
INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO**JUNTA DIRECTIVA****ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA N°JDINVU-037-2025****DEL 16 DE DICIEMBRE DE 2025**

Acta de la **Sesión Extraordinaria JDINVU-cero treinta y siete-dos mil veinticinco** de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, celebrada a partir de las ocho horas con treinta y tres minutos del dieciséis de diciembre 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: Licda. Alicia Borja Rodríguez, Presidente a.i; Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo; Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora; y Arq. María Fernanda Durán Baltodano.

Posteriormente se unirán a la sesión virtual los Directivos Lic. Rodolfo Freer Campos y MSc. Virgilio Calvo González.

Ausente MSc. -Arq. Gabriela Madrigal Garro, por encontrarse fuera del país atendiendo la invitación del CAF- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. Ausencia debidamente justificada de conformidad con el artículo diez del Reglamento de Junta Directiva.

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 Junta Directiva y de la Presidencia Ejecutiva; Lic. Daniel Sequeira Arias, Asesor de la Presidencia Ejecutiva; Licda. Xinia Sossa Siles, Secretaria de Actas de Junta Directiva; 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 tres minutos a efecto de conformar el quórum de Ley requerido para iniciar la sesión programada para las ocho horas y treinta minutos.

Asuntos por conocer en la presente sesión

- Taller Plan Estratégico Institucional

Directiva Borja Rodríguez: Buenos días a todos y a todas. Vamos a dar inicio a la Sesión Extraordinaria de hoy 16 de diciembre del 2025, a las 8:33. El único punto de agenda de esta Sesión Extraordinaria es el Taller de Plan Estratégico Institucional... ¿De qué años, doña Xinia? Me recuerda, veinte... veinti...

Licda. Sossa Siles: 2026-2030.

Directiva Borja Rodríguez: 2026-2030, y también damos inicio con la presencia de don Álvaro, de la Directora María Fernanda, del Director Juan Carlos Sanabria, asimismo, la justificación por estar de viaje la señora Presidenta, de ausencia, y estamos a la espera también de don Rodolfo y don Virgilio, que indicaron que se iban a unir a esta sesión. También tenemos la presencia de todos los Asesores de la Presidencia Ejecutiva y de la Gerencia y Subgerencia y la Asesora Legal de Junta Directiva.

ARTÍCULO ÚNICO

• Taller Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (PEI)

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, doña Xinia, si gusta podemos dar inicio. Me indica don Cristian que ellos tienen, los compañeros de Planifica... de la Administración, una presentación y una metodología para poder exponernos sobre lo que ellos han venido trabajando en conjunto con el consultor, entonces si gustan podemos darles el ingreso, por favor.

[Al ser las 8:35 a.m. se une a la sesión virtual el MBA. Luis Gómez Cerdas, Consultor de Van Der Leer.]

MBA. Gómez Cerdas: Buenos días.

[Al ser las 8:35 a.m. se une a la sesión virtual la Licda. Marlen Salazar Zamora, Profesional de Planificación.]

Directiva Borja Rodríguez: Buenos días, don Luis.

[Al ser las 8:35 a.m. se une a la sesión virtual la Licda. Paola Loría Herrera, Encargada de Planificación.]

MBA. Gómez Cerdas: ¿Qué tal?

Directiva Borja Rodríguez: Bienvenido a la Junta Directiva, don Luis.

MBA. Gómez Cerdas: Muchas gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, estamos ya... Se nos están uniendo el resto de compañeros, ¿correcto?, para poder ya seguir adelante con lo que me indicaba don Cristian adelante. Buenos días.

[Al ser las 8:35 a.m. se une a la sesión virtual el Lic. William Cedeño Monge, Asesor Legal de la Institución.]

Licda. Loría Herrera: Muy buenos días a todas y a todos.

Directiva Borja Rodríguez: Buenos días.

MBA. Gómez Cerdas: Buenos días.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien. Le cedo la palabra, señora Loría, ¿correcto?, me imagino que usted va a iniciar con la dinámica de lo que nos traen hoy para la presentación y el ejercicio y el trabajo que vamos a realizar en esta sesión. ¿Correcto? ¿Es así?

1 **Licda. Loría Herrera:** Sí señora.

2 **Directiva Borja Rodríguez:** Bueno, muy bien.

3 **Licda. Loría Herrera:** Bueno, muy buenos días, un gusto estar aquí con ustedes
4 el día de hoy, para comentarles un poquito nosotros desde el mes de agosto
5 hemos venido haciendo todas las gestiones necesarias para lograr la contratación
6 y el proceso del Plan Estratégico Institucional. A partir de ahí hemos hecho las
7 gestiones, Van Der Leer fue la empresa que quedó y que nos ha estado apoyando
8 durante todo este proceso que hemos venido realizando, para nosotros el taller
9 con Junta Directiva es sumamente importante después de ir realizando, digamos,
10 diferentes gestiones y talleres a nivel interno, con el fin de poder lograr durante
11 este año el Plan Estratégico Institucional y durante...

12 [Al ser las 8:37 a.m. se une a la sesión virtual la Geóg. Hilda Carvajal Bonilla, Jefe
13 del Departamento de Urbanismo.]

14 **Licda. Loría Herrera:** ...el otro próximo año 2026 ir haciendo toda la parte de
15 gestión de implementación, entonces sin ampliarme mucho me gustaría de parte
16 de ustedes si nos dan... Don Luis es el coordinador del proceso que ha estado
17 haciendo Van Der Leer...

18 [Al ser las 8:37 a.m. se une a la sesión virtual el Lic. José Mendoza Soto, Asesor
19 de la Presidencia Ejecutiva.]

20 **Licda. Loría Herrera:** ... junto con su compañera, que va a estar dirigiendo el día
21 de hoy todas las acciones que estaremos realizando, las actividades en conjunto
22 con ustedes.

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto, muchas gracias. Sí, adelante, don Luis.

24 **MBA. Gómez Cerdas:** Gracias, perdón, nada más ahí un temita técnico...

25 [Al ser las 8:37 a.m. se une a la sesión virtual el Lic. Roberto Cruz Morales, Jefe
26 del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento.]

27 **MBA. Gómez Cerdas:** ...me dice mi compañera Damaris que no le han permitido
28 acceder todavía.

29 **Licda. Loría Herrera:** Y a la compañera Marlen también de Planificación, que
30 estaría acompañándonos con nosotros.

[Al ser las 8:37 a.m. se une a la sesión virtual la MBA. Damaris Bermúdez Elizondo, Consultora de Van Der Leer.]

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Licda. Salazar Zamora: Buenos días a todos, espero se encuentren muy bien.

Lic. Cruz Morales: Buenos días a todos.

MBA. Gómez Cerdas: Muy buenos días.

Directiva Borja Rodríguez: Buenos días, don Roberto.

MBA. Bermúdez Elizondo: Buenos días.

