

INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO

JUNTA DIRECTIVA

ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA N° JDINVU-031-2025

DEL 25 DE NOVIEMBRE DE 2025

Acta de la **Sesión Extraordinaria JDINVU-cero treinta y uno-dos mil veinticinco** de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, celebrada a partir de las ocho horas con treinta y un minutos del veinticinco de noviembre de dos mil veinticinco. La Sesión se realiza de manera **virtual** de conformidad con la Ley 10379, denominada Modificación de la Ley 6227, 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, publicada en La Gaceta N°201 del 31 de octubre de 2023. Tanto los miembros de la Junta Directiva como los funcionarios de la Administración permanecen conectados a través de la plataforma ZOOM, cuyo uso es posible porque permite la comunicación integral y simultánea que comprende video, audio y datos.

Inicia la sesión con la participación de cuatro Directivos, a saber: MSc. -Arq. Gabriela Madrigal Garro, Presidente; Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo; Arq. María Fernanda Durán Baltodano; y Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora.

Posteriormente se unirán a la sesión virtual los Directivos Licda. Alicia Borja Rodríguez y MSc. Virgilio Calvo González.

Ausente el Directivo Lic. Rodolfo Freer Campos, por motivos de carácter laboral. por encontrarse de vacaciones. Ausencia debidamente justificada de conformidad con el artículo diez del Reglamento de Junta Directiva.

Asimismo, participan el Lic. Henry Arley Pérez, Auditor Interno; Licda. Diana Araya Rodríguez, Asesora Legal de la Presidencia Ejecutiva y de la Junta Directiva; Lic. Daniel Sequeira Arias, Asesor de la Presidencia Ejecutiva; Licda. Xinia Sossa Siles,

1 Secretaria de Actas de Junta Directiva; Sra. Laura Sáenz Castillo, Auxiliar
2 Administrativa; y Licda. Eva Jiménez Juárez, Encargada de la Unidad de Talento
3 Humano.

4 Posteriormente se unirá a la sesión virtual el Lic. Cristian Solano Sánchez, Gerente
5 General a.i.

6 Ausente el Lic. Marco Hidalgo Zúñiga, Gerente General, por encontrarse de
7 vacaciones. Ausencia debidamente justificada de conformidad con el artículo diez
8 del Reglamento de Junta Directiva.

9
10 **Expositor:** MAM. -MAP. Luis Diego Ulate, facilitador del Centro de Desarrollo
11 Gerencial de la Universidad Nacional.

12
13 De conformidad con lo dispuesto en el artículo diecinueve del Reglamento de Junta
14 Directiva se dio un tiempo de espera de un minuto a efecto de conformar el quórum
15 de Ley requerido para iniciar la sesión programada para las ocho horas con treinta
16 minutos.

17
18 **Asuntos por conocer en la presente sesión**

- 19 • Seguimiento a los ejes temáticos de los proyectos prioritarios establecidos
20 por la Junta Directiva en relación con la alineación de objetivos y estrategias.
21 *Atención acuerdo #5 de la Sesión Ordinaria N°JDINVU-028-2025 del 06 de*
22 *noviembre de 2025.*

23
24 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Buenos días, al ser las 8:31 de la mañana, martes
25 25 de noviembre, procedemos a dar inicio con la Sesión Extraordinaria en
26 modalidad virtual número 031-2025, estando presentes los señores Directores:
27 doña María Fernanda Durán, don Juan Carlos Sanabria, don Álvaro Guillén y mi
28 persona. Y nos acompañan de la Administración: don Henry Arley, Auditor, perdón,
29 del Instituto; doña Xinia, doña Laura y los Asesores de Presidencia don Daniel y
30 doña Diana, también nos acompaña doña Eva, de Talento Humano, y el señor don

Luis Diego Ulate, quien va a estar a cargo del taller que vamos a llevar el día de hoy, por lo cual doy inicio a la Sesión Ordinaria, eh, perdón, Extraordinaria.

ARTÍCULO ÚNICO

- **Seguimiento a los ejes temáticos de los proyectos prioritarios establecidos por la Junta Directiva en relación con la alineación de objetivos y estrategias.** [*Atención acuerdo #5 de la Sesión Ordinaria N°JDINVU-028-2025 del 06 de noviembre de 2025*](#)

Sra. Presidente Madrigal Garro: Entonces procedo a darle la palabra a doña Eva o a don Luis Diego. Buenos días.

Licda. Jiménez Juárez: Gracias doña Gabriela. Buenos días, darles la bienvenida a todos ustedes, esperamos que esta capacitación y taller de planeación estratégica con enfoque OKR, impartida por el Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad Nacional, por medio del máster y licenciado don Luis Diego Ulate, sea de gran provecho para ustedes y la institución, tal y como se esperaba en los acuerdos que nos fueron solicitados en su momento.

Les dejo con don Luis Diego, don Luis Diego es una persona de vasta experiencia, tiene 28 años en el mercado, tiene dos maestrías: una en agilidad empresarial, otra en dirección de proyectos y su licenciatura es con énfasis en administración, dirección empresarial con énfasis en recursos humanos.

Don Luis Diego tiene dentro de sus capacidades, facilitador y coach ejecutivo de formador de líderes, partner internacional en certificado académico grado de Bachiller y Licenciatura y Maestría de la Universidad Nacional de Costa Rica y de la Juan Pablo II, coordinador de programas técnicos y especializados en este momento.

Los dejo con el especialista, esperamos sea de grato provecho, dudas, consultas, observaciones, él es super accesible, una persona bastante... con bastante agilidad para aclararnos las dudas, la experiencia que hemos tenido nos ha permitido

1 asegurarles un buen desempeño en este taller. Muchísimas gracias por la apertura,
2 el espacio, sabemos el compromiso que tienen cada día y tenerlos...

3 [Al ser las 8:34 a.m. se une a la sesión virtual la Directiva Borja Rodríguez.]

4 **Licda. Jiménez Juárez:** ...acá para nosotros es importante.

5 Don Luis Diego, queda usted con ellos. Buenos días.

6 **Sr. Luis Diego Ulate:** Buenos días...

7 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Gracias, Eva.

8 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...muchísimas gracias, Eva.

9 Muy buenos días a todos y a todas, espero que se encuentren muy bien. Un gusto
10 estar aquí acompañándolos en este proceso y bueno, me faltó ahí un poquito de
11 esa presentación que dijo Eva, que soy muy resiliente, siempre me gusta tener esa
12 condición de resiliencia y porque soy manudo, entonces esa es la principal
13 característica de por qué la resiliencia que tenemos por acá, pero bueno, no lo
14 pongo ahí muchas veces en el currículum por lo mismo, ¿verdad?, por esa
15 resiliencia del equipo.

16 [Al ser las 8:35 a.m. abandona la sesión virtual la Licda. Jiménez Juárez.]

17 **Sr. Luis Diego Ulate:** Importantísimo, bueno, esta es una condición que tenemos
18 dos sesiones; una sesión virtual y una sesión presencial. Va muy enfocado a una
19 condición práctica y muy interactiva, pues entonces desde el principio vamos a tener
20 esa interacción definitivamente.

21 Hablar un poquito de OKR muchas veces se piensa que es sustituir la planeación
22 estratégica, ¿verdad?, por ahí decía Franklin Covey: *que el problema no es la*
23 *planeación; el problema es la ejecución de ese plan estratégico*, entonces lo que sí
24 quisiéramos desarrollar durante estas dos sesiones es ese enfoque. Lo que quiero
25 transmitirles es que los OKR no sustituyen a esta estrategia, lo hacen
26 operativamente, o sea, cómo lo llevamos a la implementación, y este programa
27 busca justamente eso, cerrar esa brecha que muchas veces existen entre lo que se
28 escribe en un plan estratégico institucional y lo que realmente se ejecuta en el día
29 a día.

1 Con los OKR podemos aprender a ponerle números, podemos ponerle sentido y
2 seguimiento, por supuesto, a las prioridades que tenga pues esta Junta Directiva
3 para un mediano y largo plazo, que es hacia donde nosotros queremos evolucionar,
4 y hablo de evolución porque no me gusta mucho la palabra “gestión de cambio”,
5 porque cuando pensamos en cambio muchas veces creemos que hemos venido
6 haciendo las cosas mal, entonces me gusta utilizar mucho la palabra “evolución” o
7 “transformación”, porque significa que hemos venido haciendo las cosas bien, pero
8 las podemos hacer definitivamente muchísimo mejor.

9 Una pregunta que quiero hacerles por ahí a ustedes como miembros de Junta
10 Directiva, ¿cuáles son los principales desafíos que tienen a la hora de la
11 implementación de un plan estratégico, visualizando a mediano y largo plazo?, esa
12 sería la primera interacción que vamos a tener en esta sesión, o sea, ¿cuáles son
13 los principales desafíos que creen ustedes, como miembros de Junta, que puedan
14 tener a la hora de implementar o a la hora de bajar este plan estratégico a los niveles
15 tácticos y a los niveles operativos? ¿Ahí quién me acompaña con esa primera
16 interacción?

17 **Directivo Sanabria Murillo:** El poder garantizar una participación, digamos, de las
18 diferentes representaciones que deberían alimentar el plan.

19 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy bien, excelente, don Juan Carlos. Excelente. ¿Verdad?
20 Una participación activa es saber qué cada uno le corresponde y cómo aporta a
21 esos objetivos estratégicos.

22 Don Henry.

23 **Lic. Arley Pérez:** Gracias. Buenos días, sí, el compromiso del personal en el
24 cumplimiento y seguimiento de las metas que se ha planteado la institución para
25 alcanzar los objetivos.

26 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy bien también, ¿verdad? Un elemento, don Henry, el
27 compromiso, el saber cuál es mi rol dentro de cada una de las tareas, ...

28 [Al ser las 8:38 a.m. se une a la sesión virtual el Directivo Calvo González.]

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...cómo estoy aportando, y no es un día a día, ¿verdad?,
30 como tal. ¿Entonces alguien más que quisiera aportar? Ok.

1 ¿Entonces qué quiero llevarnos hoy dentro de este aspecto?, primero, sabemos que
2 toda organización, que toda empresa tiene un torbellino; un torbellino de cosas
3 urgentes, un torbellino de cosas importantes, y por aquí les traje un video que tiene
4 que ver con eso, ¿verdad?, nuestro torbellino que muchas veces lo que nos decía
5 Juan Carlos y con lo que nos decía don Henry, se viene a amalgamar muy bien. Voy
6 a ponérselos así muy brevemente y posteriormente lo vamos a conversar para que
7 ustedes me digan cuál es su percepción al respecto, permítanme.

8 [El Sr. Luis Diego Ulate proyecta un video llamado “Las cuatro disciplinas de la
9 ejecución: El torbellino.”]

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, ¿qué les pareció esta primera introducción a lo que es el
11 torbellino del día a día?, ¿qué comentario nos debe este comentario que nos hace
12 Franklin Covey por medio del facilitador?, ¿y le ven algo semejante a lo que pueda
13 pasar en sus organizaciones o dependencias?

14 **Directivo Sanabria Murillo:** La distracción que genera todos los días lo urgente
15 versus quizás lo importante que deberíamos estar generando para construir la
16 visión.

17 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy bien, don Juan Carlos, excelente, o sea, definitivamente
18 hay ese torbellino, podemos alcanzar, ¿verdad?, podemos hacer mucha tarea
19 operativa, ¿pero estaremos cumpliendo el tema de la estrategia?, ¿estaremos
20 siendo claros en la implementación?, ¿estaremos claros en esa traducción de lo
21 que tenemos que desarrollar para... en este caso, para nuestra institución?
22 Déjenme compartirles por acá la presentación que les traje.

23 [El Sr. Luis Diego Ulate proyecta la presentación titulada “Planeación Estratégica
24 con enfoque OKR.”]

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Ahí se visualiza? ¿Verdad? ¿Sí?

26 **Directivo Sanabria Murillo:** Perfecto.

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias. Bueno, entonces hablemos un poquito de
28 planeación estratégica, empezando con esta línea, ustedes son expertos en ese
29 campo, ¿verdad?, la planeación estratégica dice que nos ayuda a establecer un
30 punto de partida común, según esta perspectiva que nos establece por ahí dice que

1 es: *“un proceso sistemático para establecer una visión de futuro, definir objetivos*
2 *estratégicos, asignar recursos y diseñar acciones”*, según esta perspectiva pues no
3 es una condición que sea muy sencillo de desarrollar, entonces significa que la
4 estrategia no puede ser improvisada, sino es un proceso estructurado.

5 La definición también enfatiza que la planeación estratégica tiene una orientación
6 deliberada, esto significa que la estrategia no debe ser producto de la urgencia de
7 este momento, sino de análisis profundo de que permita utilizar el futuro de nuestra
8 institución o de nuestra organización en el sector público, que por ahí trabajé cerca
9 de unos 24 o 25 años, esta capacidad de anticipación es vital para responder con
10 responsabilidades a las necesidades de una sociedad que cada vez está mejor
11 informada, de una sociedad que cada vez demanda mejores servicios, de una
12 sociedad que demanda procesos más eficientes.

13 Entonces otro punto importante es que la planeación estratégica implica seleccionar
14 prioridades, y es aquí donde necesitamos líderes, líderes empáticos, no líderes
15 simpáticos, ¿verdad?, porque hay una diferencia consecuencial en cada una de
16 estas definiciones de liderazgo, ninguna institución puede atender absolutamente
17 todas las necesidades al mismo tiempo, por eso es que hablamos de que podemos
18 hacer todo, pero no todo a la vez.

19 Entonces la definición académica nos deja claro que la estrategia también es un
20 ejercicio de renuncia, ¿verdad? ¿Por qué de renuncia? Porque hay que decidir qué
21 sí puede hacer la institución y qué no, sin comprometer su misión, y es ahí donde
22 comenzamos a establecer nuestro camino, nuestro andar estratégico, entonces
23 esta perspectiva formal subraya la importancia del marco institucional y del entorno.
24 La estrategia no puede construirse sin considerar leyes, regulaciones, recursos
25 disponibles, mandatos, limitaciones, entonces la definición nos recuerda que la
26 estrategia debe ser coherente con un marco legal y una realidad que tenemos todos
27 en un sector público en los que nos desarrollamos totalmente.

28 Entonces para poder decir que la planeación estratégica es nuestro GPS
29 institucional, es aquí donde damos ese giro para poder establecer qué es esa

1 poderosa visualización como un proceso que nos dice hacia dónde estamos, hacia
2 dónde queremos llegar y cómo lo vamos a lograr.

3 Lo primero que resalta es que hay un punto de origen, ¿dónde estamos hoy?, no
4 podemos visualizar una estrategia si no contabilizamos nuestra línea base, nuestra
5 condición diagnóstica, ¿verdad?, antes de cualquier plan o cualquier desarrollo
6 debemos saber con claridad en qué estado se encuentra la organización, sobre
7 nuestras capacidades, limitaciones, mostrarán nuestros procesos, nuestros riesgos
8 y, por supuesto, nuestro desempeño. Sin ese punto de partida, bueno, cualquier
9 rumbo que vayamos a establecer, se vuelve una condición incierta definitivamente.

10 Entonces también se señala que el destino debe ser claro, que debe ser
11 transparente, tiene que ser conocido por cada uno de los departamentos,
12 dependencias de la organización, como lo decía don Juan Carlos, ¿para qué?, para
13 aportar lo que decía don Henry, ese compromiso en cuanto a las tareas, vamos a
14 tener un torbellino, que hay que ser transparente, eso no se va a eliminar, pero lo
15 importante hay que ejecutarlo, ¿verdad?, hay que ejecutarlo, pero ¿quién da la
16 importancia?, la definición nos dice de que, sí, hay que establecer buenos objetivos
17 y resultados claves, y es ahí donde ustedes juegan un papel sumamente importante
18 en esa definición.

19 Decíamos, bueno, un plan estratégico, generalmente muchos años atrás... Mi
20 experiencia todavía me dice que hay que acortarlo, ¿verdad?, la exper... la teoría
21 nos dice que una de las principales características de un plan estratégico es de 3 a
22 5 años dependiendo de la institución. Lo que pasa es que hoy los cambios, la
23 transformación digital, el tema de tecnología, cada vez es más rápido, entonces los
24 planes estratégicos pues no debieran ser tan amplios como se diseñaban hace 20-
25 30 años atrás, ¿por qué?, porque necesitamos anticipar escenarios futuros, y esto
26 me va a permitir también tomar decisiones más oportunas.

27 Entonces la participación es un ente fundamental, porque la planeación no puede
28 ser algo que se realiza en el escritorio de un director, si no tenemos que hacerlo de
29 manera colegiada, en una institución pública como la nuestra esto es aún más
30 relevante, porque el trabajo no depende solo de un área o de un grupo reducido de

1 personas, ¿verdad?, participar no significa preguntar superficialmente, si no integrar
2 visiones, integrar experiencias y realidades diversas para enriquecer esa toma de
3 decisiones.

4 Entonces cuando hay una estrategia que definitivamente se construye en un modo
5 participativo, se logra que las personas se sientan parte del progreso y esto
6 definitivamente genera motivación, genera compromiso y genera esa
7 corresponsabilidad que nos hablaba ahora don Henry, que muchas veces se
8 transforma al no haber esta participación en resistencia, ¿verdad?, surgen... ¿por
9 qué?, porque tal vez no hay una comunicación clara, porque utilizamos tal vez una
10 jerga muy alta, muy coloquial, que entonces a la hora de bajarlos a los niveles
11 tácticos y operativos no entendieron, no entendieron cuál era el rumbo que
12 habíamos trazado, entonces una estrategia se vuelve con puntos ciegos. Cada
13 unidad conoce problemas y oportunidades que tal vez no son visibles para la
14 perspectiva de una Junta Directiva, la participación permite que esas realidades
15 salgan a la luz, haciendo una estrategia más participativa y más coherente y, por
16 supuesto, hoy las organizaciones evolucionan a condiciones adaptativas, por eso
17 hablamos de la agilidad empresarial.

18 Cuando hablamos de agilidad empresarial no es hacer las cosas más rápidas, es
19 pensar de manera inteligente, ¿verdad?, y cuando hablamos de eso no es
20 implementar metodologías, es cambiar el modelo de trabajo que tenemos dentro de
21 la organización, tanto públicas o privadas es posible, es factible.

22 Entonces creo que una de las condiciones importantes es que la capacidad que
23 tengan nuestros equipos, adaptarnos al entorno, a eso le llamamos agilidad y bajo
24 ese esquema, por eso hay que monitorear. ¿Por qué? Porque no comenzamos a
25 controlar, necesitamos monitorear los KPE, necesitamos monitorear los resultados
26 claves, ¿por qué?, porque una Junta Directiva establece el qué y el para qué, más
27 las dependencias y los equipos de desarrollo establecen el cómo lo vamos a
28 ejecutar.

29 ¿Qué es lo que pasa si no tenemos una buena comunicación o un buen
30 alineamiento entre las dependencias de nuestra organización? Bueno, lo pueden

1 visualizar aquí en la imagen, ¿verdad?, esta imagen es clara, ¿por qué?, porque
2 puede ser de que algunas de las dependencias estén construyendo un puente y la
3 interpretación de otro equipo pues definitivamente estén construyendo un túnel, y
4 los dos están trabajando en un objetivo claro, que era conectar los dos puntos, crear
5 un medio de comunicación, solo que uno entendió que había que hacer un puente
6 y el otro que había que construir un túnel, y esto conlleva una serie de gasto de
7 recursos, y esto conlleva una serie de esfuerzos que no agregan valor en el
8 esquema.

9 Entonces, ¿por qué llega a pasar esta situación?... Perdón, ¿tenía alguien la mano
10 levantada? Es que no lo pude visualizar por ahí. ¿No? Ah, perfecto, no es que vi ahí
11 en el cambio que tenía una mano levantada. ¿Qué es un objetivo importante? ¿Por
12 qué los equipos no estamos trabajando de manera colaborativa? ¿Saben cuál es la
13 diferencia entre un equipo cooperativo y un equipo colaborativo? Las
14 organizaciones tienen dos cosas importantes: la primera es que tenemos procesos,
15 ¿verdad?, todas las organizaciones tenemos procesos, ...

16 [Al ser las 8:53 a.m. se une a la sesión virtual el Lic. Solano Sánchez, Gerente
17 General a.i.]

18 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...y la segunda, que toda organización trabaja por proyectos,
19 que es la manera de cómo transformamos e implementamos nuestro plan
20 estratégico.

21 Ahora, cuando hablamos de procesos significa que trabajamos de manera
22 colaborativa, lo que pasa es que muchas veces trabajamos en círculos, y es aquí
23 donde tengo la diferencia en lo que es un equipo cooperativo y un equipo
24 colaborativo. Cuando hablamos de un equipo cooperativo, *yo hago mi parte y se lo*
25 *paso a la siguiente dependencia y yo ya me lavo las manos, yo ya hice mi trabajo,*
26 *se lo pasé a la siguiente dependencia, si se atrasa ella, ya no es mi problema, yo*
27 *ya cumplí en mi evaluación del desempeño póngame 100, ¿verdad?* Pero un trabajo
28 colaborativo es saber que lo que yo hago también tiene un impacto en la siguiente
29 dependencia, *trabajo, entrego el producto y me pongo a disposición: ¿quién*

1 *necesita ayuda?*, entonces es ahí donde comenzamos a valorar nuestra gestión de
2 procesos.

3 Gestión de procesos es entender la conformación de células ágiles que me permiten
4 establecer que no es por un título, no es por una estructura, no es por un
5 nombramiento, es por lo que yo puedo aportar a la organización desde mi
6 perspectiva, entonces a veces desde una condición de una Junta Directiva es
7 importante tener esa claridad y esa transparencia, ¿por qué?, porque hay un
8 elemento que se llama “su mejor momento”, cuando tengamos nuestro plan
9 estratégico, tal vez vamos a tenerlo con claridad y transparencia para nosotros, pero
10 ¿será que para nuestros equipos tienen la misma claridad, el mismo
11 entendimiento?, bueno, hay un elemento fundamental, y para eso quiero
12 presentarles este otro video también que tiene que ver con su mejor momento, para
13 saber si tenemos y respetamos algunos de estos elementos para nuestra gestión
14 de compartida de plan estratégico, permítanme.

