

INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO**JUNTA DIRECTIVA****ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°JDINVU-032-2025****DEL 27 DE NOVIEMBRE DE 2025**

Acta de la **Sesión Ordinaria JDINVU-cero treinta y dos-dos mil veinticinco** de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, celebrada a partir de las nueve horas con treinta y un minutos del veintisiete de noviembre de dos mil veinticinco.

Inicia la sesión con la participación de cinco Directivos, a saber: MSc. -Arq. Gabriela Madrigal Garro, Presidente; Licda. Alicia Borja Rodríguez, Vicepresidente; Lic. Rodolfo Freer Campos; Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo; y Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora.

Posteriormente se incorporarán a la sesión los Directivos Arq. María Fernanda Durán Baltodano y MSc. Virgilio Calvo González.

Asimismo, participan el Lic. Marco Hidalgo Zúñiga, Gerente General; Lic. Cristian Solano Sánchez, Subgerente General; Lic. Henry Arley Pérez, Auditor Interno; Licda. Diana Araya Rodríguez, Asesora Legal de la Presidencia Ejecutiva y de la Junta Directiva; Lic. José Mendoza Soto, Asesor de la Presidencia Ejecutiva; Licda. Xinia Sossa Siles, Secretaria de Actas de Junta Directiva; Sra. Laura Sáenz Castillo, Auxiliar Administrativa; y Srta. Deyanara Mendoza Briones, Auxiliar Administrativa.

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

Sra. Presidente Madrigal Garro: Nuevamente, buenos días, al ser las 9:31 del 27 de noviembre vamos a dar inicio a la Sesión Ordinaria número 032-2025, en modalidad presencial. Estamos presentes doña Alicia Borja, don Rodolfo Freer, don Juan Carlos Sanabria, don Álvaro Guillén y mi persona...

[Al ser las 9:31 a.m. ingresa a la sala de sesiones la Directiva María Fernanda Durán Baltodano.]

Sra. Presidente Madrigal Garro: Ah bueno, ingresa doña María Fernanda Durán.

ARTÍCULO I

APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

Sra. Presidente Madrigal Garro: Vamos a proceder con la aprobación del Orden del Día. Si no hay observaciones al Orden del Día, someto aprobación. 6 votos a favor, aprobado el Orden del Día.

Orden del Día Aprobado

I. APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

II. APROBACIÓN DE LAS ACTAS DE SESIONES ANTERIORES

- Aprobación del acta JDINVU-016-2025

III. TEMAS PRIORITARIOS

1. 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*

IV. CORRESPONDENCIA

1. Folder con correspondencia
2. Folder con correspondencia de Auditoría Interna

V. ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA

1. Control de acuerdos

VI. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

VII. ASUNTOS PRESENTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN**VIII. ASUNTOS PRESENTADOS POR LA AUDITORÍA INTERNA****IX. INFORME DE COMISIONES**

ARTÍCULO II**APROBACIÓN DE LAS ACTAS DE SESIONES ANTERIORES****• Aprobación de la Acta JDINVU-016-2025**

Sra. Presidente Madrigal Garro: Luego, vamos a aprobar las actas de las sesiones anteriores. Vamos a proceder a aprobar el acta 016-2025, del 4 de setiembre del 2025. En esta estuvimos presentes todos, por lo cual someto a aprobación el acta 016-2025. 6 votos a favor. Aprobada el acta 016-2025.

[Sin observaciones y con el voto a favor de MSc. -Arq. Gabriela Madrigal Garro, Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano y Dr. -Ing. Álvaro Guillén Mora, SE APRUEBA el acta de la Sesión Ordinaria JDINVU-016-2025.]

ARTÍCULO III**TEMAS PRIORITARIOS**

1. 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: Vamos a pasar y a dar continuidad a los Temas Prioritarios, que sería los ejes temáticos de los proyectos prioritarios establecidos por la Junta Directiva en la alineación a los objetivos y estrategias. Entonces vamos a darle la bienvenida a don Luis Diego Ulate.

Y asimismo les aviso, ¿verdad?, que yo me voy a estar retirando al ser las 11 de la mañana. Doña Alicia, ya conversé con ella, para que ella me haga el favor de

1 suplirme. El día de hoy tengo reunión con el señor Presidente de la República, hoy
2 se va a presentar el Proyecto de Titulación...

3 [Al ser las 9:32 a.m. ingresa a la sala de sesiones el MAM. -MAP. Luis Diego
4 Ulate, facilitador del Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad Nacional.]

5 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ...para conocimiento del señor Presidente de la
6 República, ¿verdad?, para su aprobación y entrada en vigencia.

7 Asimismo, el señor Presidente me solicitó que se le dé un informe de la gestión
8 que he realizado en estos tres meses y que le cuente un poco cómo está la casa,
9 entonces a eso vamos en horas de la tarde, entonces me estaré retirando a las 11
10 de la mañana para eso. Muchas gracias.

11 **Directivo Guillén Mora:** Mucha suerte con todo eso.

12 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Muchas gracias.

13 **Directivo Freer Campos:** Saludos a don Rodrigo.

14 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Con mucho gusto.

15 Don Luis Diego, ¿cómo está?

16 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy buenos días. ¿Cómo se encuentran?

17 **Directivo Sanabria Murillo:** Buenos días.

18 **Sr. Luis Diego Ulate:** Un placer.

19 **Directivo Guillén Mora:** ¿Pero hay que firmar esto otra vez?, ¿no la habíamos
20 firmado digital?

21 **Directivo Sanabria Murillo:** No, es de la semana pasada.

22 **Directivo Guillén Mora:** Ah, perdón.

23 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Ya firmé. No sé quién falta aquí. Virgilio no está,
24 solo falta Virgilio, pero no ha llegado.

25 Don Luis Diego, usted manda, adelante.

26 **Sr. Luis Diego Ulate:** Muy buenos días, nada más voy a conectarme por acá.

27 [El Sr. Luis Diego Ulate proyecta en la pantalla de la sala de sesiones la
28 Presentación titulada "Planeación Estratégica con enfoque OKR."]

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** Bueno, muy buenos días a todos y a todas, espero que se
30 encuentren muy bien. Un placer conocerlos presencialmente, ¿verdad?, es otro

1 enfoque definitivamente, pero la idea de hoy es tener una condición más práctica,
2 ¿verdad?, llevar la parte de la teoría a una parte más práctica, y esto es uno de los
3 elementos más fundamentales del proceso de una implementación. ¿Por qué?
4 Porque nos permite, pues, hacer un trabajo colaborativo, definitivamente nos
5 permite hacer un trabajo de co-creación que nos permita tener esa sincronía y esa
6 coherencia entre los intereses que tenemos en la parte de Junta Directiva y cómo
7 lo podemos llevar esto a la parte más táctica y también llevarlo a la parte más
8 operativa.

9 Entonces tenemos como la bienvenida a la sesión presencial, entonces, ¿qué
10 haremos hoy y qué no haremos hoy?, nos vamos a enfocar en la estrategia
11 principalmente, que lo que vamos a diseñar el día de hoy no va a ser condiciones
12 de tareas o actividades, porque eso le corresponde a la Administración Activa
13 definitivamente, entonces hoy vamos a tener esa sinergia para poder generar una
14 priorización de iniciativas, ojalá como decía Pareto, que el 20% de estas iniciativas
15 impacten el 80% de nuestra gestión; algunas reglas de interacción; por supuesto,
16 el tema de transparencia; el tema de respeto y un pensamiento sistémico,
17 ¿verdad?, que en toda organización pues debiera de prevalecer; y bueno, un
18 elemento importante es que la importancia de nuestro rol en Junta Directiva es
19 dirigir, más no ejecutar, ¿verdad?, y con eso pues recordamos que los OKR tenían
20 esa condición de que el objetivo era esa condición cualitativa, más los resultados
21 claves tenían esa condición cuantitativa, entonces en algún momento estuvimos
22 estableciendo de que esta condición estratégica debiera ser una condición a
23 menor plazo, en tiempos anuales.

24 Si bien es cierto, los planes estratégicos se visualizan a 3 a 5 años, bueno, hoy el
25 entorno varía, cambia, ¿verdad?, y nos permite una adaptabilidad más oportuna y
26 definitivamente entonces tenemos que hacer revisiones más periódicas, entonces
27 por ahí decíamos que nuestros objetivos debiéramos estarlos visualizando o
28 dándole un seguimiento trimestralmente.

29 A nivel táctico, pues todo lo que es nuestra segunda línea de acción, nuestra
30 segunda línea de líderes pues debiera de estar trabajando con lo que vayamos a

1 plantear en nuestros objetivos estratégicos para el 2030, y una condición semanal,
2 que como bien lo decía don Virgilio, en la sesión virtual, ¿verdad?, podríamos
3 trabajarlo bajo esquemas de metodologías ágiles, como lo es un esquema como
4 *scrum* que me permite pues dar un seguimiento mensual bajo estas ...

5 [Al ser las 9:39 a.m. ingresa a la sala de sesiones el Directivo Virgilio Calvo
6 González.]

7 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...referencias.

8 **Directivo Calvo González:** Buenos días.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Buenos días. Entonces, ...

10 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Perdón don Luis Diego.

11 **Sr. Luis Diego Ulate:** Sí.

12 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Nada más una pausa. Al ser las 9:39 se
13 incorpora don Virgilio.

14 Buenos días, Virgilio.

15 **Directivo Calvo González:** Buenos días, doña Gabriela.

16 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Adelante.

17 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias. Entonces la condición semanal, eh, perdón, los
18 objetivos operacionales debieran tener a corto plazo a cuatro semanas como
19 máximo. Entonces hoy vamos a hacer un primer ejercicio en borrador de un OKR
20 institucional, visualizando para un 2030, o sea, yo sé que ustedes están
21 trabajando en estos esquemas y también les traje por ahí los que tienen
22 actualmente vigentes.

23 Entonces vamos a primero hacer un ejercicio con los vigentes, para poder
24 establecer cuáles son algunos resultados claves y algunas métricas, que por ahí
25 creo que fue don Álvaro, nos comentó sobre el tema de los KPIs, bueno, entonces
26 cómo diseñamos esos resultados claves y cuáles serían las métricas asociadas a
27 cada uno de estos elementos, y posteriormente vamos a hacer el ejercicio ya
28 propiamente de priorización.

1 Donde cada uno vamos a establecer algunos clúster para poder establecer cuáles
2 son los intereses a nivel de tecnología, algunos clúster a nivel de innovación en la
3 mejora de procesos, en servicio, dónde nos gustaría irnos enfocando para el 2030.
4 Entonces la dinámica de inicio es, bueno, lo hicimos la vez anterior bajo un
5 esquema individual, ¿verdad?, o sea, cuál fue nuestros intereses de una manera
6 individualizada, pero ahora necesitamos hacerlo de una condición colaborativa.
7 Entonces vamos a entrar en un proceso de iniciativa, en un proceso de detección
8 de coincidencias estratégicas. ¿Para qué? Para seleccionar la que tiene una
9 prioridad mayor para esta Junta Directiva.