Directiva Borja Rodríguez: Sí.

MBA. Gómez Cerdas: Si me permiten, voy a compartir pantalla para que vayamos distinguiendo la presentación que tenemos preparada para el día de hoy. Y también, bueno, aprovecho para presentarme, mi nombre es Luis Gómez Cerdas, yo soy consultor de la empresa Van Der Leer, y el día de hoy me va a acompañar mi compañera Damaris Bermúdez, y como bien indicaba doña Paola, nosotros hemos estado apoyando al INVU en lo que ha sido este proceso de formulación del Plan Estratégico.

[El MBA. Gómez Cerdas proyecta durante la sesión virtual la presentación titulada: “Servicios de formulación, elaboración y acompañamiento en la implementación del Plan Estratégico Institucional 2026-2030.”]

MBA. Gómez Cerdas: Entonces para iniciar nos gustaría hacer como un recorrido primero de cómo ha sido este proceso, qué resultados hemos podido construir, es un instrumento de Planificación que está todavía en proceso de construcción, y que el día de hoy lo que queremos es aprovechar con ustedes y presentarles los resultados que hemos podido ir construyendo a la fecha para también tener esa realimentación, cualquier, digamos, aporte, ajuste que ustedes consideren pertinente poder incorporarlo pues para continuar con el proceso, ¿verdad?, y culminar ojalá ya con un instrumento que realmente le sirva a la Institución para orientar ese qué hacer estratégico en los siguientes 5 años.

Entonces, bueno, el objetivo de la sesión es justamente esto que acabo de mencionar, realizar... validar y realizar ajustes a una propuesta de componentes

del Plan Estratégico 2026-2030 del INVU, esos componentes van desde el marco estratégico hasta ejes, objetivos e iniciativas y, por supuesto, objetivos también con sus respectivos indicadores. Normalmente cuando nosotros llevamos a cabo este tipo de sesiones en entornos virtuales nos gusta compartir algunas reglas, más que todo para tratar de lograr sesiones efectivas, y me gustaría compartírselas para ver si están de acuerdo en ellas y poder entonces continuar con el resto de la sesión.

Bueno, esto creo que aquí no hay ningún problema porque veo que todos se registran con su nombre, ¿verdad?, eso es importante más que todo para cuando hay alguna intervención nosotros poder también identificarlos, y agradecemos mientras estemos haciendo alguna exposición, mantener el micrófono apagado y por supuesto cuando vaya a haber alguna intervención, pues, bienvenido sea que la puedan ejecutar y obviamente abrir ahí el micrófono. Como estamos utilizando estas herramientas digitales de Zoom, tenemos también la posibilidad de usar el ícono de la manita para aquella intervención, digamos, que alguna persona quiera hacer o que requiera solicitar la palabra. Agradecemos también la puntualidad, este punto también lo queremos incluir y es algo que queríamos someter a valoración, como es una sesión prácticamente de toda la mañana, no sé si estarían de acuerdo en que hagamos un intermedio, un pequeño receso a mitad de la mañana, para que puedan, digamos, estirarse, si necesitan ir al baño o algo por el estilo, podemos tener ahí un receso de unos 15 minutos y en ese caso sí agradeceríamos la puntualidad al regreso, entonces es un punto que nos gustaría someter a consideración de ustedes, si estarían de acuerdo con ese receso.

Directiva Borja Rodríguez: Ok. Don Luis, le comento lo siguiente, en las sesiones de la Junta Directiva y que me imagino que ya la señora Loría le hizo el comentario y, sobre todo, también para efectos de la grabación y transcripción literal de las actas, nosotros hacemos lo siguiente, no sé cuánto es que, digamos...

[Al ser las 8:41 a.m. se une a la sesión virtual el Directivo MSc. Virgilio Calvo González.]

1 **Directiva Borja Rodríguez:** ...si tiene una presentación, lo usual es que, si la
2 vamos a hacer por punto, etcétera...

3 [Al ser las 8:41 a.m. se une a la sesión virtual el Lic. Bryans Centeno Hernández,
4 Jefe del Departamento Administrativo Financiero.]

5 **Directiva Borja Rodríguez:** ...para poder organizarnos y muchas veces si se
6 hacen presentaciones muy largas, la idea es que puedan generalmente hacer una
7 exposición de 10-15 minutos, por así decirlo, y posterior a eso, hacer los miembros
8 la intervención, ¿correcto? ¿Entonces, cuál sería la dinámica de la presentación
9 de ustedes? Esa es la que tengo una duda, y luego nosotros no hacemos un
10 receso, no sé qué le llaman, digamos, media mañana, generalmente estamos
11 tratando de hacer cada hora un receso de 5 o 10 minutos y no esperarnos a media
12 mañana, o sea, 2 horas para hacer el receso, ¿correcto?, entonces yo estaría,
13 digamos, decretando un receso o a solicitud de alguna... puntual de los señores
14 Directores haciendo el receso. Entonces lo que sí me gustaría es conocer qué es
15 lo que... cuál es la dinámica que traen, si traen alguna presentación, porque
16 repito, cuando son muy largas, pues obviamente los señores Directores sí desean
17 intervenir en ese momento para algún punto específico, ¿cuál sería?

18 **MBA. Gómez Cerdas:** Ok, nosotros tenemos planeado esta actividad, ¿verdad?,
19 esta sesión en dos etapas: primero una presentación, que no va a ser una
20 presentación muy larga, más que todo para ponerlos a ustedes en autos de lo que
21 se ha elaborado hasta el momento con respecto al Plan; y después pasamos a
22 una segunda etapa de validación, donde ahí nos interesa mucho conocer la
23 opinión de ustedes, escuchar los aportes que tengan, para nosotros irlos
24 documentando en las plantillas que tenemos preparadas para estos efectos.
25 Entonces estimamos efectivamente una presentación de unos 15, máximo 20
26 minutos más que todo para darles a conocer a ustedes los resultados que hemos
27 alcanzado, y el resto de la sesión la dedicaríamos prácticamente a un trabajo
28 conjunto con todos los miembros, ¿verdad? Lo del receso es porque nosotros
29 usualmente en estas sesiones y que son virtuales y que a veces son un poquito
30 pesadas para las personas, recomendamos justamente hacer ese tipo de pausas,

1 si ustedes ya tienen definido que cada hora se hace un receso de 5 minutos, no
2 hay ningún problema, podemos acoplarnos a esa dinámica.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto. Muy bien. Entonces yo creo que podemos
4 perfectamente entonces dar inicio a la presentación, esos 15 minutos que tiene
5 más o menos programado y después de esa presentación hacemos el espacio
6 para que los integrantes, específicamente de los miembros de Junta Directiva
7 puedan hacer las consultas sobre lo que ustedes van a exponer y ponernos en el
8 contexto de lo que han trabajado. Entonces adelante, por favor.