15 [El Sr. Luis Diego Ulate proyecta un video llamado “Your best moment. -Franklin
16 Covey.”]

17 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Qué comentarios podemos tener de este... “su mejor
18 momento”? ¿Ven algunas características relevantes? Adelante, don Virgilio, y
19 gracias.

20 **Directivo Calvo González:** Gracias, y buenos días. Buenos días don Luis Diego y
21 a todos. Bueno, básicamente me doy cuenta de que, como usted lo indica, el
22 gerente tiene que transformarse como en un *Scrum Master*, ¿verdad?, básicamente
23 tiene que no solamente entregar el producto, sino que ir por todos los niveles
24 preguntando: ¿Quién es? ¿Qué necesita? ¿Cómo arreglo? ¿Cómo...? No es
25 solamente presentar la llave, sino abrir la puerta para todos los departamentos.
26 Gracias.

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente Virgilio, esa metáfora me encanta, ¿verdad?,
28 porque el *Scrum Master* es un verdadero líder servicial y su principal rol es la
29 eliminación de impedimentos, la eliminación de obstáculos, ¿verdad?, el de apoyar
30 al equipo para que esté enfocado en lo oficialmente importante, entonces excelente

1 aporte, don Virgilio. ¿Alguien más con lo que vemos aquí en “su mejor momento”?
2 Ok, vamos a continuar con lo que tenemos por acá.

3 ¿Qué significa entonces desde la parte de liderazgo, qué significa gobernar
4 estratégicamente en el INVU? Podemos tenerlo bajo esta... o en el sector público,
5 gobernar estratégicamente significa asumir ese rol de conducción institucional
6 desde una visión a largo plazo, sin caer en tareas operativas. En el sector público
7 esto implica garantizar que la institución se mantenga fiel a su misión y actúe de
8 manera responsable, de manera transparente y orientada hacia un interés público,
9 entonces, ¿qué es lo que andamos buscando?, que gobernar estratégicamente es
10 tomar decisiones basadas en evidencias, no en presión ni en una condición
11 institucional, ¿verdad? Significa que tenemos que priorizar lo que impacta más a
12 nuestra sociedad y evitar, por supuesto, distraernos con asuntos que corresponden
13 a niveles operativos, que muchas veces caemos en esa gestión.

14 Entonces, el órgano directivo debe mirar al futuro institucional, no en el trámite del
15 día a día, ¿por qué?, porque si somos claros, como decía y siguiendo la semejanza
16 que nos hacía don Virgilio, somos *product owner*, ¿verdad?, esos dueños del
17 producto que establece el qué y el para qué, pero ahí vamos a tener varios Scrum
18 Master dentro de la organización que va a permitir monitorear que cada uno de los
19 equipos de desarrollo comiencen a aportar a esa estrategia. También esto va a
20 implicar definir prioridades claras, una institución pública enfrenta múltiples
21 obstáculos, ¿verdad?, gobernar estratégicamente comienza a trabajarse desde lo
22 que es, lo que necesita, pero también desde mis capacidades, y la capacidad de
23 priorización es esencial, ¿para qué?, para no saturar a una organización con cosas
24 que se van a desgastar y que no vamos a poder lograr.

25 Entonces, además de gobernar, implica dar seguimiento, pero no intervenir, porque
26 si no entonces vamos a aplicar lo que llamamos ese *micromanagement*. Esto no
27 significa que no supervisamos, por supuesto, ¿verdad?, tenemos que monitorear
28 donde vayamos a establecer buenos indicadores y saber que sí estamos
29 alcanzando la meta, ¿por qué?, porque, bueno, si tenemos indicadores, una gran
30 cantidad de indicadores, ¿qué estamos midiendo?, ¿serán estratégicos o serán

1 operativos?, para eso tenemos diferentes herramientas, el *Balanced Scorecard* o
2 demás.

3 En una oportunidad que estaba haciendo una presentación de indicadores a la Junta
4 Directiva del Instituto Nacional de Seguros, en aquel momento, en la apertura del
5 mercado de seguros, uno de los indicadores era, bueno, *crecimiento en ventas en*
6 *un 15% con respecto al año anterior*. En aquel entonces pues don Elian estaba
7 como Presidente Ejecutivo e hice la observación, habíamos alcanzado un 16%. La
8 pregunta que me hacía en aquel entonces don Elian como Presidente, me decía:
9 *Luis Diego, pero no lo veo muy feliz. No lo veo muy referente en cuanto a ese*
10 *alcance*. Yo le decía: *Don Elian, el indicador se gana, se alcanzó, definitivamente,*
11 *pero hay una condición, estamos trabajando y comparándonos con nosotros*
12 *mismos, y ya hoy no estamos en un mercado que solo estamos nosotros. Entonces*
13 *es importante que si nosotros crecimos un 16% con base al año anterior y el*
14 *indicador decía eso, está muy bien, pero si nuestra competencia creció en un 20,*
15 *en un 30, en un 40%, pues, estamos mal, ¿verdad?*

16 Entonces los indicadores se vuelven un elemento fundamental para poder
17 establecer hacia dónde tenemos que ver nosotros o hacia dónde tenemos que
18 emigrar definitivamente.

19 Diferencias entre planificación y ejecución, bueno, hay un elemento fundamental;
20 primero, la Junta define el qué y el para qué, lo ven aquí en la diapositiva, la gerencia
21 y direcciones ejecutan el cómo, por lo tanto, evitar intervenir en trámites o casos
22 específicos, como un órgano directivo se comienza a intervenir muchas veces en la
23 ejecución y es ahí donde se rompe la estructura institucional y se genera
24 interferencias que pueden comprometer principalmente la legalidad, la integración
25 técnica y la transparencia del proceso. Entonces esta planificación requiere una
26 visión, la ejecución requiere especialización técnica, si la Junta se mueve hacia la
27 ejecución, deja de ser estratégica, y se vuelve una condición operativa, perdiendo
28 una objetividad y perdiendo una perspectiva institucional que necesitamos y que la
29 organización necesita, ¿verdad?

1 Por ejemplo, en un barco usted ve que el capitán no está ahí con los marineros
2 atendiendo el resto de las operaciones del barco o en el cuarto de máquinas, está
3 siempre mirando hacia el frente, viendo hacia dónde tiene que dirigir nuestro barco.
4 Entonces en el sector público esta diferenciación también es vital porque la
5 planificación implica responsabilidad política-administrativa, mientras que la
6 ejecución implica responsabilidad técnica-operativa. Entonces cada nivel tiene
7 riesgos distintos, consecuencias distintas y funciones distintas. Respetar ese
8 lineamiento es a veces uno de los grandes desafíos en las organizaciones públicas,
9 pero cuando estos roles en realidad se respetan, la supervisión se vuelve más clara.
10 El órgano directivo puede medir resultados en lugar de revisar expedientes, puede
11 pedir cuentas sobre indicadores, en lugar de solicitar cambios de procedimientos,
12 esto permite evaluar definitivamente de una manera más objetiva el avance
13 institucional sin interferir en procesos administrativos.

14 Entonces uno de los principales elementos de esta ejecución son los principios de
15 liderazgo público, ¿verdad?, entonces liderazgo basado en un propósito y un bien
16 común, entonces el liderazgo público desde un órgano directivo no se ejerce desde
17 la autoridad técnica, ni desde la operación, sino desde la ética, desde la visión
18 institucional y el compromiso con el sector público. Entonces liderar desde una Junta
19 implica dar un ejemplo en cuanto a integridad y asegurar que las decisiones reflejen
20 esa misión institucional y un bienestar a la ciudadanía.

21 El primer principio, definitivamente, es una coherencia, las decisiones deben estar
22 alineadas con la estrategia y con los valores institucionales; otro principio esencial
23 es la transparencia, la información tiene que bajar a los diferentes niveles, pero tiene
24 que ser oportuna, sencilla, simple, para que cada uno de los miembros de las
25 dependencias sepa cómo aportar.

26 Y déjenme felicitarlos a ustedes como Junta Directiva, porque ya hubo un... se dio
27 la oportunidad de capacitar a líderes de la organización de departamentos en
28 enfoques OKR, y ellos están esperando esta información de ustedes para poderlas
29 llevar a una condición de ejecución más clara, más oportuna, más alineada a
30 nuestra visión y a nuestra visión institucional y, por supuesto, ya ellos estaban

1 pensando en temas de innovación, en temas de modernización institucional, que
2 definitivamente esto se va a reflejar en un buen servicio a nivel de la sociedad y a
3 los usuarios finales.

4 Entonces cada decisión debe ser tomada desde el interés público, y no desde una
5 preferencia personal o alguna condición externa por supuesto, el liderazgo ético
6 distingue a un órgano director que fortalece la institución de uno que sí lo puede
7 debilitar. Entonces hay un elemento fundamental por acá es... ustedes ahí en papel
8 y lápiz, vamos a identificar muy rápidamente algunas prioridades institucionales,
9 cada uno desde su escritorio va a establecer un par de prioridades que para ustedes
10 son fundamentales para nuestra organización, para el INVU, y después vamos a
11 aplicar un FODA, un pequeño FODA, cuáles son nuestras fortalezas para poder
12 cumplir con esas dos prioridades, cuáles son las oportunidades, qué debilidades
13 tenemos y qué amenazas podemos establecer.

14 Solamente tenemos que considerar estos 3 elementos para definir nuestras
15 prioridades: ¿cuál es el impacto de esta prioridad?, ¿a qué riesgo podríamos estar
16 expuesto?, ¿y si es en realidad socialmente importante, urgente, poderlo llevar a
17 cabo? Ok, entonces vamos a tener ahí un espacio de unos 10-15 minutos
18 aproximadamente para establecer esas prioridades, dos prioridades institucionales
19 que ustedes como miembros directores de Junta Directiva creen que es importante
20 para nuestra institución, hacemos un FODA, cuáles son estas dos fortalezas que
21 tiene mi organización para poder alcanzar esas prioridades, cuáles son las
22 oportunidades, qué debilidades y amenazas tenemos y desde la perspectiva de
23 impacto, desde la perspectiva de riesgo y desde la perspectiva de urgencia.
24 Entonces es un elemento que vamos a hacer un ejercicio, vamos a tomar aquí un
25 espacio de unos 10-15 minutos y después lo vamos a revisar...

26 [Al ser las 9:09 a.m. abandona temporalmente la sesión virtual la Licda. Araya
27 Rodríguez.]

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...a ver cómo nos fue con este ejercicio.

29 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ¿No sé si quieren que hagamos un receso para
30 que puedan hacer el ejercicio con calma?

- 1 **Sr. Luis Diego Ulate:** Perfecto.
- 2 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Si hacemos un receso de 10 minutos, ¿verdad,
- 3 dijo don Luis Diego?
- 4 **Sr. Luis Diego Ulate:** Podemos dejarlo en 15 minutos para que tengan ahí las dos
- 5 partes, 15 minutos, creo que estamos bien. ¿Ok?
- 6 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Ok, son las 9:10, entonces a las 9:25 estaríamos
- 7 volviendo, de acuerdo. Muchas gracias.
- 8 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias.
- 9 [Al ser las 9:10 a.m. la Sr. Presidente Madrigal Garro decreta un receso.]
- 10 [Al ser las 9:10 a.m. abandona la sesión virtual el Lic. Sequeira Arias.]
- 11 [Al ser las 9:25 a.m. se une nuevamente a la sesión virtual la Licda. Araya
- 12 Rodríguez.]
- 13 [Al ser las 9:25 a.m. se reanuda la sesión.]
- 14 **Directivo Calvo González:** Institucionales... Voy a ser un poquito fuerte en esto,
- 15 pero me parece que hace falta comprensión del *backlog*, o sea, hay una... me
- 16 parece que hay un poco de desconocimiento en las necesidades y esto lo quiero
- 17 decir de la siguiente manera, hay una claridad procesual e interdependamental, me
- 18 parece que hay falta de definición de matriz de roles y responsables de ciertas
- 19 cosas, no en todo, pero ciertas cosas. Implementación de protocolos, para eso que
- 20 usted mencionaba ahora, qué pasa si dentro del mosquero que se hablaba ahora,
- 21 y las cosas importantes y urgentes, me parece que ahí hace falta protocolos,
- 22 ¿verdad?, y después una constancia... desde que entró don Álvaro, a mí me consta
- 23 que él ha pedido indicadores, medición de indicadores, porque lo que no se mide
- 24 no existe, pero me parece que hace falta constancia en esas cosas, y después algo
- 25 que hemos sido vehementes tanto don Álvaro y yo, para que ellos presenten es
- 26 presentaciones efectivas, se me olvida el nombre, los *boards* estos que son para
- 27 presentar números...
- 28 **Sr. Luis Diego Ulate:** Los *dashboard*.

1 **Directivo Calvo González:** *Dashboards*, exacto. Ahora están implementándolos
2 hasta ahora, hasta ahora, después de que hemos hablado de esto casi un año o
3 más, esos serían mis puntos, gracias.

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, don Virgilio, excelente. Un elemento fundamental, esas
5 dos estrategias totalmente comprensibles, ¿verdad?, ese *backlog* sobre qué es lo
6 que se quiere, ¿verdad?, y la claridad y la transparencia para los demás equipos.
7 ¿Cuál creen ustedes que son las... don Virgilio, en el caso estas dos prioridades
8 tuyas en cuanto a fortalezas, en cuanto a las oportunidades que tiene la institución
9 para poder solventar estas debilidades?, llamémoslo de alguna manera.

10 **Directivo Calvo González:** Claro. A mí me parece que hay buenos currículos, hay
11 buenos profesionales de mucha experiencia porque ya tienen bastantes años en la
12 institución, lo que me parece que hace falta es un poco de organización, orden y
13 una visión, una misión o una visión hacia... pero me parece que la gente que hay,
14 no me atrevería a decir que hay personas que hay que... tal vez hay personas que
15 hay que reorganizar en puestos diferentes, ¿verdad?, pero todos, todos, tienen
16 experiencia bastante, son profesionales muy buenos, así que creo que hay que
17 lograr lo mejor de esas personas para que sean más efectivas. Gracias.

18 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, perfecto, don Virgilio, muchísimas gracias por su
19 intervención. Doña Alicia, adelante, por favor, un placer.

20 **Directiva Borja Rodríguez:** Buenos días a todos y un gusto don Luis Diego, tenerlo
21 por acá trabajando con nosotros en este tema.

22 Yo quería comentarle lo siguiente, casualmente hace varios años nosotros en
23 conjunto con la Junta Directiva estuvimos haciendo este ejercicio, don Luis, como
24 iniciativa propia, lo estuvimos haciendo con la dirección de nuestro compañero don
25 Álvaro, que es experto en estos temas, y casualmente quisimos hacerlo fuera...
26 algunas sesiones fuera de sesiones de Junta Directiva y otras en Junta Directiva, y
27 me gustaría que después tal vez la señora Secretaria de Actas le pueda compartir
28 como un tema que estuvimos discutiendo, inclusive trabajamos fin de semana y
29 como le repito, otros días en ese sentido.

1 Entonces, de alguna forma fuimos haciendo esos ejercicios de creando cuáles eran
2 nuestras prioridades institucionales y lo que nosotros veíamos. Entonces nos
3 parece muy bien, don Luis, que usted ya pueda tener de alguna manera un
4 documento base que nos pueda también guiar como consultor en este ejercicio que
5 ya habíamos hecho, y que si mi memoria no me falla, estaríamos... desde enero del
6 2023 que hemos venido tratando de implementarlo en primer lugar, y que dada las
7 continuas, digamos, cambios de Presidencia Ejecutiva, y por lo que usted decía, en
8 cuanto a nuestro rol desde Junta Directiva e incluso muchos meses también sin
9 realizar sesiones por la falta de quórum estructural, pues realmente consideramos
10 que de pronto no hemos podido avanzar como nosotros deseábamos en estas
11 definiciones, entonces quería ponerle un contexto del tema de antecedentes y un
12 poco de esta situación.

13 Y también entonces, vamos a ver, desde mi punto de vista, por la cual de alguna
14 manera fui invitada a participar en la Junta Directiva del INVU, yo creo que hay 3
15 cosas para mí fundamentales:

16 Uno, los Planes Regionales, nosotros exigimos a los municipios que tengan Planes
17 Reguladores en sus cantones, ¿correcto?, y de alguna manera los estamos
18 apoyando, pero nosotros hemos avanzado muy poco en los Planes Regionales, que
19 son los Planes que desde nuestra competencia nos corresponde a nosotros
20 analizarlos y emitirlos, entonces a mí me parece que esa es una prioridad país
21 desde el punto de vista de ordenamiento territorial y de planificación.

22 En segundo lugar, otro tema que también me parece fundamental, es el tema de las
23 titulaciones, tenemos de lo cual pues quiero rescatar la gestión que desde hace
24 pocos meses que está acompañándonos doña Gabriela ha tenido en poder generar
25 la forma de cómo mejorar las titulaciones, me parece que es una prioridad
26 institucional, tenemos muchas, por decir exactamente, más de 9 mil propiedades a
27 nombre del Instituto, unas que pueden ser ya tituladas, otras que ya no, y realmente
28 el indicador que nosotros tenemos anualmente para poder trasladar estas
29 titulaciones es muy bajo y no lo logramos, entonces yo creo que es una prioridad
30 ver qué podemos hacer diferente para lograr las titulaciones.

1 Y otro tema que siempre me ha llamado la atención y que hemos logrado pasitos,
2 pero que me parece a nivel institucional en todas las áreas, es el uso de los
3 Sistemas de Información Geográfica. Nosotros, por ejemplo, no teníamos hasta
4 hace poco tiempo poder visualizar en un mapa cuáles son las propiedades de INVU
5 y poder tomar con este análisis geográfico respecto a las propiedades de tomar
6 decisiones con respecto al manejo de las propiedades, o sea, que sea el uso de los
7 Sistemas de Información Geográfica un uso transversal en toda la institución y no
8 solamente en uno de los departamentos. Ahí entonces sería mi aporte. Gracias, don
9 Luis.

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias, doña Alicia, y gracias por esa información. Ahí voy
11 a pedir tal vez la referencia para la parte práctica, porque ahí es donde lo vamos a
12 necesitar, ¿verdad? El día miércoles, eh, jueves, perdón, entonces de ahí podemos
13 partir, ¿verdad?, para la ejecución práctica en el diseño. Gracias más bien por esa
14 referencia.

15 Igual, doña Alicia, una pregunta más, ¿cuál sería las oportunidades que tenemos o
16 las fortalezas que tiene el INVU para poder llevar a cabo esas 3 iniciativas o
17 prioridades estratégicas que usted considera que son fundamentales?

18 **Directiva Borja Rodríguez:** Yo creo que la fortaleza es que hay excelentes
19 profesionales que pueden trabajar como usted lo dijo, que me llamó mucho la
20 palabra “colaborativa”, en forma colaborativa, ¿fue que mencionó?, ¿correcto?

21 **Sr. Luis Diego Ulate:** Correcto.

22 **Directiva Borja Rodríguez:** Es decir, que hay, por ejemplo, en estos temas algunas
23 de las unidades o jefaturas o departamentos que tienen habilidades en los temas
24 que yo pude haber mencionado, y que pueden ser colaborativos de otros
25 departamentos, y que lo hemos podido ver en algunas gestiones de los últimos
26 meses y que lo he podido observar en los informes que nos ha presentado la
27 Administración. Entonces me parece que esa sería la forma colaborativa, *yo no sé*
28 *hacer algo, pero yo sé que don Luis lo puede hacer, yo sé que no conozco algo,*
29 *pero yo sé que tal vez no tenga mi experiencia, pero sé que otro compañero de*

1 *Junta Directiva lo tiene en tema de ordenamiento o en temas de finanzas. Entonces*
2 *yo creo que así a nivel de cambiar ese tema, creo que me parece que es posible.*

3 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, muy bien, excelente, doña Alicia, muchísimas
4 gracias por su intervención. Continuamos por aquí, creo que es don Rodolfo, es
5 que... ¿No? Sale como usuario, entonces no tengo el nombre.

6 **Directiva Borja Rodríguez:** Don Álvaro, es don Álvaro Guillén.

7 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Don Álvaro? Ah, don Álvaro.

8 **Directivo Guillén Mora:** No me puse el nombre, ahorita me lo pongo.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias, don Álvaro, perfecto.

10 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, vea, yo hice lo siguiente, yo creo que las fortalezas
11 que tiene... o sea, me fui por un equis tema, porque obviamente usted sabe que
12 esto es más... lleva más cosas que sólo dos. Entonces limitándome a esas dos, yo
13 tengo como fortalezas que esta es una institución que tiene 70 años de estar en el
14 mercado, por así decirlo, y eso es un plus, y luego tiene un fondo, que se llama el
15 Sistema de Ahorro y Préstamo, bastante alto, que ronda los 200 mil millones de
16 colones, y esos son dos grandes fortalezas para el accionar de la institución.

17 Las oportunidades me voy a algo diferente a lo de mis compañeros. Yo creo que
18 necesitamos modificar la actual Ley 1788, en varios artículos que ya son muy viejos,
19 esta es una ley de la creación del INVU, tiene 70 años también y, por lo tanto, hay
20 cosas que deben modificarse, como el uso de los recursos del mismo Sistema de
21 Ahorro y Préstamo que está muy limitado.

22 Entonces yo creo que, si el negocio quiere crecer, porque en realidad también esto
23 es un negocio, no es solo es una institución de bienestar o de ayudar en cosas, sino
24 que también lucra, entonces yo me voy por esa línea, que se debe modificar
25 artículos de esa Ley, lo cual también vendría a... poder ser más ágiles, que
26 necesitamos independizar estructuralmente, organizacionalmente el Sistema de
27 Ahorro y Préstamo, porque es la razón de ser financiera de la institución, pero está
28 un poco supeditada a la misma institución a mandos que rigen la organización, pero
29 que no visualizan la importancia de ser más ágiles con el Sistema, esas serían para
30 mí dos grandes oportunidades.

1 Mis dos grandes debilidades, siguiendo la línea de dos, yo difiero, creo que sí hay
2 competencias del personal que hay que fortalecer o que no existen en la
3 organización, sobre todo en el mundo de este negocio del Sistema de Ahorro y
4 Préstamo, hay que ser muchísimo más ágiles en muchos temas: mercadeo,
5 inversiones, etcétera, que no se han venido dando, entonces necesitamos mejorar
6 definitivamente o reforzar o cambiar mandos cuyas competencias no dan la fuerza
7 que necesitamos.