10 ¿Entonces, qué es lo que debiéramos de establecer? Bueno, por ahí yo traje 5
11 clúster que debieran ser o los más recomendables, no está escrito en piedra,
12 podríamos hacer ajustes y podríamos variarlos, entonces:

- 13 • clúster en gobernanza y dirección estratégica,
- 14 • o el clúster de procesos y eficiencia interna,
- 15 • o el clúster de tecnología y sistemas,
- 16 • o temas de servicio en la ciudadanía,
- 17 • y temas de riesgos institucionales y control.

18 Una vez que tengamos estas 3 prioridades estratégicas por cada uno de ustedes,
19 que ustedes determinen, bueno, cuál de estos les gustaría a la Junta Directiva
20 iniciar el proceso o le gustaría hacer el ejercicio con el fin de después establecer
21 ese objetivo paraguas, que nos va a establecer posteriormente el tema de los
22 resultados claves.

23 Algunas recomendaciones de tarjetas por ahí, bueno, reforzar el cumplimiento
24 normativo, mejorar una ejecución presupuestaria, reducir tiempos de respuesta,
25 fortalecer una gobernanza interna, actualizar sistemas informáticos, riesgos de
26 auditoría sin atender, mejorar la satisfacción del ciudadano, ordenar procesos
27 internos, clarificar roles y funciones. Entonces, cuál de estos... Estos son algunas
28 recomendaciones o algunos *tips*, ¿verdad?, ...

29 [Al ser las 9:44 a.m. sale temporalmente de la sala de sesiones la Sra. Presidente
30 Madrigal Garro.]

1 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...que pudieran ustedes considerar, tiene que ser muy
2 corto, ¿verdad?, o sea, la idea no es todavía escribirlo muy textualmente,
3 extendernos tanto, porque aquí lo que queremos es ver las coincidencias,
4 ¿verdad?, bajo este esquema.

5 Una vez que tengamos estas 3 prioridades, llamémoslo por ahí, pues las
6 podríamos agrupar. Por ejemplo, en gobernanza y dirección, bueno, clarificar
7 roles, fortalecer gobernanza interna, un cumplimiento normativo.

8 Por ejemplo, en el clúster número 2, en proceso y eficiencia, bueno, reducir
9 tiempos de respuesta, un ordenamiento de los procesos inclusive podría
10 visualizarse mejora de procesos por medio del Lean Six Sigma, ¿verdad?, que
11 puede ser el tema de la eliminación de desperdicios que toda organización pues
12 tiene, no todos en su siete, si no en menor o gran escala, y ya un tema de Six
13 Sigma para evitar la variabilidad del proceso. Entonces, así logramos tener una
14 estandarización como tal.

15 Tenemos una mejora de ejecución presupuestaria también dentro de procesos y
16 eficiencia, o puede ser que, en el clúster de tecnología y digitalización, pues
17 tenemos el tema de actualizar sistemas. ¿Qué es tan necesario para nuestra
18 organización? ¿Será este una punta de lanza? ¿Podemos hacer un ERP o un
19 CRM o un core, que nos permita pues integrar nuestros diferentes sistemas?

20 Servicio a la ciudadanía, bueno, mejorar la satisfacción del ciudadano o la
21 medición del impacto del servicio que nosotros estamos ejecutando. ¿Entonces
22 qué podríamos tener resultado final con respecto a estas prioridades que
23 mencionamos por ahí? Bueno, fortalecer la gobernanza institucional para mejorar
24 la eficiencia y el servicio público. Eso puede ser un enunciado, que posteriormente
25 se va a convertir en ese objetivo estratégico que podríamos desarrollar un poquito
26 más o menos, fortalecer la gobernanza institucional para asegurar una gestión
27 más eficiente, transparente y enfocada en resultados.

28 Algunos de los *key results* que pudiéramos amalgamar a este objetivo, bueno,
29 incrementar el nivel de cumplimiento de los procesos estratégicos institucionales
30 priorizados de un 42 a un 70% al finalizar el trimestre. Entonces vean como aquí

ya tenemos una condición cuantitativa, ¿verdad? Entonces de un 42 a un 70 para el primer trimestre del 2026, eso permite a la Administración Activa, al siguiente nivel táctico y operativo pues ya establecer acciones para poder generar ese cumplimiento.

Otro resultado clave, bueno, reducción de riesgos y observancias institucionales, por aquí que muchas veces se conversó en la semana anterior, eh, perdón, en la sesión anterior, reducir en un 35% de las observancias estratégicas pendientes señaladas por una auditoría interna o por una Contraloría General de la República, relacionadas con gobernanza, con planificación y con control institucional.

Un resultado número 3, transparencia y toma de decisiones basadas en datos, bueno, lograr que el 100% de los temas estratégicos incluidos en la agenda de Junta cuenten con informes consolidados, análisis comparativos y métricas verificables antes de su aprobación, entonces aquí ya comenzamos a estandarizar elementos importantes para la Administración Activa.

Otro resultado clave, alineamiento con instrumentos urbanos y habitacionales, bueno, aumentar de 0 a 85% la cantidad de acuerdos de Junta vinculados explícitamente al PEI, al Plan Estratégico Institucional, a los programas urbanos del INVU o a los proyectos habitacionales en curso.

Entonces vean cómo vamos trabajando de un objetivo, ¿y por qué decíamos de 3 a 5 resultados claves?, bueno, porque recordemos que tenemos que establecer pesos, entonces la idea es poder establecer de acuerdo a la complejidad o a la importancia que esta Junta Directiva determine a qué mayor peso le voy a dar el trabajo y la priorización para una Administración Activa.

Y, por último, un resultado clave, ...

[Al ser las 9:47 a.m. ingresa nuevamente a la sala de sesiones la Sra. Presidente Madrigal Garro.]

Sr. Luis Diego Ulate: ...pues la calidad del servicio público y articulación territorial, incrementar del 25 al 60% la cantidad de proyectos urbano habitacionales que cuenten con indicadores de avance, con impacto territorial y mecanismos de monitoreo trimestral, que si esto lo bajamos, bueno, podría ser

una gestión por proyectos, entonces ya ahí los directores de proyectos asignados le corresponden utilizar herramientas como *Project* para saber los índices de avance en presupuesto, en cronograma, cuándo tenemos una brecha de desfase. Entonces, esto es un primer ejemplo de lo que tuviéramos nosotros a la hora de desarrollar nuestras prioridades.

¿Entonces, qué debemos identificar? Bueno, temas estratégicos, más no problemas operativos, que es ahí donde muchas veces nos diluimos, ¿verdad?, en tratar de solucionar situaciones operativas y en realidad le corresponde a una administración activa poderlo ejecutar. Entonces, una relación entre misión más impacto, más riesgo, riesgo no lo podemos dejar de lado, ¿verdad?, definitivamente es parte de nuestra gestión y sabemos que el riesgo no lo podemos eliminar, más sí lo podemos mitigar, ¿verdad?, eso es un elemento fundamental.

Criterios técnicos que podríamos considerar, bueno, una relevancia pública, un tema de gobernanza, un tema de transversalidad, ¿verdad?, diferencia entre prioridad institucional y problema operativo, esta sería nuestra primera pregunta, *¿esto qué resuelve?, ¿un problema operativo o estaríamos dándole una prioridad de impacto estratégico institucional?*, ¿verdad?, porque toda organización tiene sus dolencias, ¿verdad?, entonces... pero podemos hacer todo, pero no todo a la vez, ¿verdad?, entonces es importante generar esa priorización.

Ahora, también que haya una coherencia con el marco legal y los instrumentos de Planificación, ¿verdad?, para que esta dependencia, esta dirección, pues le dé el debido monitoreo, que sea ese brazo derecho de Junta Directiva para que esté ahí, ¿verdad?, haciendo las mediciones correspondientes, y que hace que una prioridad sea estratégica y no administrativa, ¿verdad?, es un elemento fundamental. Entonces voy a pasarme por acá, a lo que teníamos, primeramente, este sería los objetivos que...

Sra. Presidente Madrigal Garro: Perdón, don...

Sr. Luis Diego Ulate: Sí, perdón.

Sra. Presidente Madrigal Garro: ... es que don Álvaro tiene la mano...

Directivo Guillén Mora: Tal vez es importante... porque yo estoy un poquillo perdido, tal vez que me ubique. Primero que nada, o sea, yo tengo la respuesta, pero ¿para qué se hace un planeamiento estratégico?, ¿verdad?, ¿para qué lo queremos hacer?, porque la experiencia que tenemos con el anterior fue que, disculpe que sea tan sincero, que no sirvió para nada, ¿verdad?, lo tuvimos que ir luego reestructurando nosotros en el camino y tampoco se lograron que se midieran bien los objetivos estratégicos.

Entonces hacer esta sesión que es muy interesante y muy educativa, digámoslo así, es importantísimo, pero yo creo que tenemos que tomar conciencia, Junta Directiva y Administración, para qué se hace esto, que no es nada más por cumplir con la moda de que todos tenemos planeamiento estratégico, no, no, es para qué sirve, ¿verdad?, entonces yo creo que esa reflexión me parece muy importante que la interioricemos, porque nosotros hemos pedido y pedido que nos informen sobre el avance de objetivos estratégicos y ahí queda perdido, entonces no tiene sentido hacer todo esto a cinco años plazo, todo este esfuerzo, para que no se use, entonces me parece importante que seamos muy claros en eso, porque si la Administración Activa no ve la importancia y no nos reporta a nosotros el avance de objetivos operativos para cumplimiento de estratégicos, pues no tiene sentido, o sea, eso es lo primero.

Lo segundo, es que nada más ubiquémonos, porque yo me estoy perdiendo, esta es una capacitación, ¿verdad?, ¿cuándo se van a formular los objetivos estratégicos?, tal vez, don Cristian, que usted me... o sea, porque aquí no vamos a formular hoy objetivos estratégicos, hoy es un ejercicio...

Sr. Luis Diego Ulate: Hoy es un ejercicio.

Directivo Guillén Mora: ...con los OKR, ¿verdad? ...

Sr. Luis Diego Ulate: Correcto.

Directivo Guillén Mora: ...pero en algún momento tenemos que tener resultados del FODA, parece que los niveles administrativos hicieron un FODA, y ese FODA no necesariamente coincide con el FODA que haría la Junta Directiva o en niveles estratégicos, ¿verdad? Entonces nada más para ubicarnos, ¿verdad?, para ver

1 cómo empata lo suyo con lo que tenemos que hacer. Yo sé que hay una
2 programación ahí, que se decía que en diciembre ya estaba la recopilación de
3 información, ¿se acuerda?, un cronograma que nos presentaban, don Cristian, y
4 yo decía que le faltaba y que había que completarlo al resto del año.