9 **MBA. Gómez Cerdas:** Perfecto. Entonces nada más para terminar con estas
10 sesiones, igual tenemos también lo que sería el chat, si alguien tiene alguna
11 consulta, entiendo que estas sesiones igualmente quedan grabadas y tener la
12 cámara encendida, sobre todo cuando hay alguna intervención. Dicho esto, vamos
13 a primero ilustrar un poquito cuál ha sido el proceso que hemos llevado a cabo
14 hasta el momento, como bien lo indicaba doña Paola, este proceso empezó en el
15 mes de agosto, con una primera etapa de planificación y organización de todo el
16 proyecto.

17 Pasamos inmediatamente a una fase de diagnóstico, donde estuvimos haciendo
18 revisión de una serie de insumos que nos facilitó la Institución, revisión de
19 documentación de fuentes primarias y secundarias y con este resultado del
20 diagnóstico también comenzamos en el mes de noviembre, todavía este mes de
21 diciembre hemos tenido algunos talleres de construcción del Plan Estratégico,
22 donde hemos desarrollado una base de insumos, que es lo que queremos utilizar
23 el día de hoy y que es justamente en las sesiones de trabajo con la Junta
24 Directiva, pues para poder tener también el aporte sobre todo estratégico que
25 tiene la Junta Directiva para incorporarlo también a este Plan, que es con lo que
26 culminaríamos en forma de un documento o un informe final que estaremos
27 presentando a la Institución en este mismo mes.

28 Este proceso ha utilizado una metodología de planeamiento estratégico que se le
29 denomina como Cuadro de Mando Integral o en inglés *Balanced Scorecard*, pero
30 antes de eso es muy importante que todos tengamos claros a qué nos estamos

1 refiriendo con un Plan Estratégico, porque muchas veces se pasan como
2 estrategia cosas que en realidad son operativas y viceversa, puede darse en
3 ambos sentidos. Un Plan Estratégico al final de cuentas viene siendo un proceso
4 que lo que va a llevar es a determinar la dirección, que en este caso el INVU
5 quiere o necesita avanzar para poder cumplir con su Misión, debemos entender
6 que, en sector público, la Misión, la razón de ser, ya está dada por Ley, entonces
7 no podemos salirnos de lo que la Ley demanda o indica a lo que se debe de
8 dedicar la Institución; sin embargo, un Plan Estratégico tiene una serie de niveles y
9 elementos que es importante también aprovechar y conocer, haciendo una
10 analogía con una montaña, ¿verdad?, vamos a comenzar siempre desde la
11 cúspide, desde esos 10 mil metros de altura, que es donde definimos el marco
12 estratégico, es decir, la Misión, que es la razón de ser de la administración; la
13 Visión, hacia dónde queremos llegar; y los Valores, que son esa rutina interna que
14 nos ayudan a tomar decisiones en la organización.

15 Aquí es donde empezamos a definir esa gran estrategia, pero de una manera
16 global, de una manera muy agregada, para poder traducir eso en partes
17 manejables que sean más efectivas para su implementación a lo largo de la
18 administración, necesitamos traducir eso en objetivos estratégicos, objetivos que
19 van a ser más específicos y apuntando a elementos, sobre todo esta parte central
20 de la Visión, que sean más fácil de entender por las personas para poder llegar a
21 implementarlos. Esos objetivos estratégicos se van a cumplir a través de
22 iniciativas estratégicas o de programas y proyectos estratégicos, que vienen
23 siendo el componente táctico, y si la organización lo desea, también puede llegar a
24 alinear eso a nivel de los puestos y de personas funcionarias por medio, por
25 ejemplo, de indicadores de puestos.

26 La relación que existe entre el Plan Estratégico y todos estos elementos es que el
27 marco estratégico junto con la propuesta de valor nos ayuda a construir un mapa
28 estratégico, que es donde vamos a poder visualizar cómo realmente estamos
29 creándole valor a los diferentes grupos de interés, como les mencionaba, este

1 Plan Estratégico se está construyendo con la metodología del Cuadro de Mando
2 Integral, una estructura de desempeño que lo que hace es organizar los objetivos
3 estratégicos en cuatro perspectivas estratégicas, comenzando con una
4 perspectiva base, que se llama aprendizaje de crecimiento, a veces se le llama
5 también capacidad organizacional, donde vamos a establecer objetivos que tienen
6 que ver más con el capital humano, el capital organizacional, el capital de
7 información y que son la base para que entonces en el INVU podamos ejecutar
8 procesos internos, procesos efectivos y eficientes, que si esos procesos se llegan
9 a cumplir, deberíamos ver también un reconocimiento por parte de grupos de
10 interés y una...también un efecto a nivel financiero.

11 Nosotros ya hemos avanzado en la definición de una propuesta de objetivos con
12 su respectivo alcance, con dueños y responsables, sobre todo indicadores de
13 desempeño que nos van a ayudar a reconocer si realmente el objetivo se está
14 cumpliendo o no, y una serie de iniciativas estratégicas que, como
15 mencionábamos, es la parte táctica, la parte que se va a ir ejecutando para
16 alcanzar esos objetivos.

17 En sí la metodología empezó con un análisis de situación actual, un diagnóstico
18 que nos ha dado una base, una fotografía de dónde están las instituciones, sobre
19 todo esos retos y desafíos que tienen a futuro, hemos procedido ya a nombrar una
20 propuesta de marco estratégico, que nos gustaría compartir con ustedes el día de
21 hoy; visión, Misión y Valores. También una identificación de grupos de interés y la
22 propuesta valor que el INVU espera ofrecer a sus grupos de interés. Hemos
23 definido ejes y objetivos estratégicos por indicadores y metas. Hemos elaborado
24 ya una propuesta de portafolios de iniciativas estratégicas para cada objetivo con
25 fechas y responsables que vamos a documentar junto con una estrategia de
26 comunicación y mecanismo de evaluación, esto va más que todo dirigido a una
27 vez que ya se tenga el Plan, cómo poder darle seguimiento y estar
28 monitoreándolo.

29 Entonces de lo de este trabajo, el primer insumo que queremos compartirles es
30 qué fue lo que hemos encontrado de esa situación actual del INVU, aquí estamos

1 haciendo una síntesis para no hacer muy extensa esta presentación, pero a nivel
2 de fortalezas técnicas hemos encontrado que la Institución tiene todo un
3 conocimiento institucional, que es una base sólida, ¿verdad?, para ser
4 aprovechada; hay una experiencia fundamental acumulada de muchos años para
5 la ejecución, por ejemplo, proyectos que van a tener un alto impacto a nivel de la
6 sociedad, también en temas de formación de políticas urbanas efectivas; se han
7 dado también una identificación de capacidades técnicas especializadas, sobre
8 todo ustedes por la labor que tienen en materia de revisión... de regulación,
9 digamos, de Planes Reguladores, de Planificación Urbana, habilidades esenciales
10 para abordar desafíos complejos de desarrollo urbano y asegurar sostenibilidad a
11 las ciudades y toda una *expertise* en gestión territorial, todo... bueno, para nadie
12 es un secreto, el papel que juega el INVU en esta materia de gestión territorial, en
13 coordinación de proyectos urbanos y es un referente en la formulación y ejecución
14 de políticas urbanas; y también se han ido trabajando en procesos de capacitación
15 continua, implementando programas de capacitación, que esto pues asegura que
16 las personas estén... tengan el conocimiento de las habilidades adecuadas para
17 desarrollar su trabajo.