8 Claro que es muy complejo, pero la cultura organizacional es una debilidad, una
9 organización que se va acostumbrando y que va cayendo en costumbres o en
10 letargos, etcétera. Entonces yo creo que una de las debilidades fuertes que tenemos
11 es en general la cultura de la organización, que debe ser socolloneada para poder
12 hacer una organización más moderna con proyección de futuro, que como que nos
13 hemos quedado en el tiempo.

14 Y las amenazas que tiene la organización, me parece a mí en estos momentos son:
15 leyes que quieren modificar al INVU, o sea, porque podemos hacer todo esto, pero
16 si nos modifican y si nos unifican, ahí se quedó todo; y la otra, la competencia nos
17 genera una gran amenaza, porque en el Sistema de Ahorro y Préstamo, que es lo
18 que genera todo el financiamiento, hay otras funciones loables del INVU en la parte
19 de urbanismo, titulación, etcétera, pero sin recursos no se puede hacer lo otro y
20 resulta que quién nos financia todo eso es el Sistema de Ahorro y Préstamo,
21 entonces dentro de eso la gran competencia, es la competencia haciendo lo mismo,
22 son muchísimo más ágiles que nosotros. Entonces eso para mí es una también de
23 las amenazas en esa línea de pensamiento que me fui. Muchas gracias.

24 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, muy bien, don Álvaro, gracias por ese análisis,
25 ¿verdad?, de esos cuatro elementos del FODA y también de las iniciativas,
26 excelente análisis, don Álvaro, muchísimas gracias por su aporte.

27 **Directivo Guillén Mora:** Muchas gracias.

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** Don Juan Carlos, adelante, por favor.

29 **Directivo Sanabria Murillo:** Buenas, vamos a ver, yo pienso... voy a tirar dos: una
30 interna y una externa, digamos, o dos líneas.

1 Yo sí soy de la opinión que tenemos a lo interno un INVU que tiene la fortaleza que
2 es una institución de 70 años, con profesionales, digamos, destacados del sector,
3 pero yo creo que está absolutamente entabado como el engranaje de los
4 departamentos, más que funcionar como un gran equipo, funciona un departamento
5 versus otro departamento. Entonces tenemos un equipo, digamos, desengranado y
6 yo diría que desactualizado, digamos, en algunos elementos, yo veo a lo interno,
7 digamos, una amenaza de que nos quedemos de alguna manera desactualizados
8 y sin poder de trabajo por ese en trabamiento que tenemos, pero sí tenemos como,
9 diría yo, de fortaleza esta historia de la misma institución que tiene hacia fuera, o
10 sea, yo creo que la oportunidad de impactar en el medio con un equipo ágil,
11 digamos, y lo agilizáramos es grandísimo, ¿verdad?, pero sí, yo creo que, a lo
12 interno, digamos, la máquina está... hay que untarle WD-40 ahí a todas las partes
13 de la máquina porque no camina, entonces eso a lo interno.

14 Lo otro, digamos, más a lo externo, lo mismo, digamos, la misma fortaleza de que
15 es una institución de 70 años se vuelve su gran amenaza, creo yo que es que su
16 marco de trabajo pertenece a otro momento. Yo creo que el INVU, digamos, cuando
17 nace y lo que operaba era casi una constructora de vivienda, ¿verdad?, y el reto del
18 INVU en el momento histórico en el que estamos es otro. Entonces pasamos de ser
19 una gran constructora de vivienda, a que hacemos 3 casas al año, entonces ya no
20 es ese el rol, o sea, hay un cambio, hay una necesidad de definir el nuevo rol del
21 INVU en el momento histórico en el que estamos, y cómo hacerlo vigente.

22 Yo soy de la opinión de que hay una gran oportunidad de que el INVU sea, digamos,
23 esta institución que genera modelos y visiones tanto de vivienda como de territorio,
24 no el ejecutor, digamos, de la vivienda y de como lo fue en el pasado, si no esta
25 institución que se le reconoce en el mercado por su, digamos, calidad y que su visión
26 marca el desarrollo a través de terceros.

27 Eso nos lleva a algunas necesidades importantes, digamos, de generar alianzas
28 estratégicas hacia afuera, ¿verdad?, en el sentido de que son los brazos de la
29 ejecución, no es el INVU el que ejecuta todo, sino que tenemos hacia afuera estas
30 alianzas y ligado a esto, yo le llamaba como el Sello INVU, siempre le he llamado,

1 que es para mí el que el INVU es sinónimo de calidad, no... a veces decimos como
2 que: *cuidado pasamos por ahí, por el INVU, porque te asaltan*, o sea, en el sentido
3 de los desarrollos del INVU, de repente como que el INVU se volvió un sinónimo de
4 algo que no estaba funcionando y en el momento histórico en el que estamos, basta
5 encender el televisor y ver toda la dinámica que hay, entonces si podemos construir
6 esta marca INVU como este elemento de “sinónimo”, INVU como sinónimo de
7 calidad, que genera visión, digamos, a nivel de modelos de territorio y vivienda, y
8 que puede entonces con alianzas estratégicas ejecutar mucho más afuera.

9 Entonces yo veo como una actualización del rol hacia afuera y un desentramamiento
10 del equipo hacia dentro, o sea, como de los departamentos y el equipo. Tenemos
11 un equipillo como decir viejito, pero bueno, digamos en el sentido de que es una
12 institución antigua de renombre, pero que hay que actualizar ese nombre y ese
13 equipo hay que llevarlo ahí para que le echen aceite y poderlo trabajar bien ágil.

14 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, como un *reskilling* ahí, ¿verdad?, un reentrenamiento
15 bajo la nueva perspectiva, don Juan Carlos.

16 **Directivo Sanabria Murillo:** Que los departamentos de alguna manera entre ellos
17 no están engranando, o sea, siento que... o sea, yo siento que pasamos más bien
18 de como un departamento pelea con el otro, que realmente trabajando como una
19 institución del tamaño que tiene, ¿verdad?

20 Y una fortaleza... perdón, lo último, una fortaleza, o sea, para mí el Sistema de
21 Ahorro y Préstamo es una gran fortaleza, pero digamos que... ¿cómo es?, como
22 decía el Hombre Araña: *con gran poder viene una gran responsabilidad*, a la misma
23 vez creo que hay un problema de que el INVU se convierta en un banco, y que creo
24 que esa no era la razón de ser, ¿verdad?, o sea, esa es un gran brazo que debería
25 ayudarnos a generar entonces la visión, más bien esta de generar... esta visión de
26 vivienda y urbanismo a nivel, pero que no se desaparezca esa visión y nada más
27 quede el banco.

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ah, ok, excelente, excelente. Me gusta mucho esa
29 perspectiva porque cuando hablamos de ese engranaje o esas células ágiles que
30 debíamos de tener en nuestra institución, yo siempre me refiero a esto a la agilidad

1 empresarial como el tema de las rotondas de nuestro país, imaginémonos las
2 rotondas de nuestro país sin los pasos a subnivel, ¿ok?, como estábamos antes,
3 llegamos a un momento en que las rotondas fueron funcionales, o sea, cuando
4 pasamos de calles y comenzamos a construir las rotondas, esto era funcional,
5 ¿verdad? No obstante, el crecimiento del entorno a nivel de la sociedad comenzó a
6 darse, y entonces ya las rotondas dejaron de ser funcionales. Cada rotonda en una
7 organización es como un departamento, entonces muchas veces me dicen: *Luis*
8 *Diego, es que la agilidad empresarial no me sirve a mí, o sea, no me está*
9 *funcionando*, y la primera pregunta es: ¿lo está aplicando en todas las dependencias
10 o todas las unidades de su organización? *Ah, no, solo por ahí lo tengo en compras,*
11 *por ahí lo tengo en mercadeo, lo tengo tal vez en operaciones, pero no en todo.*

12 Bueno, ¿qué es lo que pasa si en realidad solamente hacemos un paso a subnivel
13 en una rotonda? Automáticamente el paso del tránsito comienza a fluir hacia la
14 siguiente, pero la siguiente rotonda como no estaba preparada, entonces ¿qué es
15 lo que genera?, un cuello de botella, ¿verdad?, se va a saturar más de tránsito, así
16 pasa también en los departamentos, tenemos que comenzar a tener el... a cambiar
17 esa mentalidad, esa mentalidad de agilidad, de trabajo de procesos, ¿para qué?,
18 para que todo fluya de una manera más oportuna y no trabajarlo en silos o islas,
19 entonces y para que en realidad la agilidad permee, hay que trabajar la mentalidad,
20 ¿verdad?, la mentalidad de la cultura para que esto tenga una permanencia no es
21 aplicar *Scrum*, no es aplicar *Kanban*, no es aplicar *Lean Six Sigma*, *Design Thinking*
22 o las herramientas que ustedes consideren.

23 Lo que tenemos que empezar a trabajar es la mentalidad de la cultura de los equipos
24 para que ahora sí puedan utilizar las herramientas que les van a dar mucha,
25 mucha... muchos beneficios y ventajas a nivel de la institución y lógicamente
26 mejorará los procesos, de ahí la importancia en el *Balanced Scorecard* que una de
27 las bases de las cuatro perspectivas es desarrollo y crecimiento, porque si
28 trabajamos nuestra cultura, si trabajamos nuestro talento, pues los procesos van a
29 ser más ágiles, van a ser más oportunos. Lo mismo pasa con las transformaciones
30 digitales, a veces podemos traer el mejor sistema, podemos traer el mejor desarrollo

1 informático, pero si no trabajamos a las personas que van a utilizar el sistema, la
2 calidad del dato desaparece o se vuelve irrelevante. Entonces muy bien esa
3 oportunidad, don Juan Carlos, gracias.

4 Don Henry, por favor, gracias.

5 **Lic. Arley Pérez:** Gracias, para referirme puntualmente a las preguntas que usted
6 plantea, la primera de ellas, la identificación rápida de prioridades podría empezar
7 con... aquí lo anoté: la reactivación y seguimiento de proyectos estratégicos y tal
8 vez dentro de este apartado considero importante la articulación de metas
9 estratégicas, riesgos, presupuesto y gestión del desempeño, también la gestión
10 eficiente del Sistema de Ahorro y Préstamo, como lo han expresado los señores
11 directores y de la parte de los comisionistas, ¿verdad?, regularizando expedientes,
12 acuerdos, actas, asegurando cumplimientos, modernizando el modelo operativo del
13 Sistema de Ahorro y Préstamo, perdón.

14 Modernización también de procesos y digitalización, automatizando procesos
15 administrativos y financieros. Implementar sistemas que aseguren trazabilidad,
16 deficiencia y transparencia. Mejorar la atención a la ciudadanía en tiempos de
17 respuesta.

18 Ya en temas más administrativos, regularización del marco normativo de talento
19 humano, aplicación estricta de manuales de puesto y reclutamiento, que siempre
20 sea un tema de transparencia a la vista del ojo público, ¿verdad? Cierre y vacío
21 normativos, eliminación de procedimientos supletorios en base institucional,
22 designación y movimientos de personal con sustento legal verificable,
23 fortalecimiento del Sistema de Control Interno, que es una llave muy importante para
24 que cualquier institución accione, con esto me refiero también a actualizar y ejecutar
25 políticas internas, recomendaciones, integrar los sistemas de riesgos, que sabemos
26 que el riesgo es una parte integral en cualquier gestión que se realice desde la
27 óptica operativa, financiera y, sobre todo, la estratégica, controles eficaces sobre
28 las críticas, ¿verdad?, como las que citaba: talento humano, finanzas, comisionistas,
29 Sistema de Ahorro y Préstamo, implementación sostenible de las Normas
30 Internacionales de Contabilidad para el sector público que permiten ajustar estados

1 financieros, perdón, con los estándares internacionales, cerrar brechas, depurar
2 auxiliares, cumplir con la normativa, en este caso la Ley 9635, directrices de la
3 Contabilidad Nacional.

4 Y el segundo punto que usted hablaba de FODA, pondríamos ahí fortalezas,
5 tenemos un marco jurídico que nos habla de la Ley 1788, pero también como se
6 indica, hay que actualizarla. Hay una Ley de Control Interno que hay que observar
7 y cumplir. Hay personal técnico con experiencia en vivienda, urbanismo y
8 financiamiento habitacional que también es importante, pero igual, la parte de
9 capacitación considero que es relevante y un punto importante a seguir, y como lo
10 decían también los directores, el reconocimiento histórico como actor clave en
11 política y vivienda por parte del INVU.

12 Algunas oportunidades, la transformación digital, cooperación interinstitucional en
13 el sector vivienda, con el MIVAH, con el BANHVI, gestiones que se pueden hacer
14 con municipalidades, entre otros.

15 A nivel de debilidades, ¿qué podríamos también analizar?, tenemos muchos jefes,
16 pero faltan líderes, líderes comprometidos, es una parte importante. Procesos
17 administrativos con rezagos muy importantes a nivel financiero, contable,
18 adquisiciones, talento humano, expedientes incompletos, brechas sin
19 implementación de normas, sobre todo financiero, contables, dispersión de
20 normativa.

21 Amenazas, ¿qué amenazas podríamos visualizar?, señalamientos de entes
22 supervisores, Contraloría, Procuraduría, Contabilidad Nacional, un riesgo
23 reputacional que nos puede afectar, presiones presupuestarias, limitaciones.

24 Luego, en el tercer punto que usted solicitaba, preguntas clave para la Junta
25 Directiva desde el ámbito de impacto, riesgo y urgencia:

26 Impacto en la parte de las normas contables, la credibilidad financiera, el
27 cumplimiento legal de decisiones a nivel de planificación, en materia de estados
28 financieros, la afectación de la imagen fiel que se requiere. A nivel de mantener
29 procesos en talento humano y en otras áreas, riesgos de nulidades, litigios
30 laborales, entre otros.

1 En materia de riesgos, como lo solicitaba, riesgos financieros operativos, riesgos de
2 incumplimientos a las leyes, como a la Ley de Control Interno, fallas en la operación,
3 riesgos de ineficiencia, pérdida de trazabilidad.

4 Y a nivel de temas de urgencia, podría pensarse en actualizar y aprobar políticas
5 institucionales claves, ¿verdad?, que den ese golpe de timón, pensaría uno también
6 en la urgencia de fortalecer áreas críticas: Finanzas, Talento Humano,
7 Contrataciones, SAP, ordenar expedientes, entre otros. Ese sería mi aporte, don
8 Luis, gracias.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muchísimas gracias, don Henry. Bastante robusto su análisis,
10 ¿verdad?, más bien lo felicito por esa oportunidad tan inmediata, eso demuestra un
11 gran conocimiento de la organización y lo reconozco, mis felicitaciones al respecto.
12 Muy bien, don Henry.

13 ¿Quién me falta por ahí para presentar sus dos prioridades y sus convicciones de
14 FODA? ¿Estamos todos los miembros? ¿Sí? ¿Verdad? Por favor, María Fernanda,
15 adelante, gracias.

16 **Directiva Durán Baltodano:** Hola, yo tengo más poqui... o sea, tengo muy poquito
17 de estar en INVU, ¿verdad?, empecé en agosto, entonces tal vez voy a repetir un
18 poquito, pero mis prioridades están en modernizar la gestión institucional y fortalecer
19 el SAP, es como lo que he identificado en estos meses.

20 Fortalezas el personal técnico que tiene experiencia y el reconocimiento institucional
21 y un marco legal bastante sólido; sin embargo, ya está como un poquito obsoleto
22 también, como que hay que modernizarlo un poco.

23 En las debilidades, la carencia de indicadores y trazabilidad institucional, la falta de
24 ejecución presupuestaria y el incumplimiento de metas. Siento que hay como una
25 comunicación interna débil sobre procesos y responsabilidades.

26 Después, en el tema de oportunidades, bueno, la modernización digital, una mayor
27 demanda social y política por instituciones, ¿verdad?, como más... o sea, como que
28 se piden instituciones cada vez más ágiles y más tecnológicas, entonces como que
29 obliga a las instituciones a volverse más competitivas, y como oportunidad también
30 las alianzas interinstitucionales.

1 Y como amenazas, bueno, la falta de trazabilidad, la resistencia al cambio y bueno,
2 que ahorita estamos a las puertas también de un cambio de administración,
3 digamos, a nivel país, entonces hay que ver qué impacto tiene sobre el INVU.

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, muy buena esa última referencia, ¿verdad?, del
5 tema del nuevo cambio político que se avecina en nuestra gestión 2020... 2026,
6 ¿verdad? Aquí lo importante es establecer, bueno, el camino que ustedes acaban
7 de determinar a nivel del abordaje hacia un proyecto 2028, si no me equivoco, ¿o
8 hacia dónde está dado el plan estratégico?, ¿2028 o 2030?

9 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Cristian, ¿andas por ahí?

10 **Lic. Solano Sánchez:** 2030.

11 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Ah, ok.

12 **Lic. Solano Sánchez:** Para el 2030.

13 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿2030? Ok, bueno, lo importante, ¿verdad?, bajo la
14 visualización es que esté muy referente a lo que vaya a ser el cambio político, pero
15 que pueda haber adaptabilidad, sí, puede haber cambios, sí, pero que sea esto lo
16 mínimo, ¿verdad?, porque estamos enfocando en un bienestar institucional.

17 Ahora, si tuviéramos que pensar por ahí, como decía Pareto, ustedes dieron muchas
18 iniciativas estratégicas buenísimas, ¿verdad? Como decía Pareto: el 20-80, ¿cuál
19 será ese 20% que podríamos trabajar que podría estar impactando el 80% la gestión
20 de nuestra institución? ¿Por dónde empezarían? ¿Cuál sería esa primera iniciativa
21 del 20%, que me permite abordar o impactar el 80% de mis procesos, de mis
22 proyectos, de mis iniciativas? ¿Qué creen ustedes, hacia dónde debieran apuntar o
23 a dónde debieran apuntar ustedes en el próximo 2026, por ejemplo? ¿Cuál debiera
24 ser ese 20%, llámese la parte de procesos, la parte de talento humano, la parte de
25 procedimientos, la parte presupuestaria?, o sea, ¿dónde podríamos nosotros
26 enfocarnos en el 2026, que sería el 20% de nuestras oportunidades, de nuestras
27 debilidades, pero que nos va a poder ir impactando un 80% a los demás procesos?

28 **Directivo Sanabria Murillo:** ¿Solo un tema o cuáles temas, digamos?

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** Digamos, por ejemplo, escuchamos ahora todas las
30 perspectivas de los diferentes directores y directoras. ¿Cuál creen ustedes que

1 debiera ser esa referencia, ese 20%, tomando en consideración lo que acaban de
2 decir muchos de ustedes? Hablaron de procesos, ahora hablaban de
3 departamentos, de trabajo colaborativo, de capacitación, de marca personal,
4 hablaron de crecimiento, ¿verdad?, entonces ¿qué pudiéramos hacer?, porque les
5 decía al inicio, podemos hacer todo, pero no todo a la vez. Entonces nuestros
6 esfuerzos, que también tenemos una capacidad y limitaciones, tenemos que ser
7 muy estratégicos a la hora de utilizarlos. Entonces, ¿dónde estaríamos apostando
8 nosotros en estrategia, que sea ese 20%? Don Cristian.

9 **Lic. Solano Sánchez:** Gracias. Sí, bueno, vamos a ver, partiendo del hecho de que
10 tenemos perspectivas estratégicas, ¿verdad?, como lo es el aprendizaje y
11 crecimiento, tal vez yo no lo enfocaría en términos generales, si no me voy a enfocar
12 en uno específicamente que tiene que ver con procesos internos, me parece que
13 hay que enfocarse mucho en la actualización de los procesos que tiene la
14 institución. Yo he sido muy insistente en eso, porque nosotros tenemos procesos
15 que datan del 2015 acá y hasta con un cambio de core bancario en cuanto a
16 sistema, etcétera, y entonces... De hecho, ahora no participé, bueno, yo ya llevé
17 este curso con usted y ya hemos participado, pero sí me parece importante dejar
18 claro el tema, por ejemplo, en cuanto a debilidades, una debilidad muy fuerte es
19 precisamente tener una desactualización en procesos. Se habla mucho acá de que:
20 *no tengo recursos, que faltan recursos por acá y por allá*, yo estoy totalmente de
21 acuerdo con eso, pero yo necesito tener algo más objetivo para determinar si
22 efectivamente son recursos o son los mismos procesos los que hacen que
23 requiramos de mayor recurso, ¿verdad?, o nos está obligando más bien a tener
24 mayor recurso porque todo es muy manual, todo es... mucha carpintería, ¿verdad?
25 Ayer que estaba haciendo un informe, me llamó mucho la atención el hecho que
26 tuve que destinar prácticamente el 80% para hacer la carpintería y el 20% para
27 analizarla, cuando es al revés, ¿verdad?, yo debería tener la mayor parte para
28 analizar, y eso es lo que consume mucho acá. Entonces yo me enfocaría
29 específicamente en esa perspectiva, ¿verdad?, de procesos internos, en la parte de
30 actualización de procesos, que también sí es una debilidad, pero ya tenemos que

1 meterlo como una oportunidad porque ya lo estamos trabajando, a lo externo,
2 porque a lo interno es complicado hacerlo también.

3 Y en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, definitivamente el
4 desarrollo del talento humano. He escuchado mucho aquí a los señores directores
5 hablar y es grato para mí el que reconozcan que aquí hay capacidad en cuanto a
6 los colaboradores, que, ¿verdad?, que hay gente buena y soy fiel creyente de eso;
7 sin embargo, sí estamos quedados un poco y es una debilidad en cuanto al tema
8 de capacitación, al tema de aprendizaje y crecimiento.

9 De hecho, no tenemos un proceso de sucesión, que eso es una cosa a la que
10 tenemos que llegar. La sucesión es importante porque se nos está yendo personal,
11 ya sea porque se pensionan, porque se los llevan a otros lugares con esto del salario
12 global y todo ese asunto, que es una amenaza también, se los están llevando y no
13 tenemos como ese proceso de, ¿cómo se llama?, de sucesión, ¿verdad?, que sí se
14 tiene en otro lado, de desarrollo y sucesión, eso es una cuestión que hay que
15 entrarle fuerte, ¿verdad?, y al final si agarramos procesos, agarramos riesgos,
16 planes de mitigación, planes de contingencia, etcétera, cerramos el círculo porque
17 vamos a caer a todo lo que tiene que ver con la evaluación de desempeño, que es
18 sumamente importante y que nos va a llevar también a determinar amarrado con
19 los perfiles de los colaboradores para ver efectivamente cuáles son las brechas que
20 le falta o los que se están presentando en cuanto al personal.