5 Entonces esta es solo la capacitación, porque ya yo venía... hoy... ahora venía y
6 desde hace días estoy pensando en algunos objetivos estratégicos desde su
7 sesión, ¿verdad?, y tenía ahí una estrategia a formular, pero ahí estaría
8 equivocado todavía, este no es el momento, ¿verdad?, porque de aquí no va a
9 salir, y se necesita un par de sesiones más de nosotros para poder crear esa
10 diferencia entre lo que va a ser estratégico y lo que va a ser operativo, o sea, más
11 bien nosotros vamos a dar los lineamientos de visión hacia la visión, digámoslo
12 así, que está ahí y ver si sigue siendo actual, ¿verdad?, hay que hacer una
13 revisión de misión y visión, porque yo siempre digo que eso es como muy
14 romántico, siempre se ponen misiones y visiones que no se cumplen, pero las
15 tenemos, y no se está trabajando con estrategia para llegar a la visión, para eso
16 es que se hacen.

17 Entonces tal vez esa parte, ¿verdad?, de... Hoy es un... o sea, estamos haciendo
18 para luego, no sé en qué momento, hacer qué encerronas para que nosotros
19 formulemos, ya sin seguramente... porque creo que no es la misma consultoría,
20 ¿o sí?, para que formulemos y que empate lo que nos están diciendo aquí con la
21 otra consultoría para la formulación, ahora sí, de objetivos estratégicos, pero nada
22 más tal vez si nos ubica un poquito en el tiempo, don Cristian, ...

23 **Lic. Solano Sánchez:** Claro.

24 **Directivo Guillén Mora:** ...para yo no perderme así, porque yo ya venía a
25 formular los objetivos estratégicos...

26 **Lic. Solano Sánchez:** Sí, vamos a...

27 **Directivo Guillén Mora:** ... para la institución.

28 **Lic. Solano Sánchez:** Perdón, doña Gabriela.

29 **Directivo Guillén Mora:** Sí, perdón.

30 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Sí, adelante, Cristian.

1 **Lic. Solano Sánchez:** ¿Sí? Gracias.

2 Sí, vamos a ver, lo de hoy es como el preámbulo, ¿verdad?, como una
3 capacitación, que es lo que estamos recibiendo en este momento. De hecho,
4 nosotros ya esta capacitación la recibimos a nivel administrativo, es exactamente
5 la misma capacitación que recibimos a nivel administrativo, después de eso hay
6 un planteamiento o una soli... bueno, que había realizado Paola, por parte de
7 Planificación, porque lo que sigue son talleres de trabajo con la Junta Directiva
8 precisamente para eso, don Álvaro, para ya formular lo que son las estrategias, eh
9 perdón, los objetivos, la misión, todo eso, sin embargo, eso se tiene que pegar con
10 lo que ya se está trabajando con la Administración, porque al final se está
11 adelantando con esta empresa, digamos, propuestas o la visión que se tiene
12 desde el punto de vista administrativo, pero obviamente lo que sigue es
13 precisamente esas dos sesiones de trabajo o las sesiones que sean, no sé, es que
14 ahorita no recuerdo cuántas van a hacer.

15 **Directivo Guillén Mora:** ¿Y cómo vamos a empatar ese FODA que hacen
16 ustedes con nuestro FODA, por así decirlo?, porque no necesariamente
17 coincidimos en el FODA.

18 **Lic. Solano Sánchez:** No, no, la idea es más bien, bueno, la empresa va a traer
19 aquí unas propuestas y todo para verlas con la Junta Directiva para tener una
20 base y tener un avance.

21 **Directivo Guillén Mora:** Ojalá que sí coincidamos, pero...

22 **Lic. Solano Sánchez:** Bueno, ...

23 **Directivo Guillén Mora:** ...no necesariamente.

24 **Lic. Solano Sánchez:** ...pero precisamente ese es el ejercicio que falta,
25 ¿verdad?, creo que más bien está pendiente. Doña Xinia, usted no me deja
26 mentir, por ahí está una... creo que volvió a mandar una solicitud para ver lo de
27 las fechas posibles para hacer lo de Paola...

28 **Directivo Guillén Mora:** Ok, ...

29 **Lic. Solano Sánchez:** ...de Planificación.

30 **Directivo Guillén Mora:** ...no, no, estamos claros, nada más era para...

1 **Lic. Solano Sánchez:** Nada más, pero...

2 **Directivo Guillén Mora:** Está bien.

3 **Lic. Solano Sánchez:** Sí, hoy es la parte como decir, para ubicarnos en lo que
4 son, para dónde queremos ir con... o sea, tener las bases y después viene lo que
5 es el plan de trabajo, pero tiene usted razón, hoy no se trata de formularlo.

6 **Directivo Guillén Mora:** Sería bueno don Cristian, me parece a mí como
7 recomendación, documentar, o tener el ABC de lo que estamos viendo con Luis
8 Diego y como para que quede en la memoria no solo institucional, si no de cómo
9 elaborar el planeamiento estratégico y las revisiones que tendríamos que hacer en
10 el futuro debido a cambios en el contexto que se van a estar dando, me parece
11 que sería bueno como para dejar un planteamiento de cómo desarrollar el
12 planeamiento estratégico, hay mucho escrito, o sea, no hay mucho que inventar,
13 pero para que formulemos ese...

14 **Lic. Solano Sánchez:** Ese camino.

15 **Directivo Guillén Mora:** Ese procedimiento...

16 **Lic. Solano Sánchez:** Sí, sí, sí.

17 **Directivo Guillén Mora:** ...para poder reiteradamente...

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

19 **Directivo Guillén Mora:** ... en la institución para que quede las lecciones
20 aprendidas.

21 **Lic. Solano Sánchez:** No, y no solo eso, es que recordemos que esto, como
22 decía usted, no está escrito en piedra, ¿verdad?, en 5 años pueden pasar muchas
23 cosas, entonces ahí tenemos que tener la flexibilidad para poder ir modificando
24 esos objetivos.

25 **Directivo Guillén Mora:** Está bien.

26 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, muchísimas gracias y excelente aporte don
27 Álvaro. Hay un elemento fundamental y es que sí, ¿verdad?, o sea, el tema es
28 ojalá se logre empatar lo que tiene la Administración Activa, con lo que da la Junta
29 Directiva. Inclusive esto es un insumo de visibilidad, ¿verdad?, que muchas veces
30 a veces la Junta no tiene hacia un nivel de Administración Activa. Entonces aquí

les traía yo lo que era los objetivos estratégicos vigentes que se tienen, por este lado: *elaborar propuestas innovadoras para crear, mejorar y optimizar los productos y servicios institucionales, mediante el análisis de tendencia legal, técnico, preferencias de los clientes, criterios de expertos y aliados estratégicos.* ¿Verdad?

Ahora, ... Y aquí están los otros cinco que tenemos por ahí, los cuatro adicionales que tenemos por ahí. Ahora, lo que quisiéramos es que hiciéramos un ejercicio conjunto para primero reflexionar sobre este objetivo y poder establecer de 3 a 5 resultados claves cuantitativos de los que ustedes esperan producto de este objetivo que se planteó para este periodo. Entonces, visibilizando un poquito el norte que ustedes tenían acá, ¿qué era lo que ustedes esperaban?, o sea, ¿cuáles son esos resultados claves que ustedes le dirían a la Administración Activa con respecto a este objetivo estratégico? Para posteriormente amalgamar el tema de KPI, ¿verdad?, correspondiente para dar ese seguimiento claro.

Directivo Guillén Mora: Para ver si leo.

Sra. Presidente Madrigal Garro: Yo tampoco leo.

Directivo Sanabria Murillo: Resultados claves de los objetivos ya existentes.

Sr. Luis Diego Ulate: De los ya existentes para hacer el primer inicio, ¿verdad?, del ejercicio, porque ya después vamos a tener un tema de prioridades para el 2030 hacer uno o dos objetivos con los respectivos resultados claves. Entonces, aquí, digamos, por ejemplo, en esta nuevamente lo vuelvo a leer: *elaborar propuestas innovadoras para crear, mejorar y optimizar los productos y servicios institucionales, mediante el análisis de tendencia legal, técnico, preferencias de los clientes, criterios de expertos y aliados estratégicos.* ¿Entonces, cuáles son esos resultados claves que ustedes esperan producto de este objetivo?, o sea, ¿qué les gustaría a ustedes que les entregara la Administración Activa para poder validar de que este es un tema cumplido?

Ahora, cuando se desarrollan muchos de los objetivos estratégicos, yo siempre les recomiendo el tema de ejecución, porque, vamos a ver, aquí lo que nos habla es de elaborar propuestas, entonces yo puedo traer propuestas que son válidas, pero

no las estoy llevando a la ejecución. ¿Verdad? Entonces, si aquí nada más es elaborar propuestas, está muy bien redactado, ¿verdad?, pero si yo quiero llevarlo con un tema, por ejemplo, elaborar propuestas con factibilidad y viabilidad, entonces... previas, entonces ya tiene otra connotación, ¿verdad?, porque entonces traigo el proyecto y vengo y le digo a esta Junta Directiva, *necesito estos recursos*: el presupuestario, factibilidad, ¿verdad?, según corresponda, entonces para no hacer doble viaje a una Junta Directiva, aquí está la propuesta y después la Junta, *sí, está muy bien, vaya y revise en conjunto*.

¿Sí, don Álvaro?

Directivo Guillén Mora: Tal vez si la memoria no me falla, eso nace a raíz de que las áreas nos estaban presentando como objetivos lo que ellos hacen, el día a día, o sea, lo que es obligación hacer. Entonces nosotros tuvimos que hacer una reestructuración, había nueve, si mal no recuerdo, al principio.

Lic. Solano Sánchez: 12.

Directivo Guillén Mora: Bueno, 12. 12 estratégicos y unos eran inviables, entonces dijimos, *bueno si seguimos haciendo lo mismo, vamos a obtener lo mismo*, según dice la receta, *entonces pidámosles un desafío a que nos propongan qué van a hacer en estos años diferente, innovador, para que mejoremos cada una de las áreas*.

Aquí hay como cuatro grandes... ¿cómo le llaman ustedes?

Lic. Hidalgo Zúñiga: Áreas sustantivas.