18 Por supuesto, como toda organización, siempre hay oportunidades de mejora que
19 hemos identificado algunas de índole estructural, otras de índole operativa, se
20 identifica, por ejemplo:

- 21 • Una limitada capacidad de ejecución, sobre todo en frente a un entorno
22 competitivo, porque ustedes tienen una parte en temas de financiamiento de
23 vivienda donde no están solos, donde ahí están en un entorno de competencia
24 y muchas veces esa competencia, pues, por su naturaleza tiene tal vez un poco
25 más de agilidad en el proceso de toma de decisiones.
- 26 • Hay una fragmentación institucional y territorial, una alta dependencia, digamos,
27 de la formación institucional y municipal, que frecuentemente es débil y esto se
28 refleja en el siguiente punto.

- 1 • Donde a pesar de que ustedes pues velan por esa planificación y desarrollo
- 2 urbano, todavía hay un rezago de Planes Reguladores en casi que la mitad de
- 3 los cantones del país, una obsolescencia normativa y baja coherencia regional.
- 4 • Se han identificado procesos complejos, se viene avanzando ya en temas de
- 5 documentación, pero todavía hay procesos desarticulados, en algunos casos
- 6 lentos y burocráticos.
- 7 • Y, sobre todo, también limitaciones en transformación digital, que se vuelve un
- 8 reto importante de tener en cuenta.

9 De hecho, como retos estratégicos claves hacia este nuevo Plan 2026-2030,

10 podemos hablar de: la importancia de asegurar una sostenibilidad financiera; de ir

11 migrando ese rol más ejecutor y pasar más a un rol estratégico; ese

12 fortalecimiento de la gobernanza multiescalar, la combinación con otras entidades

13 públicas y por qué no privadas; la reducción del déficit habitacional cualitativo;

14 responder a nuevas dinámicas de mercado; y cerrar brechas territoriales y

15 sociales, sobre todo fuera del Gran Área Metropolitana. Todos estos aspectos

16 fueron analizados, fueron puestos en conocimiento al equipo que ha estado

17 trabajando con nosotros en la formulación del Plan, y a partir de ahí comenzamos

18 entonces a darle forma de esbozar estos primeros componentes.

19 Y el primer punto que queremos compartir con ustedes y escuchar también sus

20 opiniones, sus recomendaciones, tiene que ver primero con la definición de

21 Misión, entonces aquí hemos hecho un ejercicio de preguntar la Misión que está

22 definida actualmente para la Institución y la propuesta que se construyó en talleres

23 de trabajo que hemos podido realizar. Como vemos a la izquierda, la Misión actual

24 del INVU dice que: *“Facilitamos a las familias el acceso a vivienda digna y somos*

25 *los líderes nacionales en la gestión integral del territorio, en procura de un mayor*

26 *bienestar social, ambiental y económico para Costa Rica.”* La propuesta que se

27 está planteando para este nuevo Plan dice: *Somos la institución rectora en*

28 *planificación urbana y ordenamiento territorial que permite fortalecer el desarrollo*

29 *sostenible del territorio nacional, brindando además acceso a soluciones*

30 *habitacionales que contribuyen en la mejora de la calidad de vida de las personas.*

Esta segunda propuesta lo que está buscando es realzar esa imagen que tiene el INVU como el ente rector en planificación urbana y en ordenamiento territorial, ¿verdad?, que tal vez en la Misión actual no queda tan explícito, pero también busca enfocar como esos beneficios por medio del fortalecimiento de ese desarrollo sostenible del territorio nacional, que se logra con esa labor de planificación urbana y ordenamiento territorial, y también apunta a lo que se está ofreciendo a los grupos de interés, la forma del acceso a soluciones habitacionales, que ahí hablábamos que está incluido también toda la parte del financiamiento que es... se puede ver como un tipo de solución en este caso dirigido, digamos, a temas de vivienda, y que en el fondo por eso contribuye a la mejora de calidad de vida de las personas. Entonces aquí nos gustaría abrir un espacio para conocer sus opiniones y, sobre todo...

[Al ser las 8:57 a.m. se une a la sesión virtual el Directivo Lic. Rodolfo Freer Campos.]

MBA. Gómez Cerdas: ...cómo ven ustedes esa propuesta, si están de acuerdo con ella o si les gustaría que hagamos algún tipo, digamos, de ajuste. Veo que está don Álvaro Guillén con la mano levantada.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá. Don Luis, ¿le faltó algo más para hacer la presentación o ya terminó?

MBA. Gómez Cerdas: Bueno, no. Sí, todavía faltan otros componentes, pero podemos...

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Entonces no solamente hablemos solo de esta presentación de la Misión, don Luis, de la Misión actual y la propuesta, sino de todo, podemos hacer aquí un corte de la presentación que ha realizado y también permitirles a los señores Directores hacer una pregunta, dudas, sugerencias, inquietudes respecto a la presentación que ha realizado hasta ahora, no exclusivamente sobre la propuesta para la Visión. ¿Correcto, don Luis?

MBA. Gómez Cerdas: Correcto.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien. Adelante, don Álvaro.

1 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muchas gracias. Gracias, don Luis. Mire, pregunta
2 rápida, al poner fortalezas, ¿nos va a presentar...? hicieron FODA, me imagino,
3 ¿entonces va a presentar todo el FODA?

4 **MBA. Gómez Cerdas:** Para esta presentación no lo hemos incluido porque
5 pensábamos que se podía extender mucho la presentación, ...

6 **Directivo Guillén Mora:** Ok, está bien.

7 **MBA. Gómez Cerdas:** ...pero sí tenemos el insumo del FODA, sí señor.

8 **Directivo Guillén Mora:** ¿Nos podemos devolver a las fortalezas que usted
9 presentó?, si me hace el favor.

10 **MBA. Gómez Cerdas:** Claro que sí.