21 Entonces vean que al final, como usted bien lo decía, ¿verdad?, yo no lo veo como
22 esas rotondas, sino yo lo veo como islas y precisamente los procesos vienen siendo
23 como esos puentes que van a unir esas islas para que todos fluyamos como tiene
24 que ser. Gracias.

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, excelente, don Cristian, un buen aporte
26 definitivamente, ¿verdad?, porque ahí el tema de desarrollo de personal es
27 importante, cuadros de sucesión va muy amalgamado al tema de desarrollo,
28 definitivamente las organizaciones muchas veces tienen su gestión presupuestaria
29 en temas de capacitación y desarrollo, 80% complementaria, 20% estratégico, pero
30 en realidad, si nosotros amalgamamos adecuadamente los cuadros de sucesión,

1 que es diferente a cuadros de sustitución, ¿verdad?, recordemos que cuadro de
2 sucesión está referenciado a puestos críticos dentro de la organización y para eso
3 cada institución tiene que definir claramente cuáles son los ítems y criticidad del por
4 qué, por ejemplo, el puesto de doña Xinia es estratégico y crítico, y voy a definir un
5 cuadro de sucesión, o por qué el cuadro de sustitución de don Virgilio es tal persona,
6 ¿verdad?, entonces es ahí cuando yo comienzo amalgamar y bien lo decía don
7 Cristian, si yo tengo metas y lo amalgamo con evaluación del desempeño, pues ahí
8 vamos a tener también brechas que tenemos que desarrollar con nuestros
9 colaboradores.

10 Lo que sí no tendría sentido en una organización es que los planes estratégicos no
11 se alcancen a su nivel esperado y que toda una organización a nivel de evaluación
12 del desempeño tengamos nota 100, porque entonces significa que no tenemos un
13 alineamiento adecuado entre las metas y objetivos estratégicos, que claramente
14 don Henry también lo mencionó en su aporte, ¿verdad?, y lo importante es que las
15 evaluaciones del desempeño modernas ya no son anuales, ¿verdad?, ya no son
16 anuales, ya son con una periodicidad más corta, generalmente trimestrales como
17 los OKR que estamos estableciendo por aquí, que nos permita tomar acciones para
18 saber qué herramientas necesitan nuestros equipos, qué capacitación necesitan
19 nuestros equipos, creo que fue don... no sé si fue don Juan Carlos, aquí me
20 corrigen, que decían sobre los *dashboard*, ¿verdad?, sobre los *dashboard*,
21 importante, bueno, si queremos presentar que nuestros líderes estén presentando
22 ya resultados visibles, entonces utilicemos, por ejemplo, un Power BI.

23 Entonces necesitamos capacitar a todos nuestros líderes en Power BI para que sus
24 presentaciones sean ejecutivas en indicadores, y el *dashboard* del Power BI se
25 vuelve muy estratégico en capacitación y eso comenzamos a agregar *value*.
26 Entonces gracias ahí, don Cristian, por su aporte. Don Henry, por favor.

27 **Lic. Arley Pérez:** Gracias. Sí, ese 20% yo lo resumiría en planificación,
28 seguimiento, rendición de cuentas y compromiso, gracias.

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, gracias, don Henry, muy bien. ¿Alguien más pensaría en
30 ese 20% que nos debiéramos de estar enfocando, que estaría impactando el 80%

1 de la institución? ¿Qué estaríamos dándole prioridad?, porque esto es prioridad, o
2 sea, hay muchas iniciativas y tal vez muchas de esas iniciativas necesitamos
3 priorizarlas, pero con un 20% de impacto, ¿verdad? Entonces, ¿qué consideran
4 ustedes?, ¿qué puede ser?

5 Ya hablamos aquí la gestión del talento humano, hablamos de procesos también
6 que están desactualizados. Entonces uno diría, bueno, ¿quiénes son los que
7 actualizan los procesos?, ¿el talento humano? Bueno, entonces necesitamos
8 también desarrollar la actualización, entonces, ¿qué necesitamos?

9 ¿Juan Carlos, usted iba a mencionar ahora algún elemento?

10 **Directivo Sanabria Murillo:** Para mí sigue siendo importante, o sea, porque para
11 saber qué tenemos que trabajar es esta actualización del rol según la necesidad
12 país en este momento, porque es que para mí es un viraje de lo que la institución
13 estaba enfocada y hasta los departamentos internos de alguna manera responden
14 al rol, digamos, anterior, tal vez no al departamento, pero las tareas del día a día,
15 entonces yo sí creo que esta revisión del rol, digamos, de actualización y entonces
16 los proyectos que se derivan de esta actualización del rol, para mí es importante,
17 porque si no vamos a seguir construyendo sobre el rol, digamos, de alguna manera
18 caduco.

19 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, muy bien, don Juan Carlos, así es, ¿verdad?
20 Recordemos que todo proyecto nace de una iniciativa, mas no toda iniciativa se
21 convierte en proyecto y esto es una condición importante. ¿Por qué? Porque el
22 proyecto está alineado a eso que decía don Juan Carlos del rumbo que va a tomar
23 la organización, si hay algún proyecto que está surgiendo en nuestra institución y
24 que en realidad no está generando valor a la estrategia, debiéramos de revisar a
25 ver si es importante llevar a la ejecución o si le estamos asignando recursos que en
26 realidad debiéramos de estarlo canalizando a otros proyectos que sí aportarían a la
27 organización, ¿verdad? Entonces claro, por ejemplo, un sistema de administración
28 de flotilla institucional es importante, es un proyecto de implementación, pero por
29 ahí un tema de servicio en mejora de procesos que va a eficientizar el procedimiento
30 de asignación de recursos o de préstamo, bueno, eso genera mayor impacto dentro

1 de nuestra misión y visión institucional a una condición operativa, entonces es un
2 elemento importante.

3 Don Cristian.

4 **Lic. Solano Sánchez:** Sí, gracias. Nada más ahí para agregar algo importante,
5 nosotros tenemos una particularidad que tenemos una combinación entre, bueno,
6 una entidad pública, ¿verdad?, y yo le llamo una pequeña entidad financiera, que
7 es la parte del Sistema, del SAP, entonces eso muchas veces no nos permite contar
8 con una visión de negocio, entonces nos limitamos a que todo venga, que todo
9 llegue, y no somos más agresivos en ese sentido, eso es una limitante que tenemos
10 porque así está establecido. Entonces la competencia, por ahí alguien lo
11 mencionaba, creo que fue don Álvaro, es importante, es una amenaza, cada vez
12 son más competitivos los bancos, las entidades, entonces nosotros tenemos ese
13 producto, tenemos que cambiar la visión, para eso volvemos otra vez al tema de
14 aprendizaje, que es sumamente importante, de las competencias, tenemos a las
15 personas con esas competencias y eso no está mal, todos no podemos ser buenos
16 en todo, ¿verdad?, pero lo que sí nos permite el tener una adecuada evaluación de
17 desempeño, es determinar precisamente cuáles son las competencias que yo debo
18 fortalecer para establecer los planes de capacitación y de esta forma ir cerrando
19 brechas. Entonces creo que ahí sí tenemos una situación que hay que entrarle
20 fuerte, porque eso va amarrado también con el tema de servicio al cliente, ¿verdad?,
21 es muy importante, he escuchado la palabra “es que el beneficiario tal” y todo, no,
22 aquí no hay beneficiario, aquí hay clientes o el usuario, esa palabra es muy concha,
23 o sea, aquí no hay usuarios, aquí lo que hay son clientes, pero cuando nosotros
24 hablamos así es porque esa mentalidad de servicio al cliente o de visión de negocio
25 tal vez obviamente no está sentada, ¿verdad?, entonces eso es muy importante.
26 Gracias.

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias don Cristian, creo que va muy de la mano también
28 con lo que decía don Juan Carlos, el tema del rumbo, ¿verdad?, cambiar esa
29 perspectiva que nosotros desarrollamos.

1 Ahora, hay un elemento fundamental en el tema competencial, es que necesitamos
2 conocer el rol de cada uno dentro de la organización, ¿verdad?, porque a veces
3 queremos... tenemos una persona que es muy buena en números, tenemos un
4 Baldor, ¿verdad?, una persona que se le hace muy fácil los análisis numéricos, el
5 Big Data, el *Business Intelligence*, y tenemos otras personas que son muy buenas
6 en las letras, en los informes, en presentaciones y son los Gabriel García Márquez,
7 y a veces pecamos en querer capacitar a Gabriel García Márquez en que sea un
8 Baldor, y al Baldor queremos capacitarlo en Gabriel García Márquez, cuando en
9 realidad lo que necesitamos es que se miren a los ojos y que digan: *yo la parte*
10 *numérica voluntariamente lo asumo porque se me hace muy fácil*, ¿verdad?, y lo
11 que no debiera haber es esa competencia que muchas veces hablaron a nivel de
12 las unidades o de los mismos departamentos, porque si no entonces lo que estamos
13 enfrentando es un trabajo cooperativo y no queremos eso, necesitamos equipos
14 colaborativos, donde en su medida, en su gestión de procesos, todos estemos
15 amalgamados o como decía don Juan Carlos ese engranaje, yo sé mi posición y a
16 dónde van a tener mayor participación durante el proceso.

17 Entonces se vuelve una condición fundamental, lo que es ese ejercicio que hemos
18 hecho, porque el día jueves que vamos a tener la sesión presencial, vamos a tener
19 una condición muy práctica, donde vamos a tener que desarrollar nuestros objetivos
20 y resultados claves, entonces déjenme continuar aquí con la presentación.

21 Decíamos por ahí lo que era la misión, la visión y la estrategia, que ustedes me
22 comentaron, bueno, que ya este ejercicio lo han venido desarrollando; la misión, por
23 qué estamos; la visión, visualización hacia el futuro; la estrategia, cuáles son
24 nuestras prioridades, y es ahí donde tenemos que establecerlo, porque decía muy
25 bien claramente don Henry, en temas de apetito de riesgo de acuerdo a lo que
26 nosotros podamos establecer, hay que hacer una buena gestión de riesgos,
27 ¿verdad?, ¿a qué nos estamos enfrentando?, tanto internos como externos,
28 entonces es importante establecer esa estrategia, y es aquí donde vienen después
29 los OKR.

1 ¿En qué nos centraremos en el corto plazo?, eso es el objetivo y esto es una
2 condición cualitativa. La condición objetivo es una condición cualitativa. ¿Por qué?
3 Porque los resultados claves son una condición cuantitativa. ¿Cómo sabemos que
4 hemos logrado un objetivo?, y es ahí donde a veces fallamos como líderes a la hora
5 de establecer un monitoreo o un seguimiento, porque no establecimos fechas,
6 porque no establecimos porcentajes de disminución de fallas o incrementos de la
7 mejora de servicio al cliente o la disminución de errores en informes. ¿Bueno, en
8 qué?

9 Entonces, la importancia de tener claro sobre lo que es un OKR me permite
10 establecer, por ejemplo, situaciones y monitoreos, por ejemplo, los OKR a niveles
11 estratégicos que me dan la visión organizacional, generalmente hay una revisión o
12 una validación anual, más su monitoreo debiera ser trimestral, ¿por medio de qué?,
13 de los OKR tácticos y de estos tácticos que ustedes visualizan por ahí que es donde
14 los gerentes elaboran sus OKR en compañía con sus equipos, elaboran también
15 estos OKR operacionales, entonces si quisiéramos amalgamar esta condición con
16 herramientas ágiles, por ejemplo, como *Scrum*, como ahora nos estuvo comentando
17 don Virgilio, pues los *Scrum* nos dice que nosotros debíamos tener metas en una
18 condición mensual, cada cuatro semanas los equipos debieran establecer a qué
19 están aportando, cada cuatro semanas debíamos, porque ellos son esa condición
20 de OKR operacionales, la suma de 3 objetivos mensuales, ¿verdad?, me va a dar
21 un objetivo táctico, la suma de los 4 objetivos tácticos, me va a dar un objetivo
22 estratégico.

23 Entonces si yo me reúno con una Junta Directiva, con mis gerentes para poder decir
24 qué es lo que quiero y para qué lo quiero, cada gerente va a desarrollar sus propios
25 OKR para decirle: *mire, don Juan Carlos, mire don Henry, mire doña Gabriela, mire*
26 *estos son lo que usted necesita para que yo le aporte a ese objetivo estratégico que*
27 *usted planteó en Junta Directiva*. Entonces una vez que haya esta validación por
28 parte de los gerentes con la Junta Directiva, estos miembros de gerencia van a bajar
29 con sus líderes departamentales, con sus líderes funcionales, para que ellos
30 también comiencen a desarrollar los OKR operacionales. ¿Por qué? Porque

1 entonces ellos van a tener que presentar que muy claramente también ustedes
2 demandaron el tema de seguimiento, el tema de rendición de cuentas, donde
3 generen entonces que la rendición de cuentas a nivel operacional es presentar
4 avances cada cuatro semanas y esto es mucho, muy semejante a una carrera de
5 10 kilómetros, que muchas veces siempre hago la referencia, ¿por qué?, porque a
6 veces cuando corremos una carrera estamos pensando en el kilómetro 7, que hay
7 una gran cuesta y apenas vamos por el kilómetro 1, kilometro 2, donde puede ser
8 que me tuerza un tobillo, que me dé un esguince, que me dé un calambre, que
9 simplemente me agote porque corrí más de la cuenta en un momento dado.
10 Entonces yo no debiera estar pensando todavía en el kilómetro 7 hasta no terminar
11 el kilómetro 1, y posteriormente visualizar el kilómetro 2 y visualizar el kilómetro 3,
12 así debiera ser nuestros equipos.

13 Nuestros equipos debiéramos de tener pequeñas victorias, ¿basado en qué?, en
14 esa meta que era correr los 10 kilómetros, pero lo vamos a trocear en periodos más
15 cortos. Entonces si nosotros establecemos metas trimestrales a nuestros equipos,
16 ¿cómo debieran ser las evaluaciones del desempeño?, de la misma manera,
17 trimestralmente, ¿por qué?, porque así vamos a tener más objetivamente cuál es el
18 desempeño de Luis Diego en su aporte a nivel colaborativo.
19 Ahora, otro tema importante, ¿por qué nosotros pedimos a nuestros equipos trabajar
20 de manera colaborativa, de trabajo en equipo y hacemos evaluaciones
21 individuales?, entonces tenemos que tener esa connotación también de modificar
22 algunos aspectos, que no solamente es individualidad, sino que visualicen también
23 una condición grupal, un aporte grupal. Entonces cada cuatro semanas el equipo
24 tiene una meta, cada cuatro semanas el líder va a validar que se alcanzó la meta,
25 cada cuatro semanas el líder va a generar una retrospectiva: ¿qué cosas hicimos
26 bien?, ¿y qué cosas debemos mejorar? Porque siempre podemos tener
27 oportunidades, ¿cuáles fueron los obstáculos?, ¿cuáles fueron los impedimentos?,
28 ¿qué situaciones fueron adversas?, y que pudimos lograrlo, pero hay que
29 documentarlo definitivamente.

1 Entonces cuando comenzamos a hablar de una priorización estratégica en nuestro
2 sector, es una de las decisiones más importantes que deben tomar en un órgano
3 directivo. No se puede atender todo al mismo tiempo, y eso lo decíamos
4 anteriormente, y menos donde los recursos son limitados y las demandas por
5 nuestros servicios son múltiples.

6 Priorizar significa identificar cuáles temas realmente impactan a la misión
7 institucional y cuáles pueden esperar, yo puedo tener algunas iniciativas, pero mire
8 las que dijo Juan Carlos, me parecen muy relevantes; las que decía don Álvaro, muy
9 buenas y asertivas; las que aportaba doña Alicia, mire, definitivamente me
10 encantaron, pero entonces ¿cuál de ellas nos vamos a poner de acuerdo para poder
11 generar un *backlog* de priorización?, y no significa que sea el mío el que tiene que
12 ser siempre el primero, sino en realidad es el que nos va a aportar más a la
13 organización y el que va a ser más visible, sea una marca institucional, una marca
14 empresarial, sea una marca de servicio, cuál sea nuestro objetivo, esto nos invita a
15 reflexionar sobre cómo definir esas prioridades con criterios claros y no por una
16 presión o por una condición de institución.

17 Entonces cuando una institución no prioriza, se dispersa, definitivamente. ¿Por
18 qué? Porque entonces comenzamos a tirar a muchos lados y al final del periodo, el
19 proceso de evaluación, cuando vamos a pedir rendir cuentas el avance ha sido muy
20 poco, ¿por qué?, porque tenemos a mucha gente y que son los mismos soldados
21 en muchos proyectos tratando de ir avanzando y no lo ponemos bajo un esquema,
22 entonces se comienzan a atender asuntos urgentes, sin evaluar si son estratégicos,
23 y eso genera un desgaste administrativo, pérdida de foco y desaliento.

24 Me he encontrado en organizaciones que cuando los acompaño a hacer mejora de
25 procesos o mejora de procedimientos, cuando comienzan, les digo: *señores, a*
26 *veces tenemos un refrán aquí que es, ¿para qué hacerlo sencillo, si lo puedo*
27 *complicar?*, porque tal vez un proceso debiera ser de 5 a 6 pasos y mire, le hacen
28 14, 15, 17 pasos y la pregunta es, *¿por qué?*, y me dicen: *Luis Diego, es que*
29 *después creen que nosotros no hacemos nada*, eso muchas veces es una falta de
30 confianza en los equipos. Entonces comenzamos a sacar un procedimiento que

1 fuera más sencillo, comenzamos a generarle una serie de controles. Los controles
2 no son malos, la auditoría nos demanda controles, pero no nos dice que sea
3 cantidad, sino que sea calidad, y eso es un elemento fundamental.

4 Entonces hay un elemento también que hay que considerar es que no todas las
5 solicitudes que llegan a una Junta Directiva debieran ser analizadas porque tiene
6 que priorizarse con algunos criterios. La priorización evita que la agenda directiva
7 sea secuestrada, llamémoslo de alguna manera, por temas operativos o
8 particulares, entonces, qué debemos estar midiendo hoy, entonces hay que priorizar
9 y evaluar la factibilidad. Todo proyecto, toda iniciativa, tiene que tener dos
10 condiciones importantes: la factibilidad y la viabilidad.

11 Puede ser que sea factible, pero vialmente por tema legal todavía no lo podemos
12 hacer, hay que ir a actualizar la normativa. Bueno, ahí tenemos esa condición que
13 primero cuál es lo que tenemos que hacer, ¿el proyecto está orientado a mejorar o
14 actualizar la normativa?, este proyecto lo vamos a dejar en parqueo, pero puede ser
15 que sea viable legalmente, pero ahorita no contamos con presupuesto, entonces no
16 es factible en este momento.

17 Entonces necesitamos comenzar a generar ese equilibrio donde algunas
18 prioridades necesitan recursos, capacidad técnica, cambios normativos o ajustes
19 organizacionales, y es aquí donde el órgano directivo debe analizar el contexto real
20 antes de definir qué será estratégico en un periodo determinado, ¿y para qué?, para
21 poder alinear, las prioridades institucionales deben alinearse con los planes,
22 llámese planes nacionales, llámese con planes sectoriales, llámese con temas
23 presupuestarios y normativos, ¿por qué?, porque cuando no existe esta coherencia,
24 se genera un conflicto institucional y se dificulta la ejecución.

25 Entonces la priorización bien hecha garantiza que la institución camine en la misma
26 dirección que el sistema público, entonces es ahí donde el OKR comienza a tener
27 sentido. ¿Por qué? Porque entonces comenzamos a desarrollar basado en nuestras
28 capacidades y nuestros recursos, y se vuelve un OKR institucional.

29 Ahora, ¿qué necesitamos nosotros para hacer esa transición estratégica, perdón,
30 esa transición de estrategia tradicional a un OKR?, bueno, aquí es donde

1 comenzamos a cambiar el enfoque, esta diapositiva que tenemos aquí de varias
2 que vamos a ver, muestra claramente por qué muchos modelos estratégicos
3 tradicionales ya no logran responder a las necesidades de un sector, y es que la
4 estrategia tradicional suele ser estática, suele ser extensa, difícil de medir y en
5 muchos casos hasta desconectada de la operación real, ¿verdad?, cuando a veces
6 llegamos y vemos que es lo que están haciendo a nivel operacional y revisamos los
7 procedimientos, pues hay una brecha sumamente enorme, ¿verdad?, porque no
8 está actualizada.

9 Entonces una de las limitaciones principales de la estrategia tradicional es que
10 tiende a producir documentos muy elaborados, pero poco utilizados, y es ahí donde
11 dicen: *bueno, el papelito habla*, está bien, pero no en exceso, ¿verdad?, no en
12 exceso, eso no genera una referencia.

13 He tenido experiencias que me dicen: *vea, Luis Diego, aquí está documentado*
14 *nuestro proyecto, tengo 5 ampos y cada ampo tiene 1000 documentos. 5000*
15 *documentos tenemos excelente, buenísimo. ¿Cuál es el grado de avance del*
16 *proyecto? Un 7% ¡Terrible! Imagínense, vamos a tener un archivo nacional al*
17 *término del proyecto, ¿verdad?, solamente en papelería.*

18 Entonces la documentación es importante, por supuesto, pero también tenemos que
19 enseñar, educar, acompañar a nuestros equipos a que también aporten valor y que
20 vean el progreso, entonces es eso, ¿verdad, el de producir documentos muy
21 elaborados, pero poco utilizados no agrega valor, se elaboran planes quincenales,
22 planes institucionales o rutas estratégicas que luego quedan archivados porque no
23 se convierten en acciones medibles porque no sabían cómo ejecutarlo. Esta
24 desconexión, pues definitivamente genera una frustración y una pérdida de
25 credibilidad interna, porque el equipo dice: *me esforcé para nada, documenté para*
26 *nada, vi poco valor, vi poco progreso*, entonces aquí también hay un problema de
27 rigidez. Los planes tradicionales suelen estar diseñados para largos periodos y no
28 incorporan mecanismos de revisión periódica para ajustarlos, entonces al final lo
29 que tenemos, ¿qué es?, es una autopsia, ya no podemos hacer nada y más bien

1 tenemos que hacer informes largos para justificar del porqué no alcanzamos nuestra
2 meta.