Directivo Guillén Mora: Áreas sustantivas, bueno cuatro áreas, que entonces que cada área nos traiga sus propuestas de qué es innovador, o sea, ¿qué es lo que vamos a cambiar?, ¿qué vamos a hacer mejor? Por ejemplo, en Planes Reguladores se tiene toda una tramitología y se ha establecido 30 días, que no son 30, son 45 el tiempo real y el 80 y resto por ciento, si mal no recuerdo, la última vez se cumplió, o sea, todavía aún no lo estamos cumpliendo al 100% en 45 días de revisión. Bueno, dígame qué vamos a hacer innovador, entonces ahí en algunas sesiones nosotros somos los que hemos dado algunas ideas, *bueno hagan como un e-learning, de cuáles son los siete errores que generalmente se*

cometen, *háganle un chat con IA, o lo que sea, para que la gente no recaiga en esa reiteración de errores, ¿verdad?*, esto súper innovador no es, pero eso es mejor que seguir haciendo nada más la revisión de los Planes, que era lo que nos traían.

Sr. Luis Diego Ulate: Claro.

Directivo Guillén Mora: ¿Verdad? El dato para ellos del objetivo era hoy logramos un 80% en este trimestre, lo que sea.

Entonces por eso se puso, o sea, que las áreas hicieran un... entonces me acuerdo que hay un par de áreas que dicen, *una alianza al año*, y hay un área que no han logrado ni una, dice uno, ¡juepucha!, una en una y no lograr... no voy a decir la palabra, no puede ser, ¿verdad?

Por eso... eso era lo que queríamos, me parece, si pude resumir la idea, lo que queríamos, o sea, que hagamos cosas diferentes, o sea, démosle al público, démosles a los ciudadanos cosas diferentes en tramitologías que tanto critican aquí y allá para que seamos más ágiles, por eso se planteó, pero no lo logramos, creo.

Sr. Luis Diego Ulate: Ok.

Directivo Guillén Mora: Bueno, se hizo algo por la famosa Ecobarrios, creo que es así como la gran de innovación, pero fue de rebote, porque tiene un proyecto francés y nos agarramos de ahí, entonces bueno, está bien, eso es un buen resultado, pero digamos que no fue así como premeditado, no fue pensado, no fue visualizado, sino que...

Sr. Luis Diego Ulate: Fue más consecuencial.

Directivo Guillén Mora: Exacto. Entonces eso es más o menos por qué hicimos eso.

Ahora, ¿qué queríamos?, era precisamente que las áreas pensarán, las áreas sustantivas: *bueno, sí, ¿qué vamos a ofrecer con nuestra experiencia, diferenciador, innovador, que cambie, que hagamos más ágil esta cuestión?*

Sr. Luis Diego Ulate: Ok.

Directivo Guillén Mora: Por ahí va la cosa.

1 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, perfecto. ¿Sí, don Juan Carlos?

2 **Directivo Sanabria Murillo:** ¿Esto, verdad, no estamos haciendo el Plan
3 Estratégico?

4 **Sr. Luis Diego Ulate:** No, es un ejercicio.

5 **Directivo Sanabria Murillo:** Entonces para seguir la bola y hacerlo ágil.

6 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ajá.

7 **Directivo Sanabria Murillo:** ¿Entonces los resultados pueden ser cosas que ya
8 hayan entregado y otras que no se hayan entregado?

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Más bien es ...

10 **Directivo Sanabria Murillo:** Digamos que al final, digamos.

11 **Sr. Luis Diego Ulate:** Sí, digamos, por ejemplo, tomando un poquito las palabras
12 de don Álvaro, yo me atrevería de recomendar a decirles, por ejemplo, presentar 3
13 propuestas por área sustantiva para el primer trimestre del 2025, por decir algo.
14 Ese es un primer resultado, ¿verdad?, que yo espero que me den en el primer
15 trimestre.

16 ¿Por qué lo hago el primer trimestre? Porque necesito después decirle en el
17 segundo resultado clave, *necesito que me hagan cronograma de factibilidad y*
18 *viabilidad para el segundo semestre*, ¿verdad?, entonces le voy dando a cada
19 resultado clave una trazabilidad, ¿verdad?, que decíamos anteriormente, y
20 entonces, ah, claro, la Administración Activa, como ya también está trabajando en
21 temas de OKR, entonces dice, *tenemos esta meta en este primer trimestre y*
22 *tenemos que tener estos 3 al menos iniciativas que me permitan pues elaborar*
23 *propuestas innovadoras*.

24 Entonces para marzo del 2026, tomando en consideración que este pudiera ser el
25 ejercicio, entonces en una de las juntas directivas de marzo debiera darse el
26 seguimiento de este primer objetivo, ¿verdad?, entonces más o menos es ahí la
27 connotación.

28 Entonces yo me atrevería a recomendarles que sería: uno... primero, que cada...
29 diseñar al menos 3 propuestas, o 3 iniciativas por área sustantiva que sea
30 innovadora, o que sea para mejorar la cuestión de procesos. Para el siguiente

1 resultado clave, bueno, presentar una propuesta de factibilidad y viabilidad de
2 cada una de las iniciativas, ¿verdad?, para un segundo trimestre para saber qué
3 recursos necesita, ¿verdad?, y que sea totalmente real, ¿verdad?, como dice el
4 Modelo Smart, ¿verdad?, específico, medible, alcanzable, real y en el tiempo.
5 Tercero, ya llevar un proceso de ejecución y de seguimiento con las primeras
6 acciones, porque, como decía don Álvaro, una alianza estratégica, ¿verdad?, una
7 alianza estratégica en cuatro o cinco años que no se dio, ¿verdad?, ¿qué dejamos
8 de hacer? Y es ahí donde muchas veces la pregunta es donde la Administración
9 dice, *es que se está coadministrando*, no, no se está coadministrando, es que
10 hace cinco años no se hizo una alianza, o sea, vamos a ver, pedir cuentas no es
11 coadministrar, si no es...

12 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Gracias. Eso que quede bien claro y que conste
13 en actas, por favor.

14 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ah, ok.

15 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Gracias.

16 **MAM. -MAP. Luis Diego Ulate:** ¿Verdad? Entonces eso es que me permita a mí
17 dar un monitoreo, porque eso es estratégico, este tipo de alianzas es estratégico.
18 Entonces necesito saber qué fue lo que de manera conjunta necesitábamos
19 cocrear, ¿verdad?, o poder agilizar, entonces por ahí va.

20 **Directivo Sanabria Murillo:** Yo diría que, digamos, yo creo que, del ámbito
21 privado algo he aprendido de que en estas instituciones públicas le damos como la
22 norma habilitante, entonces yo diría que un número uno sería el Reglamento para
23 Alianzas Estratégicas, que al final es el reglamento que va a permitir lo que vamos
24 a hacer en el dos, tres y cuatro, digamos, entonces yo lo vería como el sombrero,
25 ¿verdad?, cuál es el reglamento que nos va a permitir hacer las alianzas
26 estratégicas, porque casi todo lo que viene ahí va a hacer a través de alianzas
27 estratégicas, entonces yo lo pondría como un número uno.

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** Como primero número uno, entonces sería, por ejemplo,
29 diseñar por acá...

30 **Directivo Sanabria Murillo:** Ajá.

1 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ajá, ¿un reglamento o el reglamento?

2 **Directiva Borja Rodríguez:** Ya está.

3 **Directivo Sanabria Murillo:** Sí.

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Solo que no ha avanzado la publicación.

5 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ah, ok, diseñar el Reglamento de Alianzas Estratégicas.

6 **Directivo Sanabria Murillo:** Alianzas Estratégicas.

7 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ok, muy bien. Ahora, si le pusiéramos, don Juan Carlos,
8 una fecha, le pondríamos, simulando, para el primer trimestre...

9 **Directivo Sanabria Murillo:** Sí, sí.

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...para el primer trimestre 2026, ahí ya tenemos nuestro
11 primer resultado clave, ¿verdad?, que amalgama ahí la condición.

12 **Lic. Solano Sánchez:** Don Luis Diego.

13 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Sí, don Cristian?

14 **Lic. Solano Sánchez:** Perdón. Le hago la consulta a usted, ¿a usted ese objetivo
15 le suena como un objetivo estratégico?

16 **Sr. Luis Diego Ulate:** El...

17 **Lic. Solano Sánchez:** Ese que está ahí.

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

19 **Lic. Solano Sánchez:** El actual.

20 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ah, bueno...

21 **Lic. Solano Sánchez:** Le voy a decir, esa es mi duda, porque, digamos, yo
22 planteó un objetivo estratégico para lograr algo, ¿verdad?

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

24 **Lic. Solano Sánchez:** Ok, o sea, cómo... Yo sé que aquí lo que quiero es hacer
25 alianzas, por decirlo de alguna forma, pero ¿para qué?, o sea, ¿en qué me
26 contribuye a mí esa alianza estratégica? Yo siempre lo veo por el lado: ¿qué es lo
27 que yo quiero? Incrementar, digamos, los ingresos, por ejemplo. Entonces ese es
28 el objetivo estratégico. Esto yo lo vería como el objetivo que viene a contribuir en
29 eso. Perdona, si es... ¿verdad?, pero es la duda que he tenido desde que hemos
30 visto los objetivos estratégicos acá. De hecho, yo había planteado uno, en su

momento, partiendo de eso, porque eso es parte de eso, ¿verdad?, que es: *lograr un crecimiento continuo y sostenido de los ingresos totales del INVU*. Para mí ese es el objetivo estratégico.

Ahora sí, ¿cómo le llego yo a eso?, con el objetivo táctico. Que yo veo ese más como un objetivo táctico que como un objetivo estratégico.

Sr. Luis Diego Ulate: ¿El de enseñar el reglamento?

Lic. Solano Sánchez: Esto, esto de elaborar las propuestas...

Sr. Luis Diego Ulate: Ah, ok.

Lic. Solano Sánchez: ...porque todo eso forma, o sea, todo eso me va a alimentar a mí algo que me va a permitir incrementar o lograr un crecimiento continuo y sostenido de los ingresos.

Sr. Luis Diego Ulate: Claro.

Lic. Solano Sánchez: Es la duda que he tenido desde que se hicieron esas modificaciones de los... ¿verdad?, pero bueno, se lo planteo, ¿verdad?, porque... y para aprender también.

Sr. Luis Diego Ulate: Claro.

Don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, nuevamente, eso fue como hacer un entuerto, lo que hicimos...

Lic. Solano Sánchez: Sí, sí.

Directivo Guillén Mora: ... porque eran pésimos los que teníamos antes.

Lic. Solano Sánchez: Bueno, tampoco así, pero...

Directivo Guillén Mora: Tampoco se hizo así como una gran... ¿qué podríamos...?, formulación. Intentamos como salvar para que, por lo menos, y yo lo propuse, no ese, sino en general, que hiciéramos algunos objetivos estratégicos para en el 2024 y en el 2025 salvar y tener la dinámica de medición que nos permitiera... porque se fueron tres años en que no se hizo medición, porque decían *no había datos, no había datos*, eso fue lo que me sorprendió a mí cuando vine a Junta Directiva. ¿Entonces cómo se hicieron objetivos y no se van a medir?, y no se medían porque no había datos, entonces algo falló.