11 **Directivo Guillén Mora:** Gracias. Mire, es que yo... empezamos con dificultades,
12 porque más bien a mí me preocupa en el FODA que usted haya hecho que a
13 veces se... como es la primera vez que usted va a trabajar con nosotros, desde mi
14 punto de vista y por la experiencia que tengo en la Junta Directiva desde hace
15 alrededor de 3 años, más bien andamos desenfocados, a veces lo que piensa los
16 niveles operativos, administrativos, de lo que la Junta Directiva a veces quiere,
17 entonces no concordamos, entonces yo le voy a decir que cuando usted me dice
18 que la capacitación es continua, yo le digo que eso no es cierto, porque yo he sido
19 el que más he replicado porque no se gastan los presupuestos en capacitación. Le
20 pongo solo un ejemplo, el año pasado de veinte y resto de millones solo se
21 gastaron 7 millones en capacitación y tenemos grandes faltantes en... estamos
22 constantemente replicándoles e insistiendo que más bien se haga una mayor
23 capacitación en la Institución. Entonces si usted me dice que eso es una fortaleza,
24 ya yo no empiezo a estar convencido de que eso sea así. Si usted se enfoca solo
25 al tema urbanístico o planes reguladores sí somos el ente rector en este tema o
26 fundamental rector, entonces ahí sí, sí tenemos, hay gente muy bien capacitada
27 en la Institución, pero no en todos los casos, es más, adolecemos en puestos de
28 dirección, a veces buenas direcciones; entonces ya me asusta a mí eso, porque si
29 usted habla de capacidades técnicas especializadas, o sea, se está como

1 concentrando solo en el tema urbano, me parece con ese análisis de fortalezas, sí,
2 que son técnicas, pero es que no solo eso hacemos, ¿verdad?

3 Entonces esa parte me preocupa enormemente, porque si arrancamos con
4 fortalezas que no están... que nosotros no creemos, diay mire yo, por ejemplo, la
5 capacitación cuando usted pone no se la creo y no sé de dónde alimentaron eso,
6 si usted va y revisa todos los... como le digo, el presupuesto, si nos vamos ahora
7 a presupuesto, no se ejecutan los presupuestos de capacitación, que son para mí
8 incluso...y he abogado porque sean mayores en la Institución, porque me parece
9 que se puede y el Instituto tiene capacidad de invertir más y tener un profesional
10 con mayores competencias en todos los campos, no solo en el campo urbanístico.
11 Entonces esa es una retroalimentación que yo le hago, y si pasamos porque ya la
12 vi la...si quiere nos vamos a la Misión. Ah, bueno, perdón, el anterior. ¿Eso es
13 como retos que nos podrían llevar a objetivos estratégicos? ¿Verdad?, pero
14 bueno...

15 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí.

16 **Directivo Guillén Mora:** Ok, está bien, yo le... obviamente admito que nos
17 puedan hacer las propuestas, porque de eso también se trata, pero ahí podríamos
18 tener... repito, ustedes el mayor trabajo que han venido haciendo es con el nivel,
19 no sé cómo llamarle, si operativo o administrativo, de dirección, digamos,
20 ¿verdad?, y no necesariamente se ajusta a la Visión que tiene esta Junta
21 Directiva, entonces hay que tenerle me parece un poquito de cuidado ahí para que
22 enfoquemos, porque la inspiración de ustedes viene más en esa base y no
23 necesariamente compaginamos, para que estemos claros.

24 Y ahora sí la...sí, está bien, eso fue heredado, ¿verdad?, del Plan Estratégico
25 anterior, nada más a mí me quedaría la duda, no estaría... está interesante la
26 propuesta, pero me queda duda si brindamos acceso a soluciones habitacionales
27 desde el punto de vista que nosotros brindamos, o sea, el Sistema de Ahorro y
28 Préstamo es un medio, pero no es, digamos, es que aquí habría que comprender
29 dos grandes vertientes: una que es el Sistema de Ahorro y Préstamo de la
30 Institución, que permite que la gente adquieran con el Sistema Ahorro, pero usted

1 tiene que ahorrar, no es que el INVU facilita las soluciones; y como soluciones,
2 soluciones, son muy pocas, más bien hemos estado aclamando y queremos
3 estrategias incluso con otras organizaciones para poder... porque tenemos, para
4 que usted lo sepa, alrededor de unos 3 mil lotes que podrían ser urbanizables que
5 el INVU no está usando, porque nos faltan los recursos. Entonces no estamos, me
6 parece, brindando esas soluciones habitacionales como Institución, como lo hacía
7 antes el INVU, y más bien nos quejamos de que las propuestas que nos hacen
8 algunas direcciones son escasas en cuanto a lo que se puede hacer, o sea, 1 o 2
9 viviendas habitacionales por año eso no es nada, entonces me preocuparía ese
10 “brindar soluciones”, pero lo dejo ahí planteado, porque precisamente para eso es
11 la dinámica, creo que en esa parte brindarlas no sé si sea del todo correcto,
12 ¿verdad?, porque más bien a veces tenemos ahí otras dificultades como
13 titulaciones y otras cosas que están rezagadas, que finalmente no estamos
14 brindando la solución habitacional, entonces es mi duda, pero precisamente esa
15 es la dinámica. Muchas gracias.

16 **MBA. Gómez Cerdas:** No, muchas gracias a usted.

17 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí. Muy bien. Don Luis, ¿usted va tomando nota de
18 esas observaciones?, ¿correcto? Ahora le voy a dar la palabra...

19 **MBA. Gómez Cerdas:** Correcto.

20 **Directiva Borja Rodríguez:** ...a don Juan Carlos Sanabria. Adelante, don Juan
21 Carlos.

22 **Directivo Sanabria Murillo:** Sí, buenas, quería más que todo acá en tema de la
23 Misión, reforzando lo que decía don Álvaro, este cambio que está haciendo el
24 INVU, que es mucho en lo que yo he creído en términos contextuales de lo que el
25 INVU era y lo que es ahora con el contexto nacional, antes el INVU era el que
26 desarrollaba y le brindaba a usted las soluciones habitacionales, ahora quizás
27 vamos a irnos moviendo hacia el que crea modelos, digamos, para mejorar la
28 calidad de estos hábitats o no sé cómo redactarlo correctamente, pero en esta
29 forma dejamos de ser el desarrollador y pasamos a hacer un gestor, el que hace
30 alianzas estratégicas, el que genera modelos, digamos, que pueden ser

replicables, mediante esta más bien red de alianzas. Entonces yo creo que podemos... ese es un tema que podríamos incluir para mover este nuevo rol, nosotros hablamos mucho de guías, modelos, en vez de construcciones, digamos, como lo hacíamos antes, ¿verdad?, antes el INVU construía un montón, ahora no sé, 4 casas al año, 3 casas al año modelo, es diferente. Entonces ese tema de brindar acceso quizás es diferente, sino como generar modelos, digamos, o no sé cuál sería el concepto exacto, pero estamos, como le digo, mediante alianzas estratégicas o generando guías y modelos de lo que nosotros llamamos “alta estándar para vivienda.”

MBA. Gómez Cerdas: Voy a tomar aquí nota, nada más para...