3 Entonces cuando el entorno cambia, la estrategia se vuelve obsoleta, por eso hay
4 que buscar la manera de que sea más adaptativa, que sea más flexible, más
5 dinámica y que se ajuste al entorno, entonces también la estrategia tradicional tiene
6 esas dificultades en traducirse en acciones concretas, como lo veíamos en el primer
7 video, el problema no es la planeación; el problema es cómo lo llevo a la ejecución,
8 entonces los documentos pueden ser muy elegantes, pero si no establece
9 indicadores de medición de avance, es difícil que la institución lo convierta en un
10 proceso de trabajo real, ¿verdad?, esta brecha entre plan y ejecución es una de las
11 principales causas de bajo rendimiento o de alcance a nivel institucional.

12 El siguiente, el aporte real, ¿verdad?, el aporte real de un OKR en el sector público,
13 ya he tenido la oportunidad de trabajar en instituciones implementando el tema de
14 OKR, en el INS, CFIA, ¿verdad?, esta nos dice, bueno, que los beneficios que trae
15 el uso de OKR para instituciones públicas es de gran valor.

16 La primera, la gran contribución es la claridad, los OKR obligan a definir objetivos
17 estratégicos simples y acompañarlos con resultados claves medibles. ¿Cuántos
18 objetivos estratégicos debíamos tener al año? Mire, entre 2 y 4, al año, entre 2 y
19 4, eso es lo que debíamos tener de revisión, claro, tenemos una condición del
20 2030, ¿verdad?, tenemos al 2030, pero tenemos que considerar cuáles son los que
21 vamos a trabajar en el 2026, cuáles vamos a trabajar en el 2027, cuáles vamos a
22 trabajar en el 2028, pero no debíamos tener digamos, por ejemplo, no sé, 10, 12,
23 14 para trabajar en el 2026, porque, nuevamente, podemos trabajarlos todos, pero
24 no todos a la vez, y esto genera también que muchas bolitas tengan los equipos
25 que son recursos limitados y se nos va a caer siempre una, ¿verdad?, hay que ser
26 realistas y el equipo comienza entonces a tener presión y a tener desgaste.

27 Entonces es importante considerar que los objetivos estratégicos deben ser
28 simples, ¿para qué?, para eliminar esas ambigüedades y que permita comprender
29 qué se quiere lograr exactamente.

1 Entonces otro aporte importante de los OKR es la transparencia, permite que toda
2 la organización conozca cuáles son las prioridades institucionales y cómo se mide
3 el avance. Ahora hicimos un ejercicio, ¿será que, a nivel de proyectos con los
4 líderes, todos nos sentamos a escuchar cuáles son los proyectos que va a
5 desarrollar en el 2026 nuestra institución?, porque a veces necesitamos, *vamos a*
6 *abrir más sucursales*, bueno, necesitamos de Talento Humano para contratar,
7 necesitamos de TI para el tema de computadora, necesitamos de TI para licencias
8 y a veces somos los últimos que los llamamos a la fiesta y cuando viene corramos,
9 ¿verdad?, tenemos que ser reactivos, entonces esto también se evita duplicidades,
10 reduce desalineamientos y promueve una integración entre las áreas; la claridad y
11 la claridad de los proyectos a nivel compartido, facilita también la rendición de
12 cuentas, ¿verdad? Entonces muchas veces es: *miré, no logré la automatización o*
13 *no logré la transformación digital en mi departamento porque TI no me ayudó*, y TI
14 no lo consultaron, la prioridad no era para TI, entonces es muy fácil echarle la culpa
15 ahí a TI sobre esos esquemas, ¿verdad?

16 También, cuáles son las competencias que necesitan... Don Álvaro, adelante, por
17 favor, gracias.

18 **Directivo Guillén Mora:** Sí, una ligera consulta. Mire, tradicionalmente hasta no sé
19 cuánto y tal vez usted me pueda aclarar, las empresas venían haciendo
20 planeamiento estratégico y lo que interesa para mí fundamentalmente a la hora de
21 establecer objetivos es la medición del objetivo, ¿verdad?, o sea, que tengan metas
22 concretas y métricas concretas, se les venía llamando, por lo general, en sector
23 público y privado KPIS, de la acepción en inglés. ¿Cuál es la tremenda diferencia
24 en OKR?, yo sé que usted me lo va a decir, que es más estratégico y que está más
25 elevado y que hay operativos, pero es que esto contrasta también porque
26 MIDEPLAN tiene todo un documento, tal vez usted lo conoce, para establecimiento
27 de objetivos a diferentes niveles, ¿verdad?, entonces como nacen nuevas
28 nomenclaturas o nacen nuevos enfoques, porque yo no sé qué van a hacer las
29 empresas si ya están cambiando de KPI a OKR, KPI estratégicos y KPI operativos,
30 ¿verdad?, porque se puede llevar de la misma manera también, digo nada más

1 como para aclararnos a los que hemos evaluado con KPI planes estratégicos, ¿y si
2 ya no los están usando en las industrias o en las empresas, y si ya todo el sector
3 público se está poniendo en cinta con los OKR o a partir de cuándo?, porque
4 digamos para que tengamos todos la mayor claridad posible, don Luis Diego.

5 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente pregunta, don Álvaro, muchísimas gracias. Y
6 bueno, ahorita me adelanto en las diapositivas, pero el KPI se mantiene, el KPI se
7 complementa con el OKR, ¿verdad?, porque el objetivo les decía que el objetivo es
8 cualitativo, que es hacia dónde yo quiero llegar, pero el resultado clave es lo que
9 usted espera que le entregue. Ahora, ¿cómo hago para que ese objetivo por medio
10 del resultado clave lo pueda monitorear a través del KPI?, el KPI me va a dar ese
11 indicador de desempeño de que en realidad estoy alcanzando el resultado clave
12 que estoy esperando. Entonces, por ejemplo, si nosotros establecemos una
13 condición de que voy a hacer una fiesta, ¿verdad?, quiero hacer una fiesta de 50
14 años, entonces el resultado clave que sea una fiesta en tal lugar, en el Hotel
15 Intercontinental para 200 personas, para el 15 de setiembre, ese va a ser mi
16 resultado clave. Claro, yo tengo que hacer una serie de tareas y actividades, que es
17 lo que vamos a hacer en el POI, ¿verdad?, o en PEI, como algunas instituciones lo
18 tienen, que son esas actividades estratégicas que yo voy a medir con el KPI.
19 Entonces cumplimiento de cronograma, disminución de errores y fallas, entonces el
20 KPI me va a generar ese seguimiento, ese monitoreo para poder alcanzar el
21 resultado clave.

22 Entonces cuando nosotros vamos a definir OKR debíamos establecer, por eso les
23 decía entre 2 y 4, pero cada 3 meses yo debiera de estar monitoreando el resultado
24 clave por medio de los KPI, por medio del desempeño, entonces se llega a
25 complementar, no lo eliminamos, pero hay una mayor claridad de lo que nosotros
26 esperamos. Por ejemplo, usted ahora decía una iniciativa, ¿ok?, una iniciativa que
27 se puede transformar en proyecto, cuando trabajamos en proyectos, posiblemente
28 lo vayamos a trabajar en un *Project*, el *Project* me va a dar hitos, ¿recuerdan?, esos
29 hitos que son pequeñas victorias que vamos a tener durante la fase del proyecto.
30 Entonces cada hito va a ser el resultado clave, en un proceso de contratación

1 administrativa, un resultado clave es la contratación de la empresa, eso va a ser el
2 resultado clave, la contratación de la empresa, pero el KPI es el que me va a dar la
3 referencia de monitoreo que, si se hizo el cartel, de que se validó el proceso de
4 contratación, de que salió la publicación, que se hizo las reuniones con los
5 proveedores, la mejora de ofertas, el análisis técnico y la adjudicación. Entonces el
6 KPI siempre va a ser importante porque es el que me va a dar el *dash*, ¿verdad?, el
7 indicador de que vamos a cumplir a cabalidad con el tiempo del resultado clave.

8 El problema es que muchas veces no tenemos una claridad del resultado clave,
9 pero sí el KPI, ¿verdad?, entonces cuando comenzamos a hacer una cosa y
10 conforme vayamos desarrollando vamos gastando recursos, porque no hubo
11 transparencia, no hubo especificidad, lo decía ahora don Virgilio, ¿verdad?, el
12 *backlog*, esas necesidades, esos requerimientos no han sido claros, ¿verdad?, bajo
13 el esquema.

14 ¿Contesté su pregunta, don Álvaro? ¿Sí? Ahora más adelante lo vamos a ver en la
15 parte práctica, porque lo vamos a hacer el día jueves, si usted nos va a acompañar,
16 vamos a hacer esa condición más escrita, estilo taller, para poder definir el
17 formulario y ver el tema de los resultados, ¿pero no sé si le quedó un poquito más
18 claro? ¿Sí?

19 **Directivo Guillén Mora:** Sí me queda claro, el único problema para mí es que usted
20 diga que un objetivo es solo cualitativo, porque en realidad un montón de autores
21 dicen que los objetivos tienen que ser medibles, ¿verdad?, entonces llamarle solo
22 cualitativo es peligroso, porque yo no lo definiría como objetivo si no tiene una meta
23 específica cuantificable, entonces nada más esa partecilla. Cómo lo llegue a medir,
24 se le llama un OKR o KPI, lo importante es que se cumplan las metas que estamos
25 definiendo, ¿verdad?, porque lo que falla enormemente es la medición en
26 seguimiento en todo esto...

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** Claro, el objetivo...

28 **Directivo Guillén Mora:** Y bueno, y una buena definición de objetivos estratégicos,
29 ...

30 **Sr. Luis Diego Ulate:** Claro.

1 **Directivo Guillén Mora:** ...tal vez como historia, cuando yo llegué a la institución,
2 hace un par de años a la Junta Directiva, habían hecho un planeamiento estratégico
3 que prácticamente nunca se cumplió, porque la definición de objetivos que hicieron
4 eran algunos inal... eran... no se podían alcanzar porque no sé cómo los definieron,
5 y la claridad del consultor en ese momento en decirle a una organización que
6 pusieron unos objetivos inalcanzables porque no se podían, no habían recursos
7 para eso, y lo otro es que no les enseñaron a medir, porque pasaron 3 años y no
8 me dieron nada, es más, no logramos medir realmente al final de todo este
9 quinquenio prácticamente, a pesar de que se ha solicitado vehementemente. De ahí
10 la razón de que usted esté hoy aquí dándonos esta inducción, porque hemos dicho,
11 bueno, es que si no... y a las áreas operativas si no saben lo que es, cómo se hace,
12 cómo se monta, cómo se desarrolla y cómo se controla, estamos listos, ¿verdad?
13 Entonces, ojalá que esta vez sí lo podamos hacer con cosas más aterrizadas y con
14 metas o con métricas y cuantificaciones realistas, para que tenga sentido, porque
15 para hacer todo un planeamiento estratégico para 5 años, bueno, ahora las
16 condiciones son tan variables que hay que estar revisando más puntualmente esos
17 quinquenios, ¿verdad?, porque todo cambia, como dice la canción de Violeta Parra,
18 entonces hay que tenerle cuidado al quinquenio, pero lo importante es que se
19 establezcan mediciones y lo que usted está diciendo, o sea, en ese control que la
20 parte gerencial tiene que llevar, para luego retroalimentar a los niveles de Juntas
21 Directivas, ¿verdad?, pero si no se lleva lo más básico, que es la medición continua
22 para ver el avance de mis estrategias, el avance de mis proyectos y cómo estamos
23 cumpliendo o los planes remediales cuando no cumplo, entonces eso va generando
24 una anarquía, un caos, que no nos permite que la organización salga adelante.
25 Gracias.

26 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias, don Álvaro. Muy bien, no, no, excelente su aporte,
27 ¿verdad?, porque sí, hay un elemento fundamental es que el OKR sí me va a
28 generar esa condición de referencia, le voy a presentar un documento, me voy a
29 adelantar un poquito, que es una plantilla que nosotros vamos a utilizar y que

1 podríamos hacer el ejercicio, no habría ningún problema. Permítanme nada más
2 aquí para compartirles.

3 [El Sr. Luis Diego Ulate proyecta un documento en Word titulado "IC-OKR-
4 Document-27065"]

5 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, este es un documento que tenemos para poder
6 desarrollar una línea base de los OKR, aquí tenemos el nombre de la empresa, el
7 preparado por, el OKR para, o sea, los OKR que vamos a establecer aquí, ¿para
8 qué es?, ¿para qué perspectiva?, ¿para procesos, para la parte financiera, para el
9 tema de marketing?, la fecha del inicio y la fecha fin del tiempo, como usted bien lo
10 decía, tenemos que tener claridad bajo ese esquema.

11 Ahora, si nosotros estamos haciendo un plan estratégico hacia el 2030, pues habrá
12 unos que se puedan convertir en proyectos y que los proyectos trasciendan
13 definitivamente por la complejidad, por ejemplo, un CRM, un sistema de CRM, pues
14 no lo podemos implementar en 4 o 5 meses, ¿verdad?, posiblemente va a
15 trascender a años. Entonces sí es importante establecer pequeñas victorias o hitos
16 anuales que me permitan qué es lo que vamos a tener en el año uno, qué me
17 permita tener en el año dos y qué me permita tener en el año tres.

18 Ahora, se recomienda una condición de, por eso les decía, de 2 a 4 objetivos y
19 resultados claves anuales, donde el objetivo les decía una condición cualitativa,
20 porque los resultados claves, que es lo que me va a permitir el alcance del objetivo,
21 va a ser cualitativo... cuantitativo, ¿ok?, entonces yo por cada objetivo debiera de
22 tener mínimo 3 resultados claves que yo espero que haga o que aporten a ese
23 objetivo estratégico. Entonces cuando yo tengo 3 objetivos, no todos los objetivos
24 van a tener la misma complejidad, entonces yo comienzo a establecer, por ejemplo,
25 que el objetivo estratégico 1 tiene un 20% de peso, el número 2 tiene un 40% de
26 peso y el número 3 tiene un 40% de peso. La suma de los 3 objetivos me tiene que
27 dar 100, ¿verdad?, para saber que tengo un plan que estoy cumpliendo a cabalidad.
28 Ahora bien, cada resultado clave, que es la condición cuantitativa, la suma de estos
29 resultados claves me tiene que dar el 100%, entonces yo puedo poner aquí un 30%,
30 aquí un 25% y aquí un 45%, la suma de los 3 resultados claves me va a dar el 100%

1 del objetivo. Ahora, esto se vuelve una condición estratégica, ¿por qué?, porque
2 entonces yo tengo que saber que a mayor esfuerzo le tengo que dar un mayor
3 puntaje porque tiene una mayor complejidad, pero necesito establecer en el
4 resultado clave aquí la condición cuantitativa, es decir, ¿qué necesito?, ¿disminuir
5 errores, ser más eficientes en un 25% con respecto al año anterior?, tengo que
6 establecer 3 elementos específicos de cuantitividad para que el equipo sepa dónde
7 tiene que mover la aguja, ¿verdad?, hacia dónde tiene que migrar, si es incrementar
8 la colocación de préstamos en, no sé, en un 10% con base al año anterior, al año
9 2024, entonces yo tengo que establecerlo así, una colocación como tal, porque aquí
10 no son actividades estratégicas, es el resultado. Las actividades estratégicas me lo
11 van a dar los equipos donde ellos van a establecer sus 3 estrategias de lo que van
12 a hacer para poder colocar esos préstamos con una mayor eficiencia. Entonces
13 esos 3 proyectos o esas 3 iniciativas se las vamos a dejar al equipo táctico y al
14 equipo operativo.

15 Entonces bajo esta premisa podríamos hacer el ejercicio de que ustedes puedan
16 definir, por ejemplo, cuál es un objetivo que desde la perspectiva o las iniciativas
17 que ustedes tenían actualmente podrían ustedes definir ese objetivo cualitativo y 3
18 resultados que ustedes necesitan que se visibilicen para el 2026, entonces una de
19 esas priorizaciones, yo les voy a pasar aquí la plantilla para que ustedes hagan el
20 ejercicio, un objetivo que ustedes quieran trabajar en el 2026 y 3 resultados claves
21 que me permitan a mí poder visibilizar y poder monitorear durante el periodo.

22 Esta es la primera plantilla, porque después los KPI van a complementar, o sea,
23 ¿cómo lo vamos a lograr?, por supuesto, hay un equipo operativo, táctico que va a
24 tener que establecer cuáles son ese *backlog* de tareas, ese *backlog* de actividades
25 que ellos van a tener que establecer y que van a decirle a don Álvaro: *mire, don*
26 *Álvaro, durante el 2026 estos son nuestras 8 iniciativas estratégicas para aportar a*
27 *ese objetivo que usted planteó en el 2026*. Entonces el KPI va a ser el cumplimiento
28 del cronograma, va a ser el cumplimiento para el... por ejemplo, la revisión y
29 actualización de la normativa para julio 2027 y para eso vamos a tener que darle un
30 monitoreo durante los 6 periodos anteriores. Entonces si ustedes hacen

1 seguimientos trimestrales, en el mes... en el primer trimestre ya tiene que haber un
2 reporte del KPI de que estamos alcanzando esa actualización de la normativa para
3 julio, por lo menos en un grado de avance de un 50%, ¿verdad?, o lo más cercano
4 posible.

5 Entonces lo importante cuando decimos OKR, porque no son separados, el OKR
6 es, qué es lo que yo espero lograr con mi objetivo, pero cuáles son los 3 resultados
7 que yo espero, si yo quiero, por ejemplo, *mejorar el servicio al cliente, o sea, yo*
8 *quiero una mejora en la eficiencia de la atención del servicio al cliente*, bueno,
9 entonces ese va a ser mi objetivo. Un resultado clave: *incrementar el índice de*
10 *satisfacción del cliente de 75 a un 80%*, ya le di una condición, le agrego algo más,
11 para diciembre 2026. Entonces el equipo va a comenzar a planear con base a ese
12 primer resultado. Otro resultado: bueno, que se establezcan protocolos, *establecer*
13 *protocolos de servicio al cliente*, -que hoy no tenemos-, *protocolos de servicio al*
14 *cliente para julio 2026*, otro resultado clave que me permite alcanzar el objetivo
15 general que estamos planteando. Y tercero, *mejorar los sistemas de atención al*
16 *público en asignación de fichas para setiembre 2026*. Entonces comienzo a generar
17 esos resultados que yo espero, puede ser que lo pueda modificar con base a los
18 recursos, limitaciones, que fue lo que vimos al inicio, sí, ¿verdad?, sí puedo hacerlo,
19 pero necesito tener esa premisa como tal.

20 Don Álvaro, adelante, por favor.

21 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muchas gracias. Vea en esa línea, a ver si le entendí
22 bien, los resultados claves... vamos a establecer el objetivo estratégico haciendo lo
23 que usted nos vaya a decir que vamos a hacer, si lo vamos a hacer con FODAS o
24 lo que usted nos recomiende. Establecemos el objetivo estratégico, no importa, yo
25 lo puedo hacer cualitativo, ¿esos resultados claves los vamos a establecer también
26 nosotros?, ¿o usted espera que los resultados claves los hagan los niveles
27 operativos?

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** Los resultados claves a nivel estratégico, digamos, por
29 ejemplo, dígame usted, algún objetivo estratégico que tenga actualmente.

1 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, es que vea le digo y por qué, por experiencia en
2 esto.

3 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ajá.

4 **Directivo Guillén Mora:** Yo le iba a lanzar a usted ahí, bueno, *el crecimiento de las*
5 *ventas en un tanto por ciento*, por ejemplo, pero el problema es que siempre nos
6 hacen una ligerilla trampa, ¿verdad?, nos presupuestan una equis venta, pero el
7 Sistema de Ahorro y Préstamo siempre vende más, entonces no sé si me corrigen,
8 puede andar en un 15, un 20% más, entonces si yo le pongo: *incrementarse un*
9 *20%*, eso es muy fácil, porque lo van a lograr siempre, ¿verdad?, entonces habría
10 que subírsela como del techo que después se va a lograr, súbala un 5, un 10% más,
11 eso sí sería una meta interesante para poner a la gente a desarrollar sus propios
12 planes de trabajo para lograrlo, entonces por ahí hay que tener cuidado.

13 Teníamos una de hacer... ahí las tuvimos que ir modificando, entonces algunos
14 cayeron en alianzas estratégicas, entonces pusieron una alianza al año, ¿verdad?,
15 una alianza al año, para mí eso no es muy significativo y en algunos casos no la
16 han logrado una única, dice uno: *diay sí, ¿entonces qué van a poner la próxima*
17 *vez?, ¿punto 5 alianzas?*, no se vale, ¿verdad?, entonces es peligroso si nosotros
18 también no formulamos desde la perspectiva más o menos también esos resultados
19 claves que esperamos y después cuando ellos se vayan y lo bajen, y cómo hacerle
20 para llegar a ese nivel, sí es importante, porque es que, digamos, lo que me
21 preocuparía nada más, que tal vez no sea así, yo le estoy... tal vez no lo visualice
22 bien, es que ellos se vayan a poner esos resultados claves, porque van a poner los
23 mínimos, ¿verdad?, tampoco tenemos que poner los máximos, acordémonos que
24 una premisa del objetivo es que sea alcanzable, ¿verdad?, y que no hagamos...
25 pero alcanzable con un nivel de esfuerzo, porque alcanzar... me acuerdo de
26 objetivos que ponen: *cumplir con el presupuesto*, bueno, en algunas instituciones
27 como la nuestra ni eso se logra, porque a veces ni eso gastan, pero decir un objetivo,
28 *que todo el mundo llegue temprano*, ah, no, eso no se vale porque todo el mundo
29 tiene que llegar temprano, *consumir... ejecutar el presupuesto*, si solo eso tiene,
30 aquí es que hay un poco de abundancia y nos sobran un poco de recursos, aunque

1 dicen que no existen, pero la demostración siempre es que no se gasta el
2 presupuesto, por suerte no somos Caja Única del Estado, entonces por eso es que
3 la gente está como en bonanza; se quejan de que no hay cosas, pero yo les vivo
4 replicando que sí hay recursos, que lo que no hay es la forma de cómo ejecutarlos
5 bien, entonces lo que tenemos que tener cuidado en esta formulación es, que sí
6 sean metas alcanzables, pero que sean realmente...