1 Entonces, usted puede tener toda la razón tal vez, don Cristian, pero digamos a lo
2 que voy es, ¿cuál estrate...?, bueno si veo la visión, podría calzar con eso diría yo,
3 *procurando la mejora de la calidad de vida con innovación constante*, digamos que
4 eso es para lograr eso hacia la visión, ¿verdad?, pero eso fue como un bacheo
5 rápido para que la calle no se nos fuera, ¿verdad?

6 **Lic. Solano Sánchez:** No, no...

7 **Directivo Guillén Mora:** Entonces, claro que, con pensamiento, con la más
8 filosofía, con dedicarnos solo a pensar en los objetivos estratégicos podríamos
9 darle más de nivel superior, ¿verdad?, y no dudo que ese financiero... pero es que
10 tenemos esa trampa que yo decía el martes, nos ponen unos ingresos en el SAP
11 que siempre se superan en un 20%, entonces, ¿qué le ponemos?, ¿el aumento?,
12 siempre se va a dar, no, pongámosle un 40 entonces para que sea impactante, no
13 el 20 que digamos...

14 **Lic. Solano Sánchez:** Sí, sí.

15 **Directivo Guillén Mora:** ...deslumbra de por sí, pongámosle el 40 y pongamos
16 entonces todo el mundo a darle para que los comisionistas ganen más, que
17 algunos sí quieren ganar más, ¿verdad?, algunos, los que más o menos tienen la
18 mayor cartera, si le ponen un cuaren..., pero pongámoslo, ya tal vez entraron en
19 su zona de confort y estaría interesantísimo eso, pero repito, o sea, eso fue como
20 un salvavidas que hicimos, no tan así tan estructurado porque lo hicimos no sé en
21 un par de sesiones que fuimos cambiando y cambiando para que quedara algo
22 más, digamos, aterrizado para que ellos hicieran algo, ¿verdad?, y no le digo, ese
23 "algo" tampoco lo hicieron, entonces dice uno, ¿día entonces?

24 **Lic. Solano Sánchez:** No, no, tal vez para aclarar algo. No, no, yo estoy... De
25 hecho, yo participé, estoy claro que así se hizo de esa forma, yo lo traía aquí como
26 la duda aprovechando que está...

27 **Directivo Guillén Mora:** Sí, claro.

28 **Lic. Solano Sánchez:** ... ¿verdad?, para tenerlo un poco más claro, ¿verdad?,
29 porque vuelvo a lo mismo, ha sido la duda mía, ¿verdad?

30 **Directivo Guillén Mora:** Claro.

1 **Lic. Solano Sánchez:** Y puede ser que usted me lo va a aclarar ahora de, *no*, es
2 ese, ah perfecto.

3 **Directivo Guillén Mora:** Lo que pasa es que eso que es relativamente fácil, don
4 Cristian, no se logra, imagínese algo más de futuro.

5 **Lic. Solano Sánchez:** No, no, yo no digo que eso no sea, lo que yo lo veo más
6 como un objetivo táctico que como un objetivo estratégico, porque al final ese
7 objetivo táctico me va a llevar a lograr el objetivo estratégico, ¿verdad?, esa es
8 nada más, digamos, que es una duda de posición, ahí de *ranking*, para llamarlo de
9 alguna forma, eso es todo...

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** Sí.

11 **Lic. Solano Sánchez:** ...pero no, no, estamos de acuerdo, don Álvaro, en eso.

12 **Sr. Luis Diego Ulate:** Excelente, no, gracias, Cris... don Cristian, por la
13 oportunidad.

14 Sí, ¿verdad?, o sea, aquí hay una connotación, por eso hacía la introducción en
15 las primeras diapositivas, que a veces como Junta Directiva caemos en el tema de
16 solucionar algo operativo, ¿verdad?, y no una condición estratégica. Entonces, yo
17 generalmente siempre recomiendo cuando se está desarrollando los objetivos
18 tácticos, ¿verdad?, eh, perdón, los estratégicos es como... siempre le pongo el
19 estribillo, "*como Junta Directiva requiero*", y pongo lo que requiero, "*con la finalidad*
20 *de*". ¿Verdad? Eso me va a dar a mí una estructura que va muy dado al *backlog*,
21 ¿verdad?, de lo que es un *product owner*, ¿verdad?, entonces yo como Junta
22 Directiva requiero y pongo la necesidad con la finalidad de cumplir una misión,
23 cumplir la visión o para poder establecer.

24 Entonces la parte táctica, entonces, ah, *bueno, ya sé para qué lo quiere la Junta*
25 *Directiva*. Entonces eso es uno de los ejercicios que a mí me gusta mucho
26 establecer y recomendar, ¿verdad?, *como Junta Directiva requiero tal cosa con la*
27 *finalidad de*, ¿verdad?, entonces así comienzo a amalgamar y a preguntarnos si
28 esto será táctico, si esto será operativo, o si en realidad responde a nuestro plan
29 estratégico como tal, ¿verdad?

1 Entonces si usted me dice a mí, muy transparentemente y me dan la oportunidad,
2 yo le diría, sí, usted tiene razón, ¿verdad?, esto es una condición táctica,
3 ¿verdad?, elaborar esas propuestas que debiera haberse dado en el primer
4 trimestre, ¿verdad?

5 Inclusive por aquí en algún momento también lo conversé...

6 [Al ser las 10:13 a.m. sale temporalmente de la sala de sesiones el Lic. Arley
7 Pérez.]

8 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...y lo recomendé de que tiene que haber un objetivo que
9 permea todas las dependencias de la institución, ¿verdad?, digamos, por ejemplo,
10 cómo aporta el recurso humano, ¿verdad?, entonces tiene que haber un plan, un
11 objetivo estratégico que abordé: recurso humano, finanzas, contabilidad.

12 ¿Por qué? Porque vamos a ver el *Balanced Scorecard*, ahí tengo desarrollo y
13 crecimiento, ¿verdad?, entonces en tema de desarrollo y crecimiento, si yo
14 capacito al talento humano, si le doy herramientas de innovación, pues entonces
15 vamos a pedir de que los procesos sean más innovadores, ¿verdad?, sean más
16 disruptivos. Entonces automáticamente el proceso de servicio al ciudadano va a
17 ser mucho mejor y eso me va a traer mayores utilidades.

18 Entonces es importante también establecer de que dentro de todos los objetivos
19 también se aborde a todas las dependencias, ¿verdad?, entonces totalmente
20 claro, ¿verdad?, en este esquema podríamos inclusive hasta ajustarlo, ¿verdad?,
21 por eso les decía que inclusive elaborar propuestas se puede quedar solamente
22 en eso, y no en la ejecución, ¿verdad?, o sea, en elaborar la propuesta solamente
23 es, *yo le traje aquí la propuesta*, pero ahora con lo que decía don Juan Carlos,
24 bueno, *diseñar el reglamento de alianzas estratégicas para el primer trimestre*
25 *2026*, ya le estoy diciendo a la Administración Activa, *lo necesito para esa fecha*,
26 ¿verdad?, entonces... *y le voy a monitorear*, ¿verdad?

27 Entonces, yo le pregunto ahora a don Juan Carlos, ¿cuál sería para usted el KPI
28 para poder darle seguimiento a esta propuesta de resultado clave?

29 **Directivo Sanabria Murillo:** Estoy viendo, ¿los indicadores?

30 **Sr. Luis Diego Ulate:** El... Sí, puede ser el indicador o indicadores.

Directivo Sanabria Murillo: Ok, eso nosotros... ¿avanzaría, digamos, a través de una contratación externa, digamos? Yo sé que eso ya se hizo, pero como es un ejercicio. ¿Qué sería? ¿Entrega del documento por parte de un consultor externo? ¿Cuál sería...? ¿Cómo lo podemos...?

Sr. Luis Diego Ulate: ¿Eso lo van a contratar ustedes?

Directivo Sanabria Murillo: Sí, como digo, es que este plan, estos puntos que son del plan estratégico de que ya está terminando, por eso es que digo que es un ejercicio como académico, porque todo eso está en ejecución hace muchos años, entonces muchos de estos objetivos ya terminaron, entonces de alguna manera muchas de las cosas que vamos a decir ya se hicieron y otras no se han hecho. Entonces, sí, ¿tenemos que contratar por fuera?

Lic. Solano Sánchez: Yo le pondría don Luis Diego...

Sr. Luis Diego Ulate: ¿Sí?

Lic. Solano Sánchez: Porque para entenderle es lo que yo voy a medir que se cumpla el resultado clave.

Sr. Luis Diego Ulate: Correcto.

Lic. Solano Sánchez: Así de sencillo.

Sr. Luis Diego Ulate: Cómo lo voy a monitorear.

Lic. Solano Sánchez: Ajá, ¿verdad?, entonces yo diría, bueno, para mí debería ser *el cumplimiento de equis porcentaje o el cumplimiento del 100% del diseño del reglamento al tercer trimestre*, algo así.

Sr. Luis Diego Ulate: Excelente, yo le agregaría ahí tal vez a esa, don Cristian, tal vez le pondría, *cumplimiento del plan de trabajo para*, ¿verdad?

Lic. Solano Sánchez: Ah, ok, sí.

Sr. Luis Diego Ulate: Entonces cuando yo tengo un plan de trabajo, entonces cada mes si yo le voy a dar un monitoreo cada mes, entonces...

Lic. Solano Sánchez: Para medir el avance.

Sr. Luis Diego Ulate: ...ahí voy viendo el porcentaje de avance para saber, digamos, si me faltan 2 meses y apenas voy por un 35%, ¿qué pasó?, ¿verdad?, o

1 sea, tengo que tomar ajustes, pero yo le pondría por acá, entonces
2 *cumplimiento...*

3 **Directivo Sanabria Murillo:** *Del plan de trabajo al 100%.*

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

5 **Lic. Solano Sánchez:** *Cumplimiento del 100% del plan de trabajo. Sí,*
6 *exactamente.*

7 **Directivo Sanabria Murillo:** Sí, pasa mucho en estas instituciones que igual se
8 entrega y después se trabaja, porque eso fue lo que pasó, y no pasa nada, pero
9 bueno, eso sería el primer paso.

10 **Sr. Luis Diego Ulate:** De hecho, inclusive este KPI, ¿verdad?, digamos, si esto lo
11 estaríamos estableciendo como para 6 meses u 8 meses, más si hay un proceso
12 de contratación administrativa de por medio, ¿verdad?, entonces lo ideal es que el
13 monitoreo sea bimensual...

14 **Directivo Sanabria Murillo:** Ajá.

15 **Sr. Luis Diego Ulate:** ... ¿verdad?, para poder ver los hitos, ¿verdad?, esas
16 pequeñas victorias, pero también para saber si hay que tomar ajustes para que se
17 cumpla con el indicador.