Directiva Borja Rodríguez: Sí, voy a darle la palabra también, don Luis, a don Álvaro y también quiero referirme un segundito. Nosotros tenemos una segunda parte de esta mesa de trabajo, el jueves en forma presencial, ¿es correcto? Entonces yo creo que también eso es de alguna manera también nos va a permitir... no sé cuál sería la agenda del jueves, pero también eso nos va a permitir o ustedes van a traer algunas observaciones al respecto de todo lo que estamos comentando en esta sesión o de ir corrigiendo. Adelante, don Álvaro, le escucho.

Directivo Guillén Mora: Gracias, muy amable. Sí, es que con lo que... se me olvidó un par de detalles en esa propuesta también, don Luis. Primero, tener cuidado porque si bien la Misión, como usted lo dice, debería plantearse a partir de lo que la Ley nos permite, no olvidar que esa Ley es muy viejita y es de la Ley de creación del INVU, entonces...

MBA. Gómez Cerdas: Correcto.

Directivo Guillén Mora: ...los tiempos de la creación a lo que hoy estamos ha venido variando, que lo refuerza mi compañero Juan Carlos, ¿verdad?, entonces tener cuidado con eso, si bien, por supuesto que de ahí puede emanar, no podemos suscitarlo a eso porque ya no es el INVU de desarrollos habitacionales de los años, ¿qué podría decir yo?, ¿los 70 fue?, ¿los 60-70?, ¿verdad?, con grandes desarrollos de ciudadelas en muchos lugares y eso ha cambiado.

1 Lo segundo es nada más también, que se me olvidó decirle, aquí lo tenía anotado,
2 todo puede ayudar a fortalecer el desarrollo sostenible, pero no sé si nosotros
3 estamos influyendo en ese desarrollo sostenible realmente, porque al final la
4 función rectora en la planificación urbana reflejado con planes reguladores, lo
5 ejecuta finalmente las municipalidades y entonces no necesariamente a veces esa
6 variable de desarrollo sostenible tal vez sea tan transparente, pero es una
7 inquietud, no estoy diciendo que no pueda hacer... no pueda estar contenido, pero
8 me queda un poquito de duda si... sí permite, todo podría permitirse, pero que no
9 quede como una frase ahí nada más general en la Misión.

10 Y lo otro es tal vez que, como experiencia, y por eso es que estoy un poquito
11 precavido, cuando nosotros llegamos algunos a la Junta Directiva, nos topamos
12 con un planea... con unos objetivos estratégicos inalcanzables, porque no sé
13 cómo lo formularon, o sea, se formaron cosas que la Institución no podía hacer,
14 entonces tenemos que ir sí muy de la mano para que aterricemos y no sé si fue...
15 a veces las Juntas Directivas en esto son más rápidas y menos analíticas, porque
16 usted sabe que las Juntas Directivas quieren hacerlo todo a veces más rápido y
17 por eso tenemos menos horas de maduración en esto, esta es más crítica, creo
18 yo, y más cuidadosa, porque queremos empatar ahí con algunas ideas que incluso
19 nosotros trabajamos para reivindicar objetivos estratégicos, tal vez no fueron lo
20 mejor que quedó en ese momento, porque tuvimos que hacer como una mejora a
21 mitad de camino que no se venían trabajando, tenían 3 años los objetivos
22 estratégicos que no se medían y sí son cuantificables y sí eran medibles, solo que
23 no se llevaban, entonces hicimos un reacomodo a la rápida, y sí estamos muy
24 interesados que esto sea obviamente lo que marque precisamente el
25 direccionamiento de la organización, entonces por eso es que tal vez vamos a
26 verlo con más ojo clínico, dirían ahí por otro lado. Eso serían las dos cosas que
27 me faltaron. Gracias.

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias, don Álvaro. Sí, don Luis, yo desearía hacerle
29 algunas observaciones a lo que usted ha presentado y si gusta se regresa a la
30 presentación al tema de fortalezas, vamos a ver, efectivamente como bien y

1 siguiendo la línea de don Álvaro, efectivamente acá las fortalezas técnicas sólo
2 están sesgadas hacia el área de ordenamiento territorial y hacia el área de
3 planificación urbana; sin embargo, considero que también tenemos otras áreas
4 importantes dentro del Instituto que no se ven reflejadas dentro de este tema, por
5 ejemplo, en el tema de la administración de bienes, no... yo sé que de alguna
6 manera, si bien estamos viendo qué fortalezas hay, no se refleja absolutamente
7 nada, nosotros tenemos más de 9 mil bienes inscritos a nombre del Instituto. ¿Y
8 qué quiero de revisar con eso?, ¿cómo se marca aquí, digamos, las debilidades?,
9 porque solo habla de las fortalezas, no así de las debilidades, estas 9 mil bienes
10 que nosotros tenemos en administración y que se encuentran a nombre del INVU,
11 tenemos unos capítulos importantes que nosotros tenemos que dar esto que es el
12 tema de titulaciones, que los hemos dividido en varios aspectos, el tema de
13 titulaciones y en segundo lugar, o sea, no titulamos las áreas públicas a los
14 municipios, no titulamos a los que están ya a los que están viviendo en ese tipo y
15 tampoco administramos los bienes, porque tampoco planteamos a esos bienes
16 que tenemos en administración qué tipo de soluciones o de proyectos tenemos,
17 como bien lo decía también el Director Juan Carlos, ese es un tema que me
18 parece a mí importantísimo.

19 Otro tema, porque tampoco está el tema acá de debilidades, ¿cuáles son todos los
20 riesgos que aquí...?, porque hablamos de fortalezas, pero en el tema de los
21 niveles de riesgo, cuando nos... sigo con el mismo ejemplo de las titulaciones, al
22 no tener nosotros... al no tener la capacidad para poder hacer, digamos, la
23 titulación de los bienes como nos corresponde y a lo que estamos llamados,
24 implica un lapso de tiempo absolutamente largo para poder desarrollar nuestras
25 tareas y llegamos a tener una zona de confort respecto a este proceso de
26 titulaciones, y además el nivel de riesgo que nosotros vemos específicamente
27 sobre este tema es que llegan muchas solicitudes de bienes que son... que llegan
28 personas en precario a utilizar los bienes, bienes que no damos soluciones y que
29 se empiezan a establecer en las propiedades del INVU, o bienes que en el tema
30 de seguridad ciudadana no tenemos capacidad para estarlas limpiando de la

1 maleza para efectos de seguridad, y solamente actuamos cuando recibimos la
2 denuncia por parte de algunos municipios respecto a este tema de seguridad.

3 Entonces no hay... vamos a ver, lo que quiero decir con esto, ¿a qué me refiero?,
4 a que tenemos ejemplos específicos nuestros en cuanto a temas de debilidades,
5 pero que no veo qué podemos nosotros desarrollar en este sentido.