7 **Sr. Luis Diego Ulate:** Que incomoden.

8 **Directivo Guillén Mora:** ...desafiantes...

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Que incomoden.

10 **Directivo Guillén Mora:** Desafiantes, o sea, que sean reales, ¿verdad?, porque
11 decir lo que Juan Carlos opinaba por ahí, *diay hacer una casa al año, hacer un*
12 *desarrollo habitacional*, no, no, pongámonos metas ambiciosas, que realmente nos
13 pongan a trabajar los 9 mil y resto de lotes que hablaba Alicia, las titulaciones son
14 miles las que hay que hacer y no hemos encontrado...no han encontrado un
15 proyecto de cómo lograrlas, porque... ¿la meta cuánto es, Alicia?, ¿100?, y se
16 lograron 120, o sea, es visible porque son miles las que hay que hacer.

17 Entonces si usted me pone metas y si la gente... por eso hablaba yo de la cultura,
18 si la cultura es que con 100 ya yo cumplí y están satisfechos, entonces no hay
19 ambición por realmente crecer y hacer las cosas diferentes, nuevamente retorno ahí
20 lo de la cultura, como veo yo el tema de cultura, ¿verdad?, esa es la cultura, para
21 ellos está bien hacer un desarrollo habita... o un anteproyecto, como hemos tenido
22 casos de que este año se va a hacer solo el anteproyecto, el otro la viabilidad, el
23 otro se va a buscar la otra, ah, no, así no se vale, ¿verdad?, porque también hay
24 una presión importante del sector público, que lo hemos manifestado, de que
25 debemos dar mayores respuestas porque la gente necesita mayores respuestas,
26 entonces le hago esta acotación un poquito larga para que veamos en qué mundo
27 nos movemos. Entonces hay que tener cuidado, quién va a poner también los
28 resultados clave, ¿verdad?, yo creo que es importante que nosotros también
29 metamos un poquito mano de metas más ambiciosas para que esos resultados si
30 los vamos a bajar y que sean ellos, no importa, pero sobre un piso base, ¿verdad?,

1 que no sea poco ambicioso, porque si no, no lo logramos, o sea, las metas a veces
2 que se están poniendo o los resultados claves, digámoslo así, son poco ambiciosos.

3 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias, don Álvaro, y buenísima su intervención y totalmente
4 válido, ¿por qué?, porque los OKR usted lo decía, tienen que ser desafiantes, tienen
5 que ser ambiciosos, tienen que mover el piso en nuestros equipos para que logren
6 esa evolución. ¿Por qué? Porque lo que les decía anteriormente, si no todas las
7 evaluaciones del desempeño son de 100 y no alcanzamos los objetivos
8 estratégicos, ¿verdad?, si...

9 **Directivo Guillén Mora:** No, perdón, disculpe que lo interrumpa, así son, o sea, ...

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** Bueno...

11 **Directivo Guillén Mora:** ...acuérdesse que el sector público solo gente sobresaliente
12 tenemos, ¿verdad?, o sea, las evaluaciones de desempeño que se ven en las
13 organizaciones públicas siempre son de 90 para arriba...

14 **Sr. Luis Diego Ulate:** Correcto.

15 **Directivo Guillén Mora:** ...porque es difícil, entonces resulta que estamos con
16 personal altamente capacitado, pero las metas no se cumplen, es una contradicción.

17 **Sr. Luis Diego Ulate:** Exactamente.

18 **Directivo Guillén Mora:** Estamos hablando de competencias que no se tienen, pero
19 que se pueden dar. Estamos hablando que sí hay recursos para capacitación, que
20 no se invierten a veces. ¿Entonces cómo es eso? Usted quiere tener algo más
21 competente, dele las competencias, y recursos, sí, se los damos, pidan más incluso,
22 hemos abogado en presupuestos de que pidan más si quieren, porque creemos
23 fielmente en que mantener un nivel de competencia es por lo menos un buen
24 estímulo, una buena estrategia, si bien no se logran incentivos financieros o
25 monetarios en el sector público, pero la capacitación, el mejorar mis conocimientos
26 a los que nos gusta siempre seguir aprendiendo, pues es una motivación, y uno no
27 sabe si eso le va a servir más adelante como crecimiento en la organización donde
28 estoy o me voy para otra y llevo todo ese bagaje de conocimiento, entonces esa es
29 una buena estrategia, ...

30 **Sr. Luis Diego Ulate:** Claro.

1 **Directivo Guillén Mora:** ...pero si no lo logramos, estamos fregados.

2 **Sr. Luis Diego Ulate:** Totalmente de acuerdo, es un elemento importante porque
3 los OKR se establecen siempre bajo un Modelo Smart, ¿recuerdan?, específico,
4 medible, alcanzable, real y en tiempo, ¿verdad?, o sea, pero que lleven a esa
5 evolución al equipo poderlo establecer, decían por ahí en algún momento en esta
6 organización que pude acompañar, el proceso de contratación, solo de publicación
7 era de 7 meses, ¿verdad?, era de 7 meses solo publicar el cartel, entonces
8 comenzamos a aplicar principios y capacitamos al personal de proyectos en
9 principios de agilidad empresarial, sacamos un proyecto que era el core del CRM,
10 que ellos iban a establecer en dos meses y medio. La única diferencia que hicimos
11 fue sentar a las personas en la misma mesa para poder cocrear, para hacer trabajo
12 colaborativo, pero ese del papelito habla, que les hablaba anteriormente, *mire, yo*
13 *se lo mando a don Álvaro, para que don Álvaro me lo revise. Don Álvaro se lo dejaba*
14 *3 semanas, a las 3 semanas me respondía y después se lo mandaba a don Juan*
15 *Carlos, que era de la Proveeduría, y la Proveeduría me hacía otras observaciones,*
16 *pero tenía que devolvérselo a don Álvaro, para que don Álvaro me viera las*
17 *observaciones de Juan Carlos, y después se lo tenía que pasar a doña Xinia y Xinia*
18 *me hacía otras observaciones y nuevamente se lo tenía que pasar a don Álvaro y*
19 *después a don Juan Carlos.* Mire eso usted dice, es un proceso burocrático que se
20 vive, sí, y la única diferencia fue en que nos sentamos en una misma mesa, vimos
21 el cartel entre todos y comenzamos a analizar desde nuestra perspectiva y nuestro
22 rol dentro de la organización.

23 Ahora, claramente está, don Álvaro y compañeros y compañeras, sí, hay que
24 establecer resultados claves nosotros para que de ahí sea la línea base de trabajo
25 para los equipos, si no establecemos esos resultados claves va a ser muy fácil para
26 ellos establecer su meta, ¿verdad? Entonces, por ejemplo, nuevamente en una
27 carrera, si el entrenador me dice a mí: *Luis Diego tiene que correr a 5.30 el kilómetro,*
28 *eso me va a esforzar a mí para correr el kilómetro 5.30, si él no me dice: ah, no, yo*
29 *voy a ir en trencito y lo hago en 7 minutos el kilómetro y no me desgasto, cumplí la*
30 *meta, pero no me desgasté.*

1 Entonces sí es importante, compañeros y compañeras, que sí hay que establecer
2 esos resultados claves nosotros para poderle dar esa visibilidad a nuestros equipos
3 de qué es lo que esperamos de ellos, igual bajo un esquema de Smart: específico,
4 medible, alcanzable, real y en el tema de tiempo.

5 De hecho, les voy a compartir la plantilla para que la tengan ustedes por ahí de
6 inmediato, nada más permítame para compartírselas por aquí por el chat. Ahí les
7 compartí también unos Exceles que compartimos con los equipos de liderazgo, en
8 los primeros cursos que vimos a nivel... en semanas anteriores, ellos ya vieron el
9 tema de reportes, vieron la connotación de tableros *Kanban* inclusive, algunos
10 evolucionaron y transformaron esos tableros a temas de *dashboard* de Power BI,
11 entonces lo importante aquí es que ya ellos están preparados para hacer rendición
12 de cuentas y de monitoreo de acuerdo a la necesidad, ya la cultura de ellos estaba
13 en OKR, ellos, para que ustedes sepan, tuvieron que construir sus propios OKR
14 visibilizando los objetivos que ellos tenían en el momento y también poder
15 establecer metas mensuales, cómo esto se amalgama con una evaluación del
16 desempeño también, entonces ahí pueden ver algunos de esos documentos que
17 con ellos se compartieron y que pueden tomar la iniciativa también para poderlo
18 llevar a cabo. Es una manera, más no es la única de poder llevar este tipo de
19 procesos.

20 Entonces retomando un poquito para ya después, ahora vamos a hacer el ejercicio
21 de un OKR, permítanme por acá un minuto. El OKR tiene una connotación que no
22 está enfocado en tareas, ¿verdad?, sino de los resultados. La planeación tradicional
23 se enfoca en hacer cosas, más los OKR se enfoca en lograr cambios visibles, por
24 ejemplo, no es lo mismo que yo diga, vamos a realizar capacitaciones, a lo que yo
25 espero es aumentar el porcentaje de cumplimiento normativo institucional de un 70
26 a un 90%. Eso es diferente a la connotación, vea que es una condición más
27 estructurada, ¿verdad?, entonces no lo dejamos tan ambiguo, claro, realizar
28 capacitaciones, ¿cuántas hicimos? *Hicimos una*. Es una capacitación, pero en
29 realidad pudimos haber hecho 10, 12, 14 capacitaciones.

1 Entonces sí tenemos que comenzar a trabajarlo, ¿por qué?, porque los OKR más
2 sector público tiene que dar claridad institucional y esto tiene que permitir corregir
3 sin esperar a que termine el año, porque la rendición de cuentas tiene que ser por
4 lo menos trimestralmente a nivel de Junta Directiva, a nivel operacional y táctico
5 debiera hacerse un monitoreo mensual, como pasa con el POI o como pasa con los
6 Planes Nacionales de Desarrollo, donde las metas presupuestarias o indicadores
7 no pueden ser tan rígidos, ¿verdad?, en algunos momentos.

8 Entonces los OKR vienen a fortalecer esa gobernanza pública, donde el órgano
9 directivo puede supervisar los criterios claros que ustedes pusieron a través de los
10 *key results* y se evitan interpretaciones personales, que van a ser mucho más fácil
11 si yo lo establezco, bueno, entonces si le dicen a usted: *mire, hay que bajar de peso.*
12 *Ah, bueno, voy a bajar 2 kilos.* Yo voy a decirle al doctor: *son 2 kilos, usted me dijo*
13 *que bajara de peso.* Y el doctor me dice: *no, usted lo que necesita bajar son 15 kilos*
14 *para tener una mejor calidad de vida, para que pueda respirar mejor, para que*
15 *tenga... Pero usted me dijo que bajara. Sí.* Bueno, tenemos que tener esa claridad,
16 otros ejemplos por acá:

- 17 • Mejorar la eficiencia institucional en los servicios brindados a la ciudadanía.
 - 18 ○ Un resultado clave: reducir los tiempos de respuesta de 120 días a 60 días,
 - 19 y yo le puedo poner ahí para cuándo, octubre 2026, ¿verdad?, para tener un
 - 20 indicador de entrega, un *deadline*.
 - 21 ○ Un resultado clave dos: aumentar el uso de los servicios digitales del 20 al
 - 22 65% diciembre 2027, por ejemplo.
 - 23 ○ Otro resultado clave: cumplir el 100% de los indicadores prioritarios del POI,
 - 24 eso lo puedo seguir en un monitoreo trimestral.
- 25 • Otro resultado clave... OKR: fortalecer el control interno institucional, que
26 por ahí nos hablaba también uno de los miembros de Junta.
 - 27 ○ Resultado clave: reducir hallazgos recurrentes de la auditoría en un 50% para
 - 28 setiembre 2026.
 - 29 ○ Implementar el 100% del plan anual del control interno para diciembre 2027.
 - 30 ○ Aumentar el nivel de cumplimiento normativo al 90%.

1 Entonces vean como los 3 resultados claves que tenemos ahí me aportan al
2 objetivo, que es “*fortalecer el control interno institucional*”, pero le estoy dando el
3 resultado que yo espero, yo como director, yo como Junta Directiva, como órgano,
4 necesito establecer este camino, este lineamiento, para que los equipos sepan por
5 dónde hacer, nosotros definimos el de y el para qué, ¿verdad?, el qué y el para qué,
6 más los equipos de desarrollo establecen el cómo, el cómo lo vamos a desarrollar,
7 entonces eso es un elemento importante, porque yo digo: *aumentar el nivel de*
8 *cumplimiento normativo en el 90%*, ese es el para qué, o sea, qué es lo que quiero,
9 ¿más bien qué es lo que quiero?, ¿el equipo de desarrollo?, bueno, para hacer eso
10 necesito hacer estas 3 actividades, necesito hacer estos 3 resultados claves,
11 necesito generar una capacitación de sensibilización, necesito automatizar las
12 preguntas de autoevaluación de control interno, necesito generar un *dashboard* de
13 Power BI de los resultados de control interno, entonces ya tengo 3 resultados que
14 me aportan al resultado clave y estratégico de la organización.

15 Entonces se vuelve una condición sumamente importante, ¿por qué?, porque
16 necesitamos preparar a la organización para adoptar los OKR, y ya lo hemos hecho
17 con los líderes, ya los hemos venido trabajando, ya para ellos no es ausente o no
18 es desconocimiento qué es un OKR y cómo tienen que coestructurarlos, tienen que
19 esperar que bajen la información de ustedes para con ellos comenzar a desarrollar.
20 ¿Por qué? Porque vamos a establecer una cultura de seguimiento mensual a nivel
21 operacional y trimestral a nivel táctico y estratégico, entonces ellos ya lo tienen claro
22 bajo ese esquema.

23 Disposición a comunicar avances y retrocesos con transparencia, ustedes lo decían,
24 quiero una cultura de rendición de cuentas, ya ellos están preparados para poderlo
25 establecer, tienen que tener una dirección clara desde la Junta o el órgano
26 colegiado, en eso estamos hoy trabajando en este esquema, en esta capacitación,
27 una información interna básica en OKR para mandos medios, tenemos los líderes,
28 teníamos los líderes de departamento. Bueno, podríamos seguir bajando a un nivel
29 más de mando medio y también que esto responda a un sistema como ese plan

1 operativo institucional, que responda a los KPI que ya tenemos establecidos y que
2 responda al Plan Nacional de Desarrollo según nos corresponda.

3 Entonces es importante también nosotros evolucionar a esa transición y definir
4 claramente cuál va a ser nuestro seguimiento. ¿Va a ser seguimiento trimestral,
5 como lo recomienda o lo vamos a hacer mensual?, o sea, ¿qué nos sirve más?, he
6 visto instituciones que por ejemplo, la Caja que es más robusta en muchos otros
7 aspectos, dar un seguimiento en un proyecto, meterlo en una Junta Directiva dura
8 hasta 7 meses, dar 7 meses meterlo porque es tanta la complejidad que tiene y ya
9 cuando entra, pues, ya el entorno cambió, ya lo que tenemos es una autopsia,
10 tenemos que empezar otra vez a tomar otras decisiones porque en 7 meses las
11 cosas cambiaron, ¿verdad?, cuando tuvimos que haber hecho situaciones
12 diferentes, entonces cuando ahí lo hablaba con los miembros de Junta de la Caja,
13 yo les decía: *esto se vuelve más complejo*, pero había muchos temas que eran muy
14 operativos que estaba viendo una Junta Directiva, que le quitaba espacio a las
15 condiciones estratégicas. Entonces también eso cuidado, ¿verdad?, cuidado,
16 señores directores, señoras directoras, a veces hay muchos temas operativos que
17 pudieran estar, como decía el vídeo, haciéndonos mucha bulla y estaríamos
18 dejando de lado el tema de la estrategia y lo que necesitamos es impulsar una
19 cultura de gestión basada en esos resultados.

20 Entonces, ¿qué es un OKR en el sector público?, bueno, es combinación entre lo
21 que se quiere lograr y el resultado que yo espero, por medio de una condición de
22 medición, se enfoca en el impacto y no en la actividad, porque la actividad para eso
23 está el táctico y para eso está el operativo y me va a permitir supervisar como Junta
24 Directiva el avance del resultado.

25 Adelante, don Álvaro.

26 **Directivo Guillén Mora:** Sí, ¿pero por qué tan en el sector público?, yo diría que el
27 OKR es para cualquier organización.

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ah, claro, claro.

1 **Directivo Guillén Mora:** Ah, bueno, no, no, es que pareciera como que esto es solo
2 el sector público y el sector privado nos vamos a ir con otros, nada más es una
3 aclaración.

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** No, no, era...

5 **Directivo Guillén Mora:** No, no, está bien.

6 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...era por el tema de la presentación, ¿verdad?

7 **Directivo Guillén Mora:** No, no, perfecto.

8 **Sr. Luis Diego Ulate:** Perfecto, ¿estamos?

9 **Directivo Guillén Mora:** Digo, porque si no diría uno, es que esto nosotros lo
10 hacemos así, ¿y cómo lo hacen los otros?, no, también se puede...

11 **Sr. Luis Diego Ulate:** Sí, sí, no, no...

12 **Directivo Guillén Mora:** Eso es.

13 **Sr. Luis Diego Ulate:** Tanto en... más bien gracias ahí por la pregunta. Sí,
14 definitivamente eso era por el tema del contexto, pero sí, tanto en empresa pública
15 como en empresa privada dentro de la gestión sirve el tema del OKR.

16 ¿Entonces qué más tenemos por aquí? Bueno, vamos a compartir nuevamente por
17 acá, la estructura de un OKR viene siendo, bueno, decíamos de 2 a 5, de 2 a 4
18 resultados para evitar esa... el resultado clave permite ese seguimiento periódico
19 sin revisar expedientes, porque necesitamos presentaciones más ejecutivas, o sea,
20 necesitamos que nos lleguen a decir, por ejemplo, ahora la tendencia es datos con
21 *storytelling*, no sé si lo han escuchado, o sea, más allá de presentaciones planas
22 tiene 15 minutos y cuéntenme la historia de dónde provienen estos resultados y qué
23 es lo que usted necesita de apoyo, porque aquí vamos a hacer *product owner* o
24 vamos a hacer *Scrum Master*. Podemos hacer *product owner* en temas de
25 requerimientos de necesidades, pero también podemos hacer *Scrum Master* para
26 eliminar impedimentos y hacer que el equipo fluya bajo ese esquema, entonces
27 ¿qué queremos?, ¿mejorar la eficiencia institucional? Bueno, reducir tiempo de
28 respuesta, aumentar los usos de servicios digitales.

29 Entonces, ahora vamos a hacer un breve ejercicio, ¿verdad?, para poder conocer
30 esa diferencia que nos estaba preguntando don Álvaro. El KPI es el indicador de

1 desempeño continuo, lo que siempre vamos a medir para saber que el resultado
2 clave se puede alcanzar. Los OKR son metas estratégicas que buscan cambio o
3 ese avance significativo, ¿verdad? El KPI lo que me va a decir es que tan estable
4 están las actividades que estamos ejecutando para alcanzar la transformación que
5 planteamos en el OKR. El KPI evalúa funcionamiento regular, así como el
6 *dashboard* de nuestro vehículo, ¿verdad?, vemos el kilometraje, a qué velocidad
7 vamos, pero también tenemos que estar evaluando cómo está nuestra gasolina,
8 cómo está también nuestra temperatura, el KPI es eso, o sea, qué nos permite estar
9 midiendo que vamos a alcanzar y llegar a nuestro punto de partida, porque
10 decíamos que la estrategia es nuestro GPS, entonces, por ejemplo, un ejemplo
11 comparativo, el KPI es la cantidad de trámites atendidos, mientras que el OKR es
12 reducir el 30% el tiempo promedio del trámite, entonces muchas veces en las
13 organizaciones ¿qué es lo que pasa?, siempre necesitamos más recursos, más
14 dinero, eso siempre va a pasar en las organizaciones.

15 Yo cuando estaba como gerente de recursos humanos me decían: *mire, Luis Diego,*
16 *necesito más recursos.* Ok, deme sus KPI, deme sus datos. Ah, *no, es que viera*
17 *que se me incrementaron la solicitud de los TIC, de la información.* Necesito datos,
18 ¿por qué?, porque necesito saber cuántas personas usted tiene, cuántas personas
19 están haciendo lo mismo, ¿lo están haciendo de una manera estandarizada? Ah,
20 *no, es que el digitador 1 hace 70; el digitador 2 hace 120; el digitador...* Bueno, ¿y
21 cuál es el promedio? *No, no lo tengo.* Entonces vaya primero elimine impedimentos,
22 aplique el Lean, elimine aquellas actividades que no agreguen valor, que
23 estandarice cuál es las actividades de su proceso, y una vez que usted tenga datos,
24 viene y conversa conmigo. ¿Por qué? Porque sin datos, bajo supuestos, bajo
25 intuición, no podemos des contratar o incrementar más una planilla, ¿verdad?
26 Entonces, claro, ahora muchas veces dicen: *es que necesito automatizar,* todo es
27 automatizar.

28 Entonces, si yo le pregunto a las diferentes unidades o dependencias de la
29 organización: *claro, es que necesito meter la automatización, necesito digitalizar,*
30 *necesito la IA,* ¿verdad?, entonces miren la IA nos puede ayudar mucho, pero, o

1 sea, hay situaciones que nosotros desde una perspectiva de *expertise* podemos
2 mejorar nuestros procesos, solo lo que pasa es que nadie nos ha dicho que lo
3 hagamos, entonces, ¿por qué lo hacemos así?, *ah, es que así siempre lo hemos*
4 *hecho, ¿y lo podemos hacer mejor?, ah, sí, claro, pero es que ahorita estamos*
5 *haciéndola así porque nadie nos ha dicho que podemos mejorarlo.*

6 Entonces ante.... yo siempre les digo, ante una transformación digital que se pueda
7 gestionar, primero comencemos a eliminar aquellos desperdicios y comencemos a
8 trabajar en aspectos que en realidad aporten valor. El KPI se trabaja a nivel técnico,
9 el OKR a un nivel estratégico. ¿Por qué? Porque el KPI me va a dar ese tema de
10 desempeño.