18 Recordemos que la Administración Activa es el que ejecuta, pero la Junta es la
19 que apoya, ¿verdad?, entonces, ¿por qué se está atrasando?, ¿qué necesitan de
20 esta Administración para poder apoyar?, ¿verdad?, entonces... y bajo este
21 esquema yo le pondría entonces, *seguimiento bimensual*, si me permite, ...

22 [Al ser las 10:17 a.m. ingresa nuevamente a la sala de sesiones el Lic. Arley
23 Pérez.]

24 **Sr. Luis Diego Ulate:** ... ¿verdad?, para ver en realidad que la aguja se está
25 moviendo, ¿verdad?, de un lado para otro, y lógicamente para gestionar el riesgo,
26 ¿verdad?, y no tener, como decimos, una autopsia. Si no le damos un monitoreo y
27 llegamos al mes 8 y eran 9 meses y vamos por un 20%, ya no hay nada que
28 hacer, ¿verdad?, no lo vamos a cumplir, pero si podemos hacer un seguimiento
29 corto, iterativo, ¿verdad?, me va a permitir pues tener esa condición de tomar
30 decisiones o adaptarlo, ¿verdad?, según corresponda. ¿Ok?

Lic. Solano Sánchez: Partiendo de que es... por la... porque estamos... es un ejercicio real, digamos, ¿verdad?, y estamos en la época, ¿más bien no debería ser un seguimiento mensual?

Sr. Luis Diego Ulate: Bueno, podría...

Lic. Solano Sánchez: Porque vence en el primer trimestre.

Directivo Sanabria Murillo: Porque es trimestral.

Lic. Solano Sánchez: Exactamente.

Sr. Luis Diego Ulate: Sí, bueno, en este porque está para el 2026, ¿verdad?

Lic. Solano Sánchez: Sí, sí, ajá.

Sr. Luis Diego Ulate: ...pero si fuera muy largo plazo, entonces podría ser bimensual, ¿verdad?

Lic. Solano Sánchez: Ah, ok, ok.

Sr. Luis Diego Ulate: ...porque cuando hablamos en temas de gestión de proyectos, ¿verdad?, a veces un mes...

Lic. Solano Sánchez: Sí, depende del...

Sr. Luis Diego Ulate: ...es muy poco... el porcentaje de avance se ve muy poco, ¿verdad?, y recordemos que depende de la gestión del director de proyectos si está midiendo duración o esfuerzo, ¿verdad?, porque una cosa es, vamos a ver, yo puedo gestionar por duración, y una duración son 2 semanas de trabajo, pero en esfuerzo me llevó un montón de tareas operativas enormes que no se visibiliza en la gestión del proyecto, ¿verdad? Entonces ahí es importante también considerarles a los directores del proyecto cómo va a visibilizar, si por duración o por esfuerzo, para poder ver ese movimiento de la aguja, porque si no entonces uno dice: *¿en un mes sólo una tarea hicieron?*, ¿verdad?, *¿o sólo una actividad?* Claro, eso me llevó a mí 50 actividades, reuniones, ¿verdad?, que falta esa visibilidad, ¿verdad?

Directivo Sanabria Murillo: Un ejemplo aquí es que hay proyectos de Urbanismo, que es lo que hablábamos el otro día, que la manera en la que está formulado tal vez el objetivo o el indicador era: *la aprobación del permiso del proyecto*, por decir algo, entonces todo el trabajo durísimo del año nunca contó, entonces claro,

1 llegaban aquí y decíamos: *trabajamos todo el año, pero no hicimos nada*,
2 ¿verdad?, y entonces tal vez el indicador nunca evaluó ese tema.

3 **Sr. Luis Diego Ulate:** Exactamente, inclusive, bueno, en la gestión de proyectos
4 hay diferentes maneras de medir, ¿verdad?, una que a mí no me gusta es si la
5 tarea inició le pone un 50% y hasta que termine la tarea le pongo el otro 50%...

6 [Al ser las 10:19 a.m. sale temporalmente de la sala de sesiones el Lic. Hidalgo
7 Zúñiga.]

8 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...y puede pasar 3-4 meses, ¿verdad?, y entonces pierde el
9 esfuerzo y la visibilidad como tal. Entonces aquí....

10 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Es que él quiere... El asesor quiere preguntar
11 algo.

12 **Sr. Luis Diego Ulate:** Ah, perdón, claro.

13 **Lic. Mendoza Soto:** No, no, era una duda, nada más.

14 **Sr. Luis Diego Ulate:** ¿Sí?

15 **Lic. Mendoza Soto:** Bueno, yo vengo del sector privado también.

16 **Sr. Luis Diego Ulate:** Mucho gusto.

17 **Lic. Mendoza Soto:** Mucho gusto José Mendoza, para servirle.

18 Ahí dice, digamos, que el Reglamento de Alianzas Estratégicas para el
19 cumplimiento, pero el KPI está muy general, ¿no?, digamos, le comento sobre el
20 proyecto este del SAP, el Sistema de Ahorro de acá, que ya establece unas
21 alianzas con los desarrolladores. Ok, ¿sería recomendable ese KPI abrirlo un poco
22 más?, precisamente para lo que estás hablando, de que no es medible o no se
23 hizo nada durante el año, o se le da, digamos, un... yo creo que como que se
24 castiga, ¿me explico?, se castiga el KPI porque se va al cumplimiento del 100%,
25 ¿cuán recomendable es abrir ese KPI?

26 **Sr. Luis Diego Ulate:** A este nivel estratégico, yo lo dejaría así, ¿verdad?, porque
27 yo, digamos, como Junta debiera de orientar siempre el cumplimiento del
28 resultado claro. A nivel táctico, que ya viene con los gerentes y con los directores
29 de proyectos, ¿verdad?, yo tengo que establecer cuáles van a ser las fases,
30 ¿verdad?, si, por ejemplo, lo voy a trabajar en un proyecto waterfall o predictivo,

1 entonces yo establezco las fases y necesito presentar el cronograma de trabajo
2 que voy cumpliendo, ¿verdad?

3 [Al ser las 10:21 a.m. ingresa nuevamente a la sala de sesiones el Lic. Hidalgo
4 Zúñiga.]

5 **Lic. Mendoza Soto:** Entonces para la parte operativa sí sería.

6 **Sr. Luis Diego Ulate:** Exacto. Correcto.

7 **Lic. Mendoza Soto:** Para la Junta Directiva, ¿sí sería el 100% del proyecto?

8 **Sr. Luis Diego Ulate:** Exactamente, entonces para efectos de la Junta debiera ser
9 que yo como director de proyecto les vengo y les presento a ustedes el avance del
10 proyecto; *teníamos previsto para estos 2 meses estas actividades, cumplí un 95%,*
11 *un 97%, porque hubo algunas condiciones de impedimentos, obstáculos normales*
12 *del proyecto, pero espero ajustarlo en el siguiente bimestre.* Esa es la condición
13 para el táctico, ¿verdad?, yo sí le tengo que detallar más.

14 **Lic. Mendoza Soto:** Sería bueno que la parte operativa tenga ese desglose,
15 ¿verdad?, para que...

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

17 **Lic. Mendoza Soto:** ...tenga su respaldo de que realmente se ha hecho algo
18 sobre el...

19 **Sr. Luis Diego Ulate:** De hecho, en la presentación que debiera de tener los
20 directores del proyecto debiera presentar sólo hitos, ¿verdad?, no traernos el
21 cronograma completo, sino los hitos de cada fase, ¿verdad?, para poder validar,
22 ¿verdad?, de que se va cumpliendo. Por acá y por acá.

23 **Directivo Calvo González:** Gracias, don Luis. No, no, eso que estamos hablando
24 inevitablemente me hace pensar en cuántos colaboradores necesito, ¿verdad?,
25 porque si queremos bajar los tiempos, tenemos que preguntarnos cuántas
26 personas tengo en el equipo de trabajo, ¿verdad?, entonces lo que dice el
27 compañero está bien en términos de medición, pero cuántas personas
28 necesitamos para llevar eso a cabo en el tiempo que queremos lograrlo.

29 **Sr. Luis Diego Ulate:** Eso es un elemento fundamental, ¿verdad?, yo siempre he
30 dicho, bueno, que el primer riesgo de un proyecto es tener un director que no está

1 capacitado en gestión de proyectos, ¿verdad? ¿Por qué? Porque a veces el
2 director del proyecto dice, *mire, necesito a los 10 que están aquí para poder iniciar*
3 *en el proyecto*, pero en realidad las primeras fases solo son con ellos 3 y los otros
4 7 estoy subutilizando su gestión, ¿verdad? Entonces ahí se quedan pensando,
5 bueno, *¿en qué ayudo?*, ¿verdad?, *¿en qué papel establezco?*

6 Entonces sí es importante que el director de proyecto a la hora de establecer y ya
7 trabajamos en una condición más híbrida, ¿verdad?, deberíamos de visibilizar el
8 proyecto de 3 a 6 meses, no más que eso, y ver, bueno, para esto qué recursos
9 necesito sí o sí, y puedo generar hasta 3 tipos de escenarios; si cuento con estas
10 personas, este es mi escenario, si cuento con el 75%, con este otro escenario,
11 ¿verdad?

12 **Directivo Calvo González:** Yo siempre lo traigo a colación porque siempre hemos
13 hablado y lo que nos viene de la Administración es que no tienen recurso humano
14 suficiente.

15 Entonces, como dicen los financieros, “matemática al revés”, ¿verdad?, veamos
16 primero estas cosas para después ponernos metas claras.

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

18 **Directivo Calvo González:** Si no, no vamos a lograr algo.

19 **Sr. Luis Diego Ulate:** No, y es una constante, ¿verdad?, en las organizaciones
20 siempre se requiere personal y se requiere el recurso presupuestario, ¿verdad?,
21 para poderle establecer, pero el tema es propiamente poder ver la eficiencia del
22 proceso, hacia dónde quiero llegar, ¿verdad?, y en realidad que tengamos un
23 director que tenga el conocimiento a la gestión, ¿verdad?, porque en realidad el
24 éxito está en articular con esos líderes funcionales o con esos líderes técnicos
25 para poder alcanzar la meta, ¿verdad?, o sea, el director puede ser que sea
26 ingeniero en sistemas, ¿verdad?, pero no debiera meterse en la parte técnica
27 porque para eso tiene un ingeniero técnico, ¿verdad?, entonces por eso el director
28 del proyecto puede ser administrar o gestionar construcción, informático,
29 ¿verdad?, porque articula actividades con partes interesadas, ¿verdad?