6 Y otro tema fundamental es que la forma, vamos a ver, o el método, o la
7 herramienta que nosotros utilizamos para poder administrarlos, no facilita el
8 trabajo, lo que yo he podido ver es que podemos tener un área que no tiene
9 facilidades para utilizar las herramientas de Sistemas de Información Geográfica
10 para poder llevar la administración del sistema, que me parece que deberíamos
11 llegar a esto, y las limitaciones que tenemos son mucho más yo diría que
12 limitadas, por así decirle.

13 Y en el tema de capacitación no sé hasta qué punto es este tema abordado a nivel
14 transversal por todos los departamentos del Instituto, que deberíamos estar
15 tomando decisiones a nivel de toda la administración, tomando como base
16 observando el territorio a través de la facilidad que tienen estos Sistemas de
17 Información Geográfica, y que vemos que no todos los departamentos... es más,
18 uno de los departamentos que es de la administración de bienes, no tiene esas
19 facilidades, entonces yo creo que esto refuerza un poco más lo que decía don
20 Álvaro, en cuanto a que estas capacitaciones no se dan. Yo entendí esa
21 capacitación en uno de los párrafos cuando usted lo habló de las capacitaciones
22 que a veces damos a los municipios, pero a veces no leemos lo que los municipios
23 nos quieren decir, muchas veces... le comento, en enero de este año en una de
24 las propuestas que habían traído acá para el Manual de Planes Reguladores, no
25 habíamos escuchado a los municipios, cuando son ellos los que tienen que de
26 alguna manera implementar el Plan y, bueno, elaborarlo e implementarlo y
27 entonces nosotros no escuchamos a los ciudadanos, no escuchamos a los
28 municipios para poder también determinar nuestras acciones en ese sentido.

29 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí, perfecto, muchas gracias. Ah, bueno, don Henry tiene
30 la mano levantada.

Lic. Arley Pérez: Gracias. Buenos días, don Luis. Sí, tal vez algunas dudas o preocupaciones en esta primera parte que hemos ido viendo y valorarlo en 3 líneas: la primera de ellas, hubiera querido ver un FODA integral para ver fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, algo que la Junta Directiva como tal pueda conocer, digamos, todos esos elementos que son importantes para llegar a la construcción de la Misión y más adelante la de la Visión; ver también si este Plan Estratégico lleva su integración con el tema de riesgos, que es muy relevante; y ver cómo se asoció también desde el aspecto del ambiente de control, que es donde nace la parte ética, integridad, transparencia, rendición de cuentas y todo ese tipo de cosas para la planificación.

Entonces sí sería importante tal vez, don Luis, que lo valore para una próxima sesión el tema de que la Junta Directiva, que es la que finalmente tiene que aprobar el Plan Estratégico, conozca de forma integral ese FODA, el nivel de riesgo, ¿verdad?, y muchos de los temas que los señores y señoras Directores han indicado, porque a veces a nivel institucional nos quedamos con muchas justificaciones y excusas sobre temas de cumplimiento, y por citar uno, para no extenderme mucho, como es el tema también de capacitación, entre otros temas.

Gracias.

MBA. Gómez Cerdas: Muchas gracias. Sí, tal vez para aclarar, nosotros lo que quisimos fue presentar aquí como una síntesis del diagnóstico, en realidad ya hay un documento mucho más amplio, más extenso y que tiene todo el detalle efectivamente de eso. Vamos a presentarles tal vez como unas diapositivas para que ustedes vean todo ese detalle del FODA y eventualmente, digamos, hacer esos aportes, ya aquí nosotros hemos estado tomando nota de lo que ustedes nos han externado, porque creemos que son insumos valiosos que nos van a aportar, inclusive, digamos, a robustecer ese FODA que teníamos, pero sí es bueno tal vez como que ustedes vean qué fue lo que surgió, ¿verdad?, porque además del FODA también hay mucha información que se complementó con un análisis *pesta/* y para que tengan una idea más clara. Dama, ¿no sé si tenés ahí la lámina lista?

MBA. Bermúdez Elizondo: Sí, ya voy a compartir.

MBA. Gómez Cerdas: Ok, este es el detalle del FODA que se construyó durante uno de los talleres de trabajo que tuvimos, ¿verdad? Lo que viene entre paréntesis es porque nosotros el FODA lo enfocamos también a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, entonces, por ejemplo, esas siglas de AC-CH significa aprendizaje y crecimiento, específicamente capital humano, C2 capital organizacional, CI es capital de información, PI son procesos internos, GI son grupos de interés y F hace referencia a un tema financiero.

Entonces, bueno, aquí vemos la lista de las fortalezas que se identificaron: personal con alta experiencia técnica y conocimiento institucional; personal comprometido y con sentido de pertenencia hacia el INVU; interés del personal en capacitarse y mejorar su desempeño; a nivel de capacidad organizacional existe un marco legal sólido; hay bases de datos robustas con datos históricos abundantes; y que se cuenta con un gestor documental; a nivel de proceso hay una capacidad operativa para ejecutar funciones claves; con respecto al grupo de interés, se identificó un reconocimiento público del INVU como entidad con trayectoria; y también el aporte que tiene a nivel de desarrollo urbano y habitacional; y a nivel financiero se identificaron las capacidades técnicas en la elaboración de Plan Presupuesto; y un marco legal que permite gestionar fondos y problemas propios. Eso respecto a fortalezas.

A nivel de las debilidades, pues pasamos a...

MBA. Bermúdez Elizondo: Luis, es que don Álvaro...

Directiva Borja Rodríguez: Sí, tenemos a don Álvaro, don Luis. Si gusta, hablemos primero de las fortalezas y luego pasamos a las debilidades.

MBA. Gómez Cerdas: Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, don Luis, disculpe, pero ahí es donde yo no concuerdo con esas fortalezas en toda la parte humana que usted está poniendo o casi en toda esa parte humana, o sea, tenemos grandes debilidades. Hemos tenido que abogar esta Junta Directiva para que nos hagan presentaciones con un *dashboard*, que no lo hemos conseguido en años, o sea, imagínense que uno le tenga que decir a nivel de personal, y aquí tengo que contar las intimididades,

1 porque si no nos pondríamos de acuerdo, porque entonces estamos hablando de
2 2 historias diferentes y entonces no podemos compaginar, puede existir interés del
3 personal por capacitarse, pero la Unidad de Talento Humano no gestiona los
4 cursos y congela cosas, entonces estamos como en dos mundos distintos, y con
5 la versión que a usted le dan y usted lo lleva al Cuadro de Mando Integral nos
6 desfasamos, porque la historia que a usted le contaron es diferente a la que
7 nosotros le vamos a contar y lo que nosotros como Junta Directiva vivimos, por
8 ejemplo, no sé, eso es nuevo que hay un gestor documental, porque me parece
9 que los documentos son obsoletos, no hay actualidad de procesos con
10 documentaciones actualizadas, ¿entonces para qué tenemos un gestor
11 documental que no está actualizando la documentación en una organización?