11 Entonces no hay que confundir actividades con resultados claves, o sea, yo lo que
12 necesito y lo que espero es que usted me entregue esto. Yo como director de
13 proyecto, lo primero que le preguntaría a don Juan Carlos: *don Juan Carlos, ¿qué*
14 *es lo que usted quiere del proyecto? Necesito un ERP que integre los diferentes*
15 *módulos administrativos y financieros de la organización*, perfecto, ya me dijo que
16 es lo que quiere, ese es el resultado clave. ¿Cuál era el objetivo? Mejorar nuestros
17 sistemas y la administración de la parte operativa administrativa de la organización,
18 ok, esa es ahora mi función como líder, es hacer un proceso de contratación, buscar
19 el mejor proveedor, llevar a la implementación, capacitar y llevarlo a la ejecución.
20 Entonces es convertir los OKR en un instrumento burocrático más, no agrega valor.
21 Entonces necesitamos que las personas, y ya hicimos un buen ejercicio con los
22 líderes, poder crear este diseño de los OKR, no es establecer reuniones de revisión
23 periódicas, tampoco es eso. El líder monitorea para saber que hay avance, pero no
24 hace *micromanagement*, ¿ok?

25 Entonces en esa plantilla que les pasé por ahí, vamos a hacer un primer ejercicio,
26 ¿verdad?, vamos a hacer un primer ejercicio, porque para el día jueves ya nos
27 vamos a sentar con cartulina, ya nos vamos a sentar a tener los objetivos reales y
28 vamos a cocrear, porque lo vamos a hacer cocreado. Hoy lo vamos a hacer de una
29 manera individualizada, pero necesitamos tener el panorama de nuestra
30 organización, de nuestra institución, para que después esa información baje a los

1 niveles que ya están capacitados en OKR, y que se sienten con don Henry, que se
2 sienten con Virgilio, que se sienten con don Cristian, que se sienten con don Juan
3 Carlos, con don Álvaro, con doña Alicia, con doña María Fernanda para poder decir:
4 *ok, lo que yo desde mi perspectiva aporta eso que ustedes establecieron es esto,*
5 *necesito que ustedes me lo validen, ¿ok?,* necesito que ustedes me lo validen.

6 Entonces, nuevamente, en la plantilla que ustedes tienen ahí de referencia, tienen
7 en qué OKR se van a enfocar, ¿ok?, en cuál OKR se van a enfocar, cuál va a ser el
8 ámbito, si es en el ámbito de desarrollo de talento humano, si es en el ámbito
9 técnico, en cuál objetivo estratégico o priorización ustedes quieren hacer este primer
10 ejercicio, llamémoslo académico, y establecer 3 resultados claves para establecer,
11 inclusive, se los recomiendo desde ya pongan fecha, el *deadline* es importante, ¿por
12 qué?, porque si ustedes ponen: *mire, incrementar la eficiencia en los trámites.* ¿Para
13 cuándo? *Diay es que usted no le puso para cuán...* bueno, de un 20 a un 30%, pero
14 no le puse la fecha, entonces estamos durando hasta el 2026, 2027, 2028, y
15 pudimos haberlo hecho en 6 meses, entonces es un elemento importante.

16 Entonces hagamos ese primer ejercicio en esa primera plantilla que ustedes tienen
17 por ahí, para ver cómo nos va, evacuar las dudas, pero bajo el esquema, el objetivo
18 una condición cualitativa, *eficiencia en el servicio al cliente, la eficiencia en trámite,*
19 ahora qué es lo que yo espero, si quieren agregarle al objetivo una condición
20 cuantitativa, no es que esté mal, lo pueden hacer definitivamente, pero sí los
21 resultados claves tienen que tener la posibilidad de aportar y ponerle los pesos de
22 acuerdo a lo que ustedes consideren, este resultado clave tiene mayor peso, este
23 tiene menor peso o menor complejidad, entonces la suma de 3 resultados claves
24 me tiene que dar 100 y es el porcentaje del peso del objetivo general que pusimos
25 al inicio, ¿ok?, entonces vamos a dar un espacio ahí unos 15 minutos para que
26 ustedes puedan definir ese objetivo y 3 resultados claves.

27 Don Álvaro, cuénteme.

28 **Directivo Guillén Mora:** Sí, cada quien, con su idea, porque obviamente...

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** Correcto.

1 **Directivo Guillén Mora:** ...como usted ya se pudo haber dado cuenta en el ejercicio
2 primero, nos enfocamos algunos en ciertos intereses particulares, ¿verdad?,
3 entonces, ok, no, está bien.

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** Exactamente, hoy es una condición individual por el tipo de
5 la modalidad, pero ya en la parte presencial lo vamos a cocrear, vamos a generar
6 mayor discusión y marcar el norte, y entonces ahí es donde vamos a trabajarlo
7 juntos. ¿Ok?

8 **Directivo Guillén Mora:** Ok, perfecto.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Entonces hoy por la modalidad es individual, ¿ok?

10 **Directivo Sanabria Murillo:** ¿Es la plantilla en Word?

11 **Sr. Luis Diego Ulate:** En Word.

12 **Directivo Sanabria Murillo:** Y básicamente es un ejercicio de calentamiento para
13 el jueves.

14 **Sr. Luis Diego Ulate:** Exactamente, es el ejercicio de calentamiento. Muy buena
15 metáfora, don Juan Carlos.

16 **Directivo Guillén Mora:** Disculpe, ¿cuántos minutos dijo?

17 **Sr. Luis Diego Ulate:** Unos 15 minutos aproximadamente...

18 **Directivo Guillén Mora:** Ah, ok.

19 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...15-20 minutos.

20 No sé si... Doña Gabriela, ¿usted quería hacer un receso, igual? ¿Sí? ¿Para hacer
21 el mismo ejercicio?

22 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Sí, sí, sí, yo creo que sería bueno también por si
23 alguno de los señores miembros necesita levantarse en algún momento. Entonces
24 hagamos... a las 11:31 regresamos, 15 minutos.

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** Perfecto. Muchas gracias.

26 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Ok, gracias.

27 [Al ser las 11:16 a.m. la Sra. Presidente Madrigal Garro decreta un receso.]

28 [Al ser las 11:31 a.m. se reanuda la sesión.]

29 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Puede proceder.

1 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muchísimas gracias, excelente. Vamos a retomar a ver cómo
2 nos fue con este ejercicio y entonces creo que doña Alicia quiere iniciar. ¿Sí?
3 ¿Verdad?

4 **Directiva Borja Rodríguez:** De pronto iniciar no, porque el reto no es tan fácil para
5 mi área, pero yo quería antes de iniciar ese tema y de escucharlo, don Luis Diego,
6 yo quería hacerle una consulta de previo al ejercicio que podamos hacer, y es que
7 escuchándolo y reflexionando sobre lo que nos ha venido brindando esta mañana,
8 existe esa línea divisoria entre las funciones de la Junta Directiva y las funciones
9 operativas de la Administración Activa, es una línea muy... vamos a ver, muy
10 delgadita, por así decirlo, ¿correcto?, entonces muchísimas veces cuando nos
11 presentan, digamos, informes por parte de la Administración Activa, generalmente
12 en algunos de los temas dependiendo, digamos, de la profesión de cada uno de
13 nosotros o de la experiencia que hemos tenido en ese ámbito, digamos, las
14 intervenciones son mayores o menores, pero en algún momento se ha sentido como
15 que las intervenciones de los directores es como de alguna manera traspasar esa
16 línea divisoria en la parte operativa. ¿Correcto? Entonces, qué sé yo, cuando se
17 tratan, por ejemplo, en algún determinado momento en cuanto a los informes y,
18 sobre todo, resaltando ahora lo que decía don Virgilio, lo que comentaban los
19 compañeros sobre el *dashboard* o algo, entonces nosotros muchas veces les hemos
20 pedido como esa claridad que usted ha señalado de presentan un informe y a veces
21 que es realmente los avances que se están teniendo con base en ese plan, con
22 base en ese KPI, pero también qué es lo que realmente requieren de la Junta
23 Directiva frente al informe que presentan, entonces yo quería hacerle esa reflexión
24 porque, vamos a ver, de alguna manera, ya no tanto, pero ha sucedido tal vez una
25 especie como de lanzar el comentario de que estamos de alguna forma
26 coadministrando los miembros de la Junta Directiva con algunos de estos
27 seguimientos, solicitudes de informe, yo lo reflexiono antes de hacer el ejercicio,
28 porque estaba casualmente como repasando las ideas que usted expuso, y creo
29 que eso es fundamental aclarar... como exponerlo, no sé si es hoy cuando
30 corresponde, pero sí comentar lo que es la experiencia que hemos tenido en Junta

1 Directiva y en reuniones también que hemos hecho con el... en una reunión que
2 tuvimos también los miembros directores, con los directores del INVU. Entonces
3 creo que es bueno tal vez de alguna forma, tal vez hacer ese ejercicio de determinar
4 qué es lo que realmente o cómo debemos hacerlo, eso es básicamente lo que
5 quería comentarle, ¿correcto?, el porqué de algunas intervenciones nuestras
6 cuando solicitamos los informes y ver cuál ha sido el avance que ha tenido la
7 institución en los temas que realmente nosotros solicitamos, eso, por un lado. Y
8 bueno, no sé por el otro lado, creo que el ejercicio voy a quedar corta, pero bueno.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias, doña Alicia, por ese aporte, totalmente, ¿verdad?,
10 esa línea a veces no queda tan clara, entonces dónde estoy posicionado es un
11 elemento fundamental y claro que la Junta debe pedir esa rendición de cuentas que
12 mencionó muy bien don Henry, que usted lo acotó también, don Álvaro también lo
13 mencionó por ahí, eso es un elemento fundamental, ¿verdad?, o sea, el de rendir
14 cuentas para saber, bueno, por qué no se ha logrado, porque muchas veces las
15 presentaciones a Junta Directiva se han vuelto ese *storytelling* de justificar lo que
16 no he hecho, ¿verdad?, el justificar lo que no he hecho, y más bien lo que
17 necesitamos es, qué es lo que necesita para yo apoyarle desde el punto de vista de
18 Junta Directiva y saber, bueno, qué fue lo que... qué ha pasado y por qué, cuáles
19 han sido los obstáculos.

20 Otro elemento a lo que me refería también y gracias más bien por la pregunta, doña
21 Alicia, ha sido que he visto en Junta Directiva que llevan inclusive elementos de
22 despido, entonces cada persona que despidan en la organización, a la persona de
23 aseo, va a una Junta Directiva. Bueno, mi experiencia me dice que eso es algo muy
24 operativo que no debiera llevar a una Junta Directiva, desconozco si aquí ustedes
25 tienen esa práctica, pero yo no le agrego valor, porque para eso yo tengo un gerente,
26 para eso tengo un gerente de recursos humanos que, si estamos bien
27 documentados el proceso según la normativa correspondiente, pues no debiera
28 llevar a una Junta Directiva, lo que sí debiera llevar el gerente de recurso, que es
29 muy diferente es el índice de rotación de personal, que eso sí es diferente,
30 ¿verdad?, no el tema de saber, *mire, fue Luis Diego Ulate*, y entonces *y por qué*, y

1 entonces por el otro lado, el mesón se me está quemando el estratégico y estoy
2 aquí en la parte operativa, pero totalmente válido, más bien, muchísimas gracias, el
3 día jueves vamos a retomar ese tema. Muy bien, doña Alicia, excelente.

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto, muchísimas gracias.

5 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Quién quiere iniciar con la presentación de su ejercicio de...?
6 Ah, excelente don Juan Carlos, por favor.

7 **Directivo Sanabria Murillo:** Listo, vamos a hacerlo. Perdón si escuchan un perro
8 ladrando por ahí detrás. Ok, ¿lo leo nada más? ¿Verdad?

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Sí, sí, sí...

10 **Directivo Sanabria Murillo:** Ok.

11 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...nos dice el objetivo.

12 **Directivo Sanabria Murillo:** A ver qué tal salió.

- 13 • El objetivo 1, le puse por un momento: Actualizar rol del INVU dentro del
14 contexto nacional actual y sus socios estratégicos de ejecución.
- 15 ○ Resultado clave 1: Definición del rol actualizado del INVU para el contexto
16 nacional, presente y futuro inmediato.
- 17 ○ Resultado clave 2: Identificación de alianzas estratégicas multisectoriales.
- 18 ○ Y resultado clave 3: Definir primera edición de estándares para sello calidad
19 INVU, con esto me refiero a que cualquier proyecto que sea realizado por un
20 socio estratégico no solo tiene la visión, sino tiene algunos estándares que
21 consideramos que es lo que establece, digamos, la calidad de nuestra
22 institución, entonces este es como el primer ejercicio.

23 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, don Juan Carlos, me gustaría que en ese primer ejercicio
24 el resultado clave le pongamos alguna connotación cuantitativa, ¿recuerda?,
25 entonces, por ejemplo, viendo el último resultado clave que usted acaba de
26 mencionar, tal vez me lo repite.

27 **Directivo Sanabria Murillo:** Definir primera edición de estándares para hacer sello
28 calidad INVU, a esto me refiero...

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Para cuándo?

1 **Directivo Sanabria Murillo:** Para mí debería estar para el 2026, digamos, finales
2 del 2026, pongámosle noviembre 2026.

3 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente. Ahí tenemos ya una condición cuantitativa, y el
4 equipo que se va a encargar de eso sabe que tiene que hacer un planteamiento de
5 actividades para poder cumplir con eso, para cumplirle a usted para noviembre.

6 El número dos, ¿cuál era el que usted tenía por ahí?

7 **Directivo Sanabria Murillo:** Ese es el tercero. El número dos le llamaba:
8 identificación de alianzas estratégicas multisectoriales, veámoslo tal vez así, el
9 primero, que es el que yo le llamaba definición de rol actualizado del INVU, que es
10 como este estudio de contexto y definición del rol debería estar para un primer
11 trimestre 2026, la identificación de alianzas estratégicas multisectoriales podría
12 estar para un segundo trimestre 2026 y la definición de primera edición de
13 estándares de sello INVU para un tercer, digamos, trimestre 2026, si quisiéramos
14 ajustarlo un poquito.

15 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, excelente. Esa es la connotación cuantitativa que
16 debemos de ponerle al resultado clave para que el equipo vea el camino y la
17 prioridad que tienen que establecer, entonces cuando usted va a solicitar la
18 rendición de cuentas para ese alcance, le va a ser mucho más fácil poder establecer
19 ya otros hitos. Entonces esa condición excelente, don Juan Carlos, con ya el último
20 ajuste que teníamos por ahí. Ok.

21 **Directivo Sanabria Murillo:** Perfecto.

22 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Quién continúa por acá? No sé si don Henry, don Álvaro.
23 Doña Alicia adelante, por favor.

24 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias. Yo me basé en el tema de titulaciones...

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy bien.

26 **Directiva Borja Rodríguez:** ... ¿correcto?, y entonces coloqué como objetivo:

- 27 • Aumentar el otorgamiento de titulaciones para el año 2027, ok, como objetivo.
28 Y luego tengo un detalle ahí porque estuve pensando, yo puse:
 - 29 ○ Agilizar el proceso de análisis para otorgar las titulaciones y el porcentaje que
30 puse es demasiado alto a lo que hacemos ahora. Vamos a ver, nosotros

1 estamos haciendo titulaciones, el año antepasado hicimos 130, el año
2 pasado hicimos 132 titulaciones. Entonces obviamente que si yo coloco un
3 porcentaje de 500% es desmedido, es como algo inalcanzable, quiero
4 decirle, no sé, me parece que podríamos hacerlo o ese es el... un convenio
5 que se está realizando por parte de doña Gabriela, donde realmente es muy
6 retador. Entonces yo lo que puse fue... dejé el porcentaje de avance, pero
7 estaba pensando que por lo menos más titulaciones que un porcentaje tan
8 reducido de 132, aumentar a, no sé, a 500 titulaciones al año, eso sería.

9 ○ Y luego revisar las inconsistencias o los faltantes de los expedientes en un
10 determinado porcentaje. Supongo que no se puede hacer la titulación porque
11 los expedientes están incompletos, entonces si nosotros analizamos el
12 resultado es analizar esas inconsistencias que tienen, analizamos los
13 expedientes y podemos determinar en ese mismo porcentaje que lo puse,
14 como le digo, puse 500, luego lo dejé en blanco para hacerle la consulta a
15 don Luis Diego, eso sería.

16 ○ Y luego implementar en los expedientes de titulación los Sistemas de
17 Información Geográfica para poder georreferenciarlos por zonas y para poder
18 tener, digamos, de alguna manera, por cantones a nivel país dónde
19 realmente podemos intervenir o cómo tenemos la información.

20 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, doña Alicia con respecto al tercero, ¿para cuándo?

21 **Directiva Borja Rodríguez:** Es que yo todo lo puse para el 2027, pero bueno, en
22 fin, eso era, no sé, es opcional.

23 **Sr. Luis Diego Ulate:** Sí, aquí es importante, digamos, por ejemplo, darle esa
24 trazabilidad, ¿verdad? A veces uno piensa también el tema y es totalmente
25 comprensible que usted diga: *bueno, dijimos 130 y alcanzamos 132*, pero ahí la
26 condición es saber si en realidad fue una condición muy sencilla y entonces
27 hagamos dos más para poder cumplir con la meta y vean que sí la extendimos o en
28 realidad fue complejo el trabajo y nos costó llegar mucho a 132.

29 Lo que sí es importante poder amalgamar es poder definir eso, o sea, a veces uno
30 dice: *mire, es que 500% es mucho*, pero puede ser que más bien sea la realidad,

1 que puede ser alcanzable, que puede ser realista, que pueda generar ese esfuerzo,
2 entonces hasta inclusive yo le diría... le haría la pregunta a doña Alicia, ¿con cuánto
3 usted se sentiría a gusto en cuanto a ese porcentaje?, si pasamos de 132, ¿le
4 parecería 250?

5 **Directiva Borja Rodríguez:** A ver, en este momento no preciso cuánto es
6 realmente lo que nosotros tenemos, digamos, en bienes para titular, pero poniendo
7 el caso de que sean, vamos a ver, sacando el porcentaje, don Luis Diego, voy a
8 usar, discúlpeme, voy a usar la computadora un segundito...

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Adelante.

10 **Directiva Borja Rodríguez:** ...pero, por ejemplo, si nosotros sacábamos, que eran
11 las cuentas que yo siempre he comentado en Junta Directiva, si nosotros sacamos
12 2500 propiedades que estén para titular, por decirte algo, a razón de 100 por año,
13 significaba que nosotros vamos a utilizar 25 años para poder hacer las titulaciones.
14 Entonces obviamente que eso me parece que no es viable, desde un punto de vista
15 institucional y que entonces, además, la percepción que tenemos también, que me
16 parecía como otro de los resultados, la percepción que existe a nivel del INVU es,
17 ¿verdad?, que no logramos, no existe una percepción o existe una percepción
18 negativa INVU respecto al tema de titulaciones y respecto a los temas de planes
19 reguladores. Entonces obviamente que reducir 25 y reducir esos 25 años en 4
20 significaría más o menos a 6 años.

21 Entonces cuántos realmente necesitaríamos nosotros 2500 a 6 años alcanzarlo, eso
22 sería como la meta, decir: bueno, en un quinquenio cuántos realmente logramos
23 avanzar y no pensar en los 25 años que nosotros estamos haciendo ahora para
24 poder hacer las titulaciones.

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** Me parece muy bien.

26 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿No sé si le di una respuesta, una...?

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** Se le muteó, doña Alicia.

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, disculpe, no sé si es un análisis que uno podría
29 hacer, ¿correcto?, y obviamente hacerlo con base en los documentos, en los
30 expedientes que tenemos de titulaciones y cuáles son las líneas, pueda ser que, o

1 sea, yo desconozco el proceso de titulaciones desde la Junta Directiva, o sea,
2 conocemos los informes, que hay titulaciones que se dieron tantas, ¿correcto?, pero
3 no en sí el procedimiento que realiza la Administración Activa para poder titularlo.

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** Y eso es un elemento importante, doña Alicia, porque es ahí
5 donde usted puede pedir cómo es el proceso, conocer un poco del proceso, y eso
6 no es coadministrar, sino es conocer para que sea más objetivo, ¿verdad?, que esa
7 es la diferencia, porque si usted dice bueno, sí, es razonable el de poder pasar a 5
8 años, poder adquirir todas esas titulaciones, pero yo ya sé cuál es la capacidad que
9 tiene el equipo, o sea, cuál es la gestión que tiene que hacer y es posible, es real
10 en tiempo poderla ejecutar. Bueno, se necesita ahí invertir en, no sé, en una
11 capacitación o en un sistema, bueno, entonces desde la Junta Directiva se puede
12 apoyar para lograr ese objetivo como tal.

13 Entonces, sí, este ejercicio que usted acaba de hacer es parte de los resultados que
14 yo esperaba que se diera con alguno de los miembros de Junta Directiva, el de
15 poder saber que definir un porcentaje o definir una meta conlleva también a veces
16 preguntar a los equipos, ¿qué les falta para poder alcanzar esta meta?, o sea,
17 ¿cuáles son las principales limitaciones?, no es buscar culpables, no es señalar
18 personas que no están haciendo el trabajo, sino más bien, qué necesitan desde
19 nuestra gestión como Junta Directiva para poder alcanzar y poder visibilizar de que
20 lo que teníamos para 25 años lo hemos logrado en 5 años, y que no lo podemos
21 hacer solos, necesitamos del equipo y para eso hay que preguntarles al equipo la
22 viabilidad.