30 Don Cristian.

1 **Lic. Solano Sánchez:** Gracias. No, con lo que decía don Juan Carlos,
2 precisamente ahí donde dice el tema del cumplimiento del 100% del plan de
3 trabajo, eso es importantísimo, porque es cierto, nada más hay un resultado al
4 final, pero si yo mido el plan de trabajo puedo determinar cuál ha sido el avance y
5 el porcentaje que se ha cumplido en ese periodo que se está realizando.

6 **Directivo Sanabria Murillo:** En el detallado del seguimiento.

7 **Lic. Solano Sánchez:** Exactamente, que eso es lo que creo que ha faltado,
8 ¿verdad?, porque uno ve un resultado final y dice: *pero todo el año para y todavía*
9 *no han cumplido*, pero resulta que usted ve el plan de trabajo y tal vez anda por un
10 95% todo lo que conlleva ese resultado. Entonces eso es importantísimo y por eso
11 ahí se abarca.

12 Yo sí entiendo, obviamente cuando ya lleguemos al objetivo táctico que, si ahí
13 tiene que ser un poco como decía el compañero, tiene que ser más específico en
14 ese sentido...

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

16 **Lic. Solano Sánchez:** ...y por eso es que toda la institución tiene que conocer
17 desde dónde parte todo y dónde estoy yo ahí.

18 Y con lo de los recursos, a mí me pasó en un proyecto que cuando se hizo toda la
19 planificación en el famoso *Project*, ¿verdad?, se asumía que uno tenía otras
20 labores que hacer aparte del proyecto, y creo que eso es un pecado que se
21 comete mucho. Entonces cuando usted hace el *Project* no me pone a mí un
22 porcentaje de mi tiempo que voy a dedicar a eso. Entonces la tarea que me ponen
23 a mí va en función del 100% de mi tiempo para desarrollarla, cuando yo adicional
24 a eso tenía otras tareas que hacer. Entonces creo que eso también es
25 importantísimo a la hora de establecer esto.

26 **Sr. Luis Diego Ulate:** Claro, y por eso le decía el tema es vinculante al director de
27 proyecto, ¿verdad? ¿Por qué? Porque en el momento en que él hace una
28 programación de una semana, uno dice: *tengo 48 horas*, y eso en la gestión, en
29 los últimos estudios de gestión de talento humano, se establece que la
30 productividad de un colaborador anda en cinco horas y media o seis horas,

1 imagínese, entonces cuando terminamos una semana en 48 horas se dice, *pero*
2 *es que me faltó horas*, ¿verdad?, ¿por qué será? Y claro, es que hay una
3 productividad que está a medida con base a que, si fuéramos robots, ¿verdad?,
4 bajo ese esquema y no es tan cierto.

5 Ahora bien, claramente está que la parte táctica sí tiene que detallarlo, ¿verdad?
6 Inclusive, bueno, una herramienta por excelencia y para seguimiento del
7 cronograma es el *Project*, ¿verdad?, porque hasta me dice cuando está en rojo si
8 alguien está recargado de actividades, ¿verdad?, o de tareas, pero también es
9 importante que muchas veces hay tareas que no visibilizamos en el cronograma.
10 Entonces esas tareas o actividades “hormiga” que llamamos, pero que nos quita
11 mucho tiempo, ¿verdad?, entonces terminamos una semana sumamente
12 cansados, ¿verdad?, y decimos, *hice tanto, pero a la vez no sé qué hice*,
13 ¿verdad?, porque en el *Project* sólo establecí una actividad e hice un montón de
14 cosas, ¿verdad?, entonces eso también hay que darle visibilidad.

15 Don Álvaro y después...

16 **Directivo Guillén Mora:** Sí, yo diría que hay que tener ciertos cuidados aquí
17 importantes, uno es, bueno, estamos hablando de noventa y cinco, qué dicha
18 fueran noventa y cinco porcientos de cumplimiento lo que tenemos a veces,
19 porque sería fantástico.

20 Primero más bien, ¿qué pasa cuando no se cumple y no se cumple una vez, dos
21 veces o varias veces?, o sea, se supone que la Junta Directiva hace todo esto,
22 hacemos el desarrollo estratégico para que la parte operativa, la parte táctica y
23 todo lo que ustedes quieran, de resultados. ¿Qué hacer?, porque aquí no
24 podemos hacer mucho como Junta Directiva cuando esos resultados no se dan, le
25 pongo el ejemplo, tal vez no por objetivos estratégicos, pero por proyectos, o por
26 directrices que hemos dado algunos responsables acá llevan tres veces... tres
27 propuestas y ninguna la pegan, dice uno: *¿y qué hacemos?*, porque ya no es...
28 ahí es donde la Junta Directiva no puede hacer en esa parte, entonces tiene que
29 ser la parte gerencial, la que soque para que eso se dé, y si no lo dan, ellos tienen

1 sus mecanismos de cómo poner orden, pero nosotros no, porque nosotros no
2 podemos meternos en la parte de personal, ¿verdad?

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto.

4 **Directivo Guillén Mora:** Aquí hasta que a mí me da congoja a veces otra vez
5 decir: *mire, pero es que leamos el acuerdo, eso que está presentando no va con el*
6 *acuerdo que tomamos*, eso es muy frecuente a veces, ¿verdad?, y eso hay que ir
7 quitando eso.

8 Lo otro es la calamidad que nunca tenemos recursos, yo he demostrado aquí y he
9 sido... creo que sí hay recursos, lo que no hay ganas es de pedirlos, porque aquí
10 me han dicho que falta gente, y no he visto en 3 años ningún estudio para plantear
11 a la Autoridad Presupuestaria para ver si nos dan más plazas, o sea, lo que no se
12 hace, no se puede, no se puede obtener, si no se hace, ya queda y se lo hemos
13 dicho en todas las áreas, *formulen y hagan las propuestas a ver cómo llegamos*,
14 seamos innovadores con los recursos para ver cómo poder hacer que esos
15 recursos que teniendo tanto dinero y no gastándolo... todos los años hacemos
16 énfasis de que no se gasta el presupuesto, el de planilla sí, pero eso es muy fácil,
17 si no se cumplen las obligaciones de personal sería una barbaridad.

18 Entonces lo que necesitamos es un cambio, ¿verdad?, un cambio de mentalidad,
19 y si las personas...

20 [Al ser las 10:29 a.m. sale temporalmente de la sala de sesiones el Lic. Solano
21 Sánchez.]

22 **Directivo Guillén Mora:** ...que desarrollan proyectos no saben hacer su
23 cronograma y no saben poner sus tareas y no saben poner sus... y cómo se
24 miden, eso es falta de competencia de la persona que no le han enseñado a cómo
25 hacer un ordenamiento de un proyecto, pero eso ya nosotros no lo podemos...
26 como Junta Directiva no podemos lograr que las personas sepan eso.
27 Nuevamente, se hizo, nos presentaron un Manual de Competencias, pero yo no sé
28 cómo se hace si ni se gastan los fondos de Talento Humano para la actualización
29 profesional y todo lo demás, entonces dice uno: *es que algo no me funciona en*
30 *esta organización*, algo no está bien, o sea, como que el libreto del ABC está

1 como en ZXY, está como invertido porque si las personas no tienen las
2 competencias, démosle las competencias, pero no se está trabajando por
3 competencia, se está haciendo la clásica evaluación del desempeño, y si la vemos
4 cuando la traen, de 90 para arriba todo el mundo, ¿y por qué no lo logramos ni
5 siquiera? Oiga, suena feo decirlo, pero a veces ni una presentación de PowerPoint
6 la hacen bien, entonces dice uno, si no saben usar PowerPoint, si no saben usar
7 Excel, denle los cursos de Excel entonces, denle lo elemental.

8 Entonces hay que tener cuidado porque al final siempre queremos llorar por la
9 leche derramada, diciendo: *es que no se pudo, es que la otra institución no se*
10 *pudo*, no, no, si lo que necesitamos es como profesionales enfrentar esos desafíos
11 y ver cómo lograr que sí se logren que se den los resultados, pero venir a decir: *es*
12 *que no se pudo, es que aquí, es que allá*, no, no, por eso es que dije para qué
13 queremos un planeamiento estratégico y es para que la institución crezca y esta
14 Junta Directiva, creo, ha querido ayudar en que se propongan innovaciones
15 tecnológicas, que no las han rechazado, y la realidad dice que sí se necesitaban
16 en algunos casos, ¿verdad?, y aún estamos pidiendo esos sistemas para poder
17 hacer las actas y todavía 3 años o 2 años y todo eso está atrasado, pero dice uno,
18 pero entonces no es que la Junta... no es que estamos ahorrando, no es que no
19 queremos gastar recursos, o sea, queremos colaborar como Junta Directiva en la
20 toma de decisiones, pero es importante que tenemos que romper, lo que se decía
21 antes, ese paradigma, no sé ahora cuál será la nueva frase, ¿verdad? Tenemos
22 que romper paradigmas porque si no vamos a seguir haciendo lo mismo y
23 obteniendo los resultados que no son los que la ciudadanía está esperando.

24 Entonces tenemos que romper todo eso, pero si no lo hacemos desde el apoyo de
25 Junta Directiva, niveles gerenciales y directores, estamos listos, si nos vienen a
26 presentar los mismos proyectos que no se cumplieron y no pasa nada, como digo
27 yo, y es que no pasa nada, como la canción, entonces la gente ya entra en su
28 zona de confort.

29 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Señores, antes voy a pedir un recesito, para
30 hacer una pausa ahorita, pero antes vamos a hacer... antes de pedir el receso,

1 vamos a hacer una modificación en el Orden del Día, para ver también ahorita y
2 aprovechando que estamos todos en el consenso, decidir, como bien lo indicó don
3 Cristian ahora, decidir cuándo van a ser las posibles fechas...

4 [Al ser las 10:33 a.m. ingresa nuevamente a la sala de sesiones el Lic. Solano
5 Sánchez.]

6 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ...para llevar a cabo los talleres con doña Paola,
7 ¿verdad?, con la parte de Planificación, porque es importante, podemos hacerlo
8 en esta misma modalidad, o una extraordinaria y una... perdón, extraordinaria y
9 ordinaria, en una virtual y en una presencial, para efectos de eso, entonces aquí
10 les están entregando, ¿verdad?, la solicitud emitida por doña Paola, en donde
11 dice: *en relación al oficio PI-142, remitido el 30 de setiembre, en donde se le*
12 *solicitó comunicar a los señores directivos del inicio de la formulación del Plan*
13 *Estratégico Institucional 2026-2030 y los talleres, y el oficio PI-155-2025, con*
14 *fecha del 15 de octubre, en donde se propuso la participación en los talleres*
15 *programados en octubre y noviembre para lograr el apoyo de este proyecto tan*
16 *importante, -evidentemente octubre y noviembre se fueron-, dado que a la fecha*
17 *no se ha confirmado la participación, solicitamos su apoyo con el fin de que*
18 *puedan definir una propuesta de fechas en las que se pueda participar. Se*
19 *propone que se pueda coordinar en la semana del 9 al 12 y/o la semana del 15 al*
20 *19 de diciembre, para nosotros es de suma importancia poder coordinar con la*
21 *empresa consultora.*

22 [Queda formando parte de los antecedentes del acta el **Oficio PE-PI-171-2025**, de
23 fecha 24 de noviembre de 2025, mediante el cual Planificación Institucional
24 comunica a los miembros de Junta Directiva el inicio de la formulación del Plan
25 Estratégico Institucional 2026-2030 y los invita a participar de los talleres.]

