tiempo, teniendo en consideración los objetivos misionales, los componentes estructurales y el comportamiento de los sistemas.

A partir de lo anterior, la Gerencia General solicitó mediante oficio GG-1057-2024 a la Asesoría de Calidad lo siguiente:

“1- Presentar una propuesta a esta Gerencia para realizar las acciones correspondientes que permitan formalizar a nivel institucional los siguientes elementos: Mapa de Capacidades del INA.

- Modelo Funcional del INA.
- Macroprocesos Misionales del INA.
- Cadena Valor del INA.

2- Incluir en la propuesta mencionada en el punto anterior, las acciones de comunicación y sensibilización que deban implementarse, así como una ruta de trabajo que permita la ejecución de esas acciones.

Para tales fines, se le remitirá por correo electrónico los Productos de la Consultoría, así como el acuerdo de Junta Directiva.

Resulta crucial que se identifique cómo se vincula el Mapa de Capacidades, Modelo Funcional, Cadena de Valor y los Macroprocesos Misionales, Estratégicos y de Apoyo en el levantamiento de procesos y demás actividades que ha venido realizando la Asesoría de Calidad, por ello se solicita también presentar esa vinculación a esta Gerencia.

En concordancia con lo anterior y entendiendo que se está trabajando en una propuesta de reorganización administrativa, es fundamental identificar cómo se vinculará esta estrategia y la implementación de la nueva estructura organizativa, para lo cual se solicita mantener comunicación con el Equipo del Proyecto Modelo de Gestión para que exista un debido alineamiento.”

Es por lo mencionado anteriormente que resulta vital que se mantenga la vinculación entre ambos proyectos, que permitirán un reordenamiento integral de la institución y coherencia con el Plan Estratégico Institucional y normativa interna.

XI. Disposiciones de la Contraloría General de la República

No se presentaron disposiciones o recomendaciones durante la gestión en que se estuvo a cargo del proyecto.

XII. Órganos de Control Externo

No se presentaron disposiciones o recomendaciones durante la gestión en que se estuvo a cargo del proyecto.

XIII. Auditoría Interna

No se presentaron disposiciones o recomendaciones durante la gestión en que se estuvo a cargo del proyecto.