12 El reconocimiento público del INVU como entidad con trayectoria no lo dudo ni
13 quiero decir que no sea así, pero tenemos grandes críticas a la Institución por
14 retrasos en procesos, por retrasos en entrega de soluciones y por entramientos,
15 tenemos un sin número también, que lo vimos hace poco, de quejas y cosas que
16 somos muy criticados y que hemos incluso la Junta Directiva con ese gran
17 *expertise*, que usted dice, hemos tenido que tomar decisiones, proponer que, por
18 ejemplo, en los Planes Reguladores en la página se ponga cosas tan sencillas de
19 dónde está el trámite, porque todo lo que se atrase en un Plan Regulador es culpa
20 del INVU, cuando no es así, entonces recibimos fuertes críticas, o sea, usted lo
21 podría poner después tal vez en debilidades, si es que apareció, pero a mí lo que
22 me preocupa es que estemos hablando de 2 mundos, este es como el mundo
23 perfecto que le dijeron a usted, pero el mundo real lo vivimos nosotros como Junta
24 Directiva.

25 En el tema... no dudo que haya capacidad técnica en elaboración de
26 presupuestos, pero no ha sido así la historia en los últimos tres presupuestos que
27 yo he vivido, hemos pedido un sinnúmero de cosas que no están en la elaboración
28 de presupuestos, y este servidor en los dos últimos años no ha votado el
29 presupuesto, porque no se ha seguido las directrices y lo que la Junta Directiva ha
30 establecido, entonces yo podría tener capacidad técnica, sí, pero no la elaboración

correcta, ¿entonces eso qué es?, fortaleza no ha sido, porque siempre tenemos que andar corriendo con la formulación de presupuestos, a pesar de que se les dijo en la última vez que se hiciera una ruta crítica y que no anduviéramos corriendo, porque todos los años nos ponen a correr con presupuestos.

Entonces si existiera esa capacidad técnica, como dice ahí, no tendríamos que andar corriendo en elaboración de presupuestos, entonces no sé, no sé si a la hora de elaborar las dinámicas pensamos en...ellos pensaron en el mundo ideal, en lo que ellos quisieran, pero que no es, me parece a mí, por lo menos desde mi perspectiva como Directivo, la realidad del INVU. Entonces si nos desfasamos en el FODA con información que nosotros no estamos de acuerdo, imagínense cómo vamos a formular objetivos estratégicos, ¿cómo vamos a empatar?, esa es mi gran preocupación.

Y la otra preocupación ya no se pudo, pero hubiera sido muy saludable que ustedes nos compartieran a la Junta Directiva por cortesía el informe que ya elaboraron para haberlo leído, porque entonces yo ya... aquí yo estoy por sorpresa diciéndole un poco de forma espontánea las cosas que estoy viendo, pero si nos hubieran entregado ese informe algunos o todos nos lo hubiéramos leído y vendríamos como con más fundamento de por qué usted puso aquí esta debilidad, por qué aquí y allá, pero lamentablemente no se nos facilitó ese apoyo, en el futuro si tuviéramos que hacer dinámicas, mi sugerencia sería que nos faciliten la documentación para así nosotros también venir estudiados, somos una Junta Directiva muy comprometida con esta Institución y nos hubiéramos leído esos documentos. Gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Gracias, don Álvaro. Adelante, doña Paola.

Licda. Loría Herrera: Muchas gracias. Bueno, tal vez por el tiempo que traíamos, digamos, de don Luis con la parte de la presentación y además creo que es importante mencionar que inclusive para este FODA y para, digamos, las propuestas, se envió un instrumento a toda la Institución para que cada uno expresara sus... la parte de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1 Y lo que traemos el día de hoy es exactamente para eso, para que ustedes
2 también puedan visualizar y nos digan: *bueno, fortalezas, yo veo también esa*
3 *fortaleza, ¿verdad?*, ahora que don Luis va a presentar debilidades y demás, que
4 la Junta también aporte y que hagamos todos esa construcción, porque, digamos,
5 por ejemplo, si nosotros ponemos aquí... y este es el sentir, digamos, a nivel de la
6 Institución, que alguno puso y dijo: *bueno, para mí hay una capacidad de tal*,
7 entonces ellos trataron de homologar, digamos, de ir haciendo o trayendo de toda
8 la participación que hubo esta información que tenemos aquí, aparte del también
9 de los talleres que se hicieron a posterior. ¿Y entonces qué es la idea?... que
10 ahora que inclusive estábamos hablando y cuando don Álvaro decía, bueno, pero
11 esos son la parte de estrategias, ok, pero entonces tratemos también de ir viendo
12 a ver qué otro enfoque, qué es el enfoque que tiene la Junta Directiva y cuál es el
13 nivel, digamos, de estrategia que queremos que se visualice.

14 Entonces otras... ahora que tal vez, don Luis, podemos poner un momento
15 también las debilidades para que ellos lo visualicen, porque, digamos, obviamente
16 aquí cuando se ponen fortalezas se ve, digamos, algunas que han sido
17 planteadas, pero por la parte de todo el personal, pero también existen todas estas
18 debilidades que tenemos que considerar y agregar todos los insumos que ustedes
19 nos van a ir dando, ¿verdad?, porque la idea es, digamos, esa construcción
20 hacerla para que ellos puedan incluir la información de la Junta Directiva y ya se
21 tenga, digamos, un documento construido con todos los niveles, que eso es
22 sumamente importante, digamos, y ahora, por ejemplo, también cuando estamos
23 viendo la Misión, entonces ver y construir, y digamos: *bueno, entonces, si no*
24 *hablamos de acceso, entonces qué podemos nosotros hablar o decir, digamos, a*
25 *nivel de institución que queremos que quede en esa Misión.*

26 Entonces esa es la idea del ejercicio, no es... obviamente se presenta un poco la
27 información, más consolidada, pero cuáles son esos aportes que queremos que
28 queden ahí y que ustedes necesitan que se visualicen, que también son
29 sumamente importantes, igual con esos retos, esa parte estratégica, hacia dónde
30 queremos ir la Junta Directiva, como decía don Álvaro, se tienen algunas otras

1 ideas que son necesarias de implementar, ¿entonces cuáles de esas ideas deben
2 de quedar plasmadas? ¿Verdad? Eso es como lo más importante, qué es lo que
3 ustedes quieren, hacia dónde direccionarnos y que se incluyan todas esas otras
4 debilidades que ustedes ahorita están aportando, digamos, de que... yo como
5 persona funcionaria puedo decir: *bueno, no, porque yo sí recibí capacitación,*
6 *¿verdad?*, entonces va a haber mucha diferenciación, estoy poniendo un ejemplo
7 u otra persona puede decir: *bueno, yo sí porque lo visualizo de esta y de esta*
8 *manera*, pero hay otra parte del personal que también expone, digamos, otras
9 debilidades y que ustedes