26 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Entonces, les pregunto, porque ahora en la
27 mañana doña Xinia y yo estábamos revisando las fechas de las sesiones que nos
28 quedan, y eventualmente estamos planificando también las agendas, ¿verdad?,
29 tenemos la que sigue, que es el 4, ya la tenemos full, 11 y 18, ¿ok?, entonces en

1 esa semana tendríamos que meter la extraordinaria para poder llevar a cabo ese
2 tallercito.

3 **Directivo Freer Campos:** ¿Cuál? ¿Cuál?

4 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** En alguna de esas dos semanas...

5 **Directivo Freer Campos:** Ah, ok.

6 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ... ¿verdad?, en la de la primera de diciembre o
7 la segunda de diciembre, o bien, la tercera, pero ya la tercera yo siento que queda
8 muy encaramado.

9 **Licda. Sossa Siles:** Y la primera ya está...

10 **Directivo Freer Campos:** ¿Y cuánto tarda la capacitación?

11 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ¿Perdón?

12 **Directivo Freer Campos:** ¿Cuánto tarda?

13 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ¿Cuánto tarda la capacitación?

14 **Licda. Sossa Siles:** Ni la menor idea.

15 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Cristian, ¿vos tenés ese datillo, de cuánto
16 tarda?

17 **Lic. Solano Sánchez:** Bueno, más o menos unas cuatro horas cada uno. ¿Está
18 pidiendo dos? ¿Verdad?

19 **Directivo Guillén Mora:** Pero perdón, ¿se piden solo dos o se piden cuatro?

20 **Lic. Solano Sánchez:** ¿Cuatro qué?

21 **Directivo Guillén Mora:** Cuatro sesiones, es que no...

22 **Lic. Solano Sánchez:** No, no...

23 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** No, cuatro horas en dos sesiones...

24 **Lic. Solano Sánchez:** Ajá, sí.

25 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ...la idea es hacer igual que esta, dos sesiones.

26 **Directivo Guillén Mora:** Sí, solo dos sesiones.

27 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Sí, correcto, dos sesiones, una virtual y una
28 presencial, entonces la semana del 9 al 12, ¿esta ya tenemos agenda full
29 también?

Licda. Sossa Siles: Sí, tenemos en la sesión del 11 la presentación de estados financieros, Auditoría Externa 2024.

Sra. Presidente Madrigal Garro: Ajá, y ya seguiría la del 18.

Licda. Sossa Siles: Y ya seguiría la del 18, que sería la extraordinaria.

Directivo Sanabria Murillo: Extraordinaria... como poner una extraordinaria el martes 16 y la oficial el...

Sra. Presidente Madrigal Garro: ¿Y no podemos sacarlo en dos extraordinarias?

Licda. Sossa Siles: Eso depende del criterio legal que están esperando ustedes que doña Diana les dé para...

Licda. Araya Rodríguez: Ya lo entregué.

Sra. Presidente Madrigal Garro: Ya lo entregó, ya ella lo entregó, sí, ya lo entregó.

Licda. Sossa Siles: ¿Ya lo entregó? Ah, entonces...

Sra. Presidente Madrigal Garro: ¿Sí puede ser dos extraordinarias? ¿Sí? Eventualmente, entonces podríamos hacerlo en dos extraordinarias, señores, Gerente, Subgerente, ¿les parece?, en dos extraordinarias para no modificar la agenda lo que ya tenemos establecido. Entonces podría ser el martes 9 y el martes 16. ¿Cómo están?

Directivo Sanabria Murillo: Yo casi que los martes no puedo, porque es el evento anual de la Universidad donde... El jueves sí puedo, o sea, o el martes que sigue sí puedo, pero que yo falte es...

Directivo Calvo González: En ese caso, para que don Juan Carlos esté, ¿por qué no pensamos en el jueves y el siguiente martes?

Directivo Guillén Mora: Porque el jueves está llena la agenda.

Directivo Sanabria Murillo: Está llena, sí.

Directivo Guillén Mora: El 11 está lleno.

Sra. Presidente Madrigal Garro: O sería el 16 y el 18. Xinia, entonces dejamos, ¿verdad?, lo que habíamos planeado, sería el 16 y el 18.

Señores, ¿cómo lo ven?

Directivo Freer Campos: 16...

1 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** 16 y 18 ...

2 **Directivo Freer Campos:** Martes.

3 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ...y ya no hay más porque ya nos vamos a
4 vacaciones.

5 **Lic. Solano Sánchez:** ¿El 18 es la ordinaria?

6 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Ajá, sería la ordinaria presencial, ¿les parece?,
7 16 y 18.

8 **Directivo Freer Campos:** ¿Y a qué hora?

9 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** Igual, ...

10 **Directivo Freer Campos:** ¿En la mañana?

11 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** ...virtual de 8:30 a 12:30 y presencial de 9:30 a
12 1:30, y después en esa vamos a tener unos tamalitos, entonces como cierre,
13 ¿está bien?, entonces quedamos para el 16 y el 18 para avisarle a doña Paola
14 para que ella coordine con la empresa.

15 **Licda. Sossa Siles:** ¿Entonces ya no van a modificar el Orden del Día?

16 **Sra. Presidente Madrigal Garro:** No, ya no, ya lo tomamos a decisión. Entonces
17 en este momento voy a solicitar un receso para que puedan levantarse, ir al baño
18 y demás y hacer el cambio de Presidencia.

19 [Al ser las 10:38 a.m. la Sra. Presidente Madrigal Garro decreta un receso.]

20 [Al ser las 10:38 a.m. abandona la sesión el Lic. Arley Pérez.]

21 [Al ser las 10:40 a.m. abandona la sesión la Sra. Presidente Madrigal Garro para
22 atender asuntos propios del cargo. A partir de este momento preside la Directiva
23 Borja Rodríguez.]

24 [Al ser las 10:47 a.m. abandona la sesión la Licda. Araya Rodríguez.]

25 [Al ser las 10:47 a.m. sale temporalmente de la sala de sesiones el Lic. Hidalgo
26 Zúñiga.]

27 [Al ser la 1:14 p.m. se reanuda la sesión.]

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien, retomamos la sesión y para que tome nota,
29 señora doña Xinia, con respecto a lo siguiente, bueno, primero, como ya lo había
30 informado doña Gabriela, ella se había tenido que retirar por un tema urgente de

1 presentación que va a realizar ante la Casa Presidencial, casualmente sobre el
2 tema de Titulaciones, entonces... En segundo lugar, durante este receso para
3 señalar que hemos estado compartiendo con los compañeros Directores de Junta
4 Directiva y con el acompañamiento y asesoría del señor Luis Diego respecto al
5 tema de objetivos estratégicos, entonces doña Xinia, voy a darle la palabra a Luis
6 Diego para que le quede en el acta los objetivos que estuvimos analizando
7 respecto a estos resultados claves que hemos tenido en el receso, y para facilitar
8 de alguna forma la toma de nota en el acta. Adelante, don Luis Diego.

9 **Sr. Luis Diego Ulate:** Gracias. Bueno, primero felicitarles por la oportunidad de
10 hacer este acompañamiento, fue bastante enriquecedor la discusión, ¿verdad?,
11 porque es un tema importante para bien del buen diseño que tengamos de los
12 objetivos.

13 Este objetivo estratégico que ustedes diseñaron, el número uno fue:

14 • Incrementar los recursos financieros para proveer mayores y mejores
15 servicios a la ciudadanía, ¿verdad? De ahí es una condición cualitativa, como
16 hemos venido trabajando el tema de la metodología y de ahí se desprenden estos
17 3 resultados claves que se vuelven fundamentales:

18 ○ El primer resultado clave esperado para seguir bajando a los objetivos
19 tácticos y operacionales es: elaborar un proyecto de reforma de ley a la Ley
20 Orgánica del INVU para marzo 2026. Donde en este caso su KPI va a ser el
21 cumplimiento del plazo según cronograma y su seguimiento va a ser de
22 orden trimestral.

23 ○ El siguiente resultado clave: diseñar iniciativas innovadoras para
24 modernizar el Sistema de Ahorro y Préstamo, este con plazo o fecha junio
25 2026...

26 [Al ser la 1:16 p.m. ingresa nuevamente a la sala de sesiones el Lic. Hidalgo
27 Zúñiga.]

28 **Sr. Luis Diego Ulate:** ...el KPI iniciativas presentadas versus iniciativas
29 ejecutadas con un seguimiento trimestral.

- Y, por último: diseñar una propuesta para actualizar la estructura SAP y su naturaleza jurídica para marzo 2026. Con el KPI cumplimiento de plazo correspondiente a marzo 2026, y en este caso el seguimiento igual va a ser trimestral.

Entonces, este es el ejercicio pues que hemos realizado académicamente, ¿verdad?, para poder llevar de la teoría a la práctica la gestión de la planeación con base a OKR.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien. ¿Si tiene algún Director algo que señalar? ¿No? Muy bien, entonces daríamos por terminada la sesión, doña Xinia, a la 1:15 de la tarde. ¿Es correcto? ¿18?

Directivo Freer Campos: 1:19.

Directivo Guillén Mora: 19.

Directiva Borja Rodríguez: ¿19? ¿Qué hora tiene, doña Xinia?

Licda. Sossa Siles: 1:16 p.m.

Directiva Borja Rodríguez: 1:16. Muchísimas gracias.

Muchísimas gracias, don Luis Diego.

Al ser las trece horas con dieciséis minutos finaliza la sesión.

MSc. -Arq. Gabriela Madrigal Garro

PRESIDENTE

Licda. Alicia Borja Rodríguez

VICEPRESIDENTE

Msj*/ Fol. Xss

*****NOTA:** El Acta de la Sesión Ordinaria N° JDINVU-032-2025 fue aprobada en Sesión Ordinaria N° JDINVU-002-2026 celebrada el 15 de enero de 2026***

ÍNDICE

ARTÍCULO I..... 2
 APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA..... 2
ARTÍCULO II..... 3
 APROBACIÓN DE LAS ACTAS DE SESIONES ANTERIORES 3
 • Aprobación de la Acta JDINVU-016-2025..... 3
ARTÍCULO III..... 3
 TEMAS PRIORITARIOS 3
 1. 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..... 3