23 Entonces creo que fue bastante enriquecedor su participación por ese mismo tema,
24 a la hora de poner estos indicadores en los resultados claves, es importante ir al
25 negocio, por eso decíamos que los OKR hay que hablarlos con los tácticos, hay que
26 hablarlos con los operativos para que se sientan, porque yo le decía, bueno, puede
27 ser que si eran 130 y pongámosle 2 para que vea que lo logramos, pero pudimos
28 haber hecho 1200 y no lo sabíamos, ¿verdad? Bueno, desde la Junta Directiva no
29 lo sabíamos, entonces bueno, pero la idea es ahora que los equipos se apropien y
30 el siguiente paso, doña Alicia, es eso, preguntar al equipo por qué no podemos

1 crecer más, o sea, cuáles son las actividades para la titulación que esto conlleva,
2 prácticamente entre 12, por ejemplo, 10 a 11 mensuales, ¿verdad?,
3 aproximadamente bajo el esquema que tenemos actual, de 10 a 15 titulaciones
4 mensuales, y usted diría, bueno, podríamos poner eso a 30, podríamos ponerle 45,
5 ¿qué necesitan para poder agilizar?, porque para nosotros es de bastante impacto.
6 Ok, muchísimas gracias, doña Alicia, por su aporte.

7 Continúo con don Virgilio, por favor.

8 **Directivo Calvo González:** Gracias, don Luis. Bueno, yo lo voy a leer. A mí me
9 parece que está un poquito sintético. Mis compañeros se han referido a estos temas
10 muy aplicados en el ejercicio, como lo decía doña Alicia, que hicimos estratégico
11 hace un par de años, entonces yo voy a ir sobre la misma línea de metodología ágil,
12 voy a leer, como le digo, tal vez resulte un poco sintético, porque es un marco que
13 usted ya ha definido, pero por ser tal vez el que tengo más fresquito, voy a hablar
14 de eso, pues el objetivo en mi caso es:

- 15 • Trabajar los procesos bajo un enfoque de metodologías ágiles, ¿verdad?
 - 16 ○ El primer resultado que yo esperarí es: más control de los resultados,
17 porque las actividades se enfocan en los *sprints* a menor tiempo, eso es un
18 tema que usted ya mencionó, ¿verdad?, y yo le pondría un plazo de dos
19 meses para que lógicamente haya una capacitación, las personas se
20 capaciten y puedan estar logrando esto en un plazo de dos meses.
 - 21 ○ El segundo resultado sería: la obtención de resultados de valor medible, el
22 famoso ROI, ¿verdad?, *return on investment*, que eso es importantísimo, y
23 así le estamos trayendo más valor a la cadena procesual.
 - 24 ○ Y el tercero lo definí de esta manera: que es la activación de recurso humano
25 clave, que brinde también ese valor al proceso que andamos buscando, esos
26 eran los 3, y a los 3 les puse dos meses de plazo.

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, 2 *sprint* aproximadamente ahí.

28 **Directivo Calvo González:** Sí señor.

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, excelente. Bueno, aquí lo que nos hace la referencia don
30 Virgilio y está muy bien porque el OKR se amalgama muy bien con *Scrum*,

1 ¿verdad?, o sea, si podemos establecer OKR trimestrales, significa que bajo el
2 marco de trabajo de *Scrum* vamos a tener 3 *sprint*, a cada *sprint* yo voy a establecer
3 un objetivo, donde voy a tener un *product owner*, donde voy a tener un *Scrum Master*
4 y un equipo de desarrollo para poder definir y poder enfocarnos, que en cuatro
5 semanas cuál es la meta que yo tengo que alcanzar, ¿verdad? Entonces vamos a
6 darle un seguimiento sea con un tablero *Kanban*, sea con un tablero *Project*, *Trello*,
7 el *Planner*, que también tiene ahí su tablero *Kanban* para poder asignar tareas, que
8 es lo que le llamamos el *sprint backlog*, ¿verdad?, asignamos tareas a cada uno de
9 los colaboradores con fecha y tiempo para poderlo establecer, ¿verdad?, cada uno
10 ya sabe cuál es la definición de *done* o la definición de “terminado de su tarea”,
11 entonces que esto se vuelve muy enriquecedor, ¿por qué?, porque comenzamos
12 con la agilidad desde el proceso más básico, que son los equipos, comenzamos a
13 construir esas células ágiles que permiten generar la rendición de cuentas desde
14 los equipos, que ahí es donde se desarrolla la carpintería, definitivamente, pero el
15 equipo está enfocado en periodos de cuatro semanas. Vamos a tener tres victorias
16 trimestrales, vamos a tener motivación, vamos a tener reconocimiento, pero también
17 vamos a hacer retrospectiva de qué cosas tenemos que mejorar. Entonces no
18 tenemos que esperarnos 1 año para hacer una evaluación del desempeño, sino
19 podemos hacerlo mensualmente, sacamos una sesión de 2 o 3 horas con nuestro
20 equipo para decir: mire, ¿qué cosas hicimos bien durante estas cuatro semanas?,
21 ¿qué cosas podemos hacer mejor durante estas cuatro semanas que vienen? Lo
22 importante es que el equipo tenga claridad de la meta, si esta meta está
23 amalgamada con el objetivo táctico y con el objetivo estratégico, hay alineamiento,
24 ¿verdad?, y como decía don Álvaro, estas metas tienen que mover al equipo cada
25 mes a que se esfuercen, porque, como también lo decía ahora doña Alicia en su
26 participación, yo no sé si hacer 10 a 15 titulaciones mensuales es muy poco o es
27 mucho, pero si ya tenemos el dato, entonces nuestra meta del *sprint* va a ser 250
28 titulaciones mensuales. Entonces lo que le vamos a dar es seguimiento por semana,
29 es que bueno, 250 entre 4 me va a dar ahí como 60-62 titulaciones que yo tengo
30 que ir monitoreando semana a semana, igual aplica con conciliaciones, igual aplica

1 con cierre, ¿verdad?, todo lo demás, pero me permite monitorear y el equipo se
2 vuelve participativo.

3 Más bien gracias, don Virgilio, por incorporar este tema de agilidad, también desde
4 una perspectiva empresarial, ¿verdad?, institucional, gracias por llevarlo a este nivel
5 también.

6 **Directivo Calvo González:** Gracias a usted.

7 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Quién continúa? ¿Don Henry, María Fernanda, doña
8 Gabriela, don Álvaro?

9 **Directivo Guillén Mora:** Si quiere lo hago yo.

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** Adelante.

11 **Directivo Guillén Mora:** Ah bueno, primero María Fernanda.

12 **Sr. Luis Diego Ulate:** María Fernanda, ¿verdad?, por favor.

13 **Directiva Durán Baltodano:** Ok, no sé si está bien, pero bueno, yo lo puse para
14 modernizar la gestión institucional, ¿verdad?, para seguir como con los ejemplos
15 anteriores y el inicio del marco de tiempo lo puse como iniciando el segundo
16 semestre del próximo año y finalizando ese semestre.

- 17 • El objetivo 1 sería: modernizar y fortalecer el Sistema de Ahorro y Préstamo
18 para garantizar integridad financiera, seguridad de la información, eficiencia
19 operativa y trazabilidad contable.
- 20 ○ Los resultados clave, el número 1: eliminar el uso de Excel como herramienta
21 contable del SAP y migrar al 100% la gestión operativa y financiera a un
22 software especializado, seguro y auditable.
- 23 ○ El resultado clave 2: implementar controles automáticos de validación,
24 auditoría y respaldo que eliminen errores manuales y garanticen trazabilidad
25 total del ciclo SAP.
- 26 ○ Y el resultado 3 sería: capacitar al 100% el personal involucrado en el SAP
27 en el uso del nuevo software y sus controles internos y los procesos
28 estandarizados.

29 ¿No sé si le doy como el puntaje que le di a cada uno?

1 **Sr. Luis Diego Ulate:** Más bien... está muy bien, está excelente, ¿verdad? Lo que
2 me faltó en el 1 y en el 2 es la condición cuantitativa, por ejemplo, ...

3 **Directiva Duran Baltodano:** Ah, ok.

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...la fecha, para cuándo quieres... si quieres me repetís el
5 número 1.

6 **Directiva Durán Baltodano:** Creo que todos los marqué como, o sea, como la
7 plantilla traía un inicio del marco de tiempo, todo lo puse para el segundo semestre
8 del otro año.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Lo importante de eso, María Fernanda, si me permitís hacerte
10 la observación, es importante que usted establezca el mes para cuándo lo quiere.

11 **Directiva Durán Baltodano:** Ah, ok.

12 **Sr. Luis Diego Ulate:** Porque va a referenciar, claro, está para el segundo semestre
13 y ya me estás dando la referencia general, pero yo le podría decir: *bueno, para*
14 *agosto quiero este, para octubre necesito este y para diciembre necesito esto...*

15 **Directiva Durán Baltodano:** Ok.

16 **Sr. Luis Diego Ulate:** Entonces para que cuando usted ya baje con sus equipos,
17 entonces los equipos le vayan a decir: *mire, ok, para agosto yo tengo que entregarle*
18 *esto*. Está muy bien. En cambio, si lo dejás abierto, entonces todo te lo van a
19 entregar en diciembre, ¿verdad?...

20 **Directiva Durán Baltodano:** Ajá.

21 **Sr. Luis Diego Ulate:** ... y entonces lo que te van a decir es posiblemente: *mire,*
22 *es que yo no puedo capacitar porque todavía me falta la implementación, estamos*
23 *en pruebas, entonces no te puedo capacitar*, entonces te voy a ... (Ininteligible),
24 pero en cambio, si usted le establece: *mire, el diseño y pruebas en los primeros dos*
25 *meses, en setiembre la implementación y en diciembre la capacitación*, entonces ya
26 le estás dando una visibilidad de los resultados que usted quiere para un semestre,
27 ¿verdad? Entonces ahí yo te recomiendo que, claro, está totalmente cierto capacitar
28 al 100%, todos tenemos que estar capacitados, ¿verdad?, sin excepción, pero
29 entonces ese sería el último, que sería el de diciembre 2027, y los otros tratá de
30 trocearlos en periodos mensuales, es decir, *para tal mes quiero este y para tal mes*

1 *quiero este*, porque así el equipo ya se define que para esa fecha tiene una meta
2 específica que debe cumplir.

3 **Directiva Durán Baltodano:** Ok, no, entonces, bueno, el segundo sería mejorar la
4 experiencia de los profesionales en Urbanismo mediante herramientas digitales que
5 automaticen... Uy, perdón, es que va pasando un camión, no sé si se escucha.

- 6 • Mejorar la experiencia de los profesionales en Urbanismo mediante
7 herramientas digitales que automaticen consultas normativas y reduzcan la
8 carga operativa.

- 9 ○ Entonces, ahí los resultados serían, 1: crear e implementar un *chatbot*
10 normativo capaz de responder al menos 150 preguntas frecuentes de
11 profesionales, eso debería estar, entonces, como para julio-agosto, digamos,
12 del otro año.

13 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy bien.

14 **Directiva Durán Baltodano:** Publicar un repositorio digital de normativa y criterios
15 técnicos enlazados al *chatbot* y actualizado y mantenido por Urbanismo, eso
16 debería estar como un mes después, o sea, si habíamos dicho que, agosto, tal vez
17 para setiembre.

18 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok.

19 **Directiva Durán Baltodano:** Y lograr un nivel de satisfacción de por lo menos el
20 85% medido entre profesionales externos que utilicen el *chatbot* o repositorio, eso
21 yo lo dejaría para diciembre, porque ya es un tema ahí como de *feedback* y así.

22 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, inclusive está muy bien ese, así como lo acabas
23 de plantear muy bien, te hago la recomendación que cuando implementamos temas
24 o proyectos, ¿verdad?, generalmente las evaluaciones le damos una validez de 3 a
25 6 meses...

26 **Directiva Durán Baltodano:** Ok.

27 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...entonces valoran el uso, porque generalmente menos de
28 este periodo las personas apenas se van familiarizando, no lo van a usar mucho,
29 van a estar probando si llamo, mandando ahí el WhatsApp a la persona, entonces

1 las revisiones siempre van a ser de 3 a 6 meses para que lo consideres ahí como
2 una observación. Muchísimas gracias, María Fernanda, excelente.

3 Don Álvaro, adelante, por favor.

4 **Directivo Guillén Mora:** Sí, gracias, yo lo hice siempre sobre la... para seguir con
5 la línea en la modificación de los artículos de la Ley 1788, puse un horizonte de
6 tiempo de 6 meses. En realidad, eso se ha hablado mucho y ya más o menos sabe
7 por dónde... Claro, la formulación no es fácil, pero si cambia en el tiempo no habría
8 problema, lo puse de enero a junio, claro, hay cambio de Gobierno y todo lo demás,
9 no sabemos qué va a pasar, pero todos los años y se llevan años y años y años
10 diciendo y no se hace el esfuerzo. Entonces puse que, elaborar...

11 ○ El resultado clave 1: elaborar borrador de proyecto dos meses y doy una
12 puntuación de un 40%.

13 ○ Presentación y cambios en la Junta Directiva, esto se puede demorar unos 3
14 meses en ir y venir, ¿verdad?, en ajustes, todo lo demás 40%,

15 ○ Y el último mes para la presentación ante Asamblea Legislativa un 20%.

16 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy bien.

17 **Directivo Guillén Mora:** Que es diferente, ¿verdad?, porque no... como es un
18 proyecto, es con más en tiempo, no en...

19 **Sr. Luis Diego Ulate:** No, no, y está excelente. Me encantó mucho la distribución y
20 los tiempos, ¿verdad?, porque está definiendo, ya lo que pase para una Junta, eh,
21 para una Asamblea Legislativa ya no depende de usted, digamos, ahí en el tiempo
22 que vaya a tener, pero ya por lo menos usted está tocando la puerta con esos
23 resultados claves que acaba de definir. Excelente trabajo, don Álvaro, muy bien.

24 **Directivo Guillén Mora:** Muchas gracias.

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Quién me falta por ahí? ¿Don Henry? Adelante, don Henry.

26 **Lic. Arley Pérez:** Gracias, bueno, igual continuando en la misma línea del tema
27 inicial que había comentado, el objetivo va enfocado al tema de cumplimiento, en
28 esta línea sería:

- 29 • Modernizar la gestión institucional INVU mediante la implementación plena
30 de NICSP, la regularización de talento humano, la digitalización de

1 expedientes críticos para garantizar transparencia, eficiencia y cumplimiento
2 normativo.

- 3 ○ El resultado clave 1 sería: lograr el 100% de avance en la implementación de
4 NICSP, incluyendo actualización de auxiliares, expedientes contables,
5 regularización de activos fijos, el inicio del marco de tiempo sería iniciando
6 enero 2025, fin del marco de tiempo diciembre 2025, y con una puntuación
7 de un 40%.

- 8 ○ El resultado clave 2 sería: alcanzar el 100% de la regularización de los
9 procesos de talento humano, garantizando que todos los nombramientos,
10 concursos, movimiento de personal estén sustentados en un manual de
11 puestos, manual de reclutamiento y la Ley 10159, el horizonte sería el inicio
12 en enero de 2025 y la finalización en diciembre 2025, con una puntuación de
13 un 30%.

- 14 ○ El resultado clave 3 sería: digitalizar y ordenar al menos el 85% de los
15 expedientes institucionales críticos, SAP, comisionistas, adquisiciones,
16 activos fijos, asegurando trazabilidad documental mínima, inicio del marco de
17 tiempo enero del 2025, fin del marco de tiempo, perdón, diciembre 2025,
18 puntuación 30, para completar el 100%, y con seguimientos al menos
19 trimestrales. Gracias.

20 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, muy bien, don Henry. Esa partición está muy bien
21 y bastante claro, ¿verdad?, el resultado claro para los líderes que se ven
22 involucrados durante esa gestión, ya, digamos, ahí me da transparencia, me da
23 claridad y me da especificidad. Excelente trabajo ahí, don Henry, al respecto.

24 ¿Alguien más? ¿No? ¿Verdad? Estamos completos, perfecto.

25 Bueno, esto es parte de lo que teníamos previsto para nuestra sesión del día de
26 hoy, el ejercicio de entrenamiento, llamémoslo así, como bien lo dijo don Juan
27 Carlos, ya el jueves vamos a hacer una condición más práctica, vamos a utilizar ahí
28 algunos pilots y demás para comenzar a cocrear ya con la parte de Junta, entonces
29 saber hacia dónde tenemos que priorizar. Claramente ustedes demostraron y eso
30 era parte del ejercicio versus intereses individuales y nuevamente les traigo a la

1 mesa, ¿verdad?, podemos hacer todo, pero no todo a la vez, entonces tenemos que
2 priorizar según lo que nos decía Pareto, el 20% de nuestros objetivos o de nuestras
3 iniciativas tienen que impactar el 80% de nuestra gestión institucional, ¿verdad?,
4 para poder tener esa visibilidad.

5 Entonces hoy quiero agradecerles sinceramente por el espacio y por la apertura,
6 por esa disposición que mostraron a lo largo de la sesión. Hoy no solo revisamos
7 conceptos o metodologías, hoy reflexionamos también profundamente sobre lo que
8 significa dirigir una institución tan importante como es el INVU, ¿verdad?, con una
9 visión, con una claridad, con una gran responsabilidad definitivamente, también
10 tuvimos la oportunidad de ver que la planificación estratégica no es un documento
11 ni una formalidad, es una brújula, ¿verdad?, que sostiene la misión y que asegura
12 que las decisiones que tomamos tengan un impacto real en nuestra gestión a la
13 ciudadanía.

14 Me gustaría que esta sesión sea desde el órgano directivo, como ustedes se
15 desarrollan, tienen en sus manos esa posibilidad de transformar el rumbo
16 institucional, la manera de cómo hemos venido gestionando y llevarlo más a la
17 acción, llevar esa... tomo las palabras de don Virgilio, llevar más ágilmente nuestra
18 gestión organizacional, entonces es un elemento importante y no desde el punto de
19 vista técnico, entonces los OKR no son una tendencia pasajera, ¿verdad?, ni una
20 moda gerencial actual. Son una herramienta poderosa que nos va a permitir
21 ordenar, medir y comunicar lo que realmente importa, con ello podemos dejar atrás
22 esa lógica de hacer por hacer, ¿verdad?, o siempre lo hemos hecho así, y avanzar
23 hacia una lógica que logre impacto.

24 Entonces aquí vamos a poder construir un lenguaje común entre una Junta Directiva
25 y una Administración Activa, fortalecer esa transparencia y facilitar esa supervisión
26 estratégica sin necesidad de interferir en la operacional, entonces también quiero
27 reconocer algo importante, que este proceso no es sencillo, ¿verdad?, implica
28 desaprender prácticas antiguas, romper inercias institucionales y también asumir
29 nuevas formas de pensar, entonces créanme que esto es un ejercicio que tenemos
30 que comenzar a desarrollar y ya dieron ustedes sus primeros pasos, pero todos

1 ustedes han demostrado esa capacidad de análisis, de experiencia acumulada y
2 mucha disposición a evolucionar hacia un modelo más claro, más ágil y más
3 orientado a resultados.

4 Los invito a que lleven esta sesión para la parte práctica, para llevarlo con una visión
5 con nuevos ojos, cuestionar nuestras prioridades, a preguntarnos constantemente
6 cuál es el impacto real de cada decisión que estamos tomando como Junta Directiva
7 al recordar que cada política, cada proyecto y cada avance institucional es, en última
8 instancia, una oportunidad para mejorar nuestra gestión y nuestros servicios.

9 Desearles que este aprendizaje de hoy haya sembrado una semilla, ¿verdad?, que
10 la estrategia comience a florecer por el bien de una organización tan referente en
11 nuestro país. Muchas gracias por su tiempo, por su confianza y por su compromiso
12 en el servicio y nos vemos en la próxima sesión, ¿verdad?, donde empezaremos a
13 traducir todo esto que vimos hoy, en una claridad, en los primeros OKR
14 institucionales de manera colegiada. Entonces de mi parte, muchísimas gracias,
15 deseándoles una excelente tarde y aquí doy el espacio para cerrar la sesión
16 también.

17 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Muchas gracias, don Luis Diego, muy amable por
18 toda la sesión de hoy. Creo que fue una sesión de mucho aprendizaje y nos queda
19 el taller ahora para el día jueves, para ver cómo le damos continuidad a esto. ¿No
20 sé si algún señor miembro quiere aportar algo antes de dar cierre a la sesión de
21 hoy? Don Virgilio, adelante.

22 **Directivo Calvo González:** Gracias, doña Gabriela. No, agradecerle a don Luis,
23 muy interesante todo lo que nos impartió el día de hoy, y estoy esperando al taller
24 del jueves. Gracias.

25 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muchísimas gracias.

26 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Muchas gracias. ¿Alguien más? ¿No?

27 **Directivo Sanabria Murillo:** No, nada, muchas gracias y nos vemos el jueves.

28 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** De acuerdo.

29 **Directiva Borja Rodríguez:** Muchas gracias.

30 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Entonces... ¿Sí, doña Alicia? Perdón, disculpe.

1 **Directiva Borja Rodríguez:** No, no, también darle muchas gracias a don Luis
2 Diego, yo creo que no solamente la claridad en la presentación, sino también en el
3 manejo de las consultas, ¿correcto?, creo que sí... la verdad que me sentí muy
4 satisfecha por el abordaje que les dio a las consultas de cada uno de los miembros
5 directivos de Junta Directiva. Muchísimas gracias, don Luis.

6 **Sr. Luis Diego Ulate:** Con mucho gusto, un placer.

7 **Sr. Presidente Madrigal Garro:** Ok, si no hay más palabras, doy por finalizada la
8 Sesión Extraordinaria del día de hoy 25 de noviembre, al ser las 12:09 p.m.
9 Muchísimas gracias, buenas tardes, nos vemos el jueves.

10 **Directivo Calvo González:** Gracias, doña Gabriela. Saludos a todos.

11 *****

12
13 **Al ser las doce horas con nueve minutos finaliza la sesión.**

14 *****

15
16
17 **PRESIDENTE**

18
19 Msj*/ Fol Xss

20 *****NOTA:** El Acta de la Sesión Extraordinaria N° JDINVU-031-2025 fue aprobada en
21 Sesión Ordinaria N° JDINVU-003-2026 celebrada el 22 de enero de 2026***

1	<u>ÍNDICE</u>	
2	ARTÍCULO ÚNICO	3
3	• Seguimiento a los ejes temáticos de los proyectos prioritarios establecidos	
4	por la Junta Directiva en relación con la alineación de objetivos y estrategias.	
5	<i>Atención acuerdo #5 de la Sesión Ordinaria N°JDINVU-028-2025 del 06 de</i>	
6	<i>noviembre de 2025.....</i>	3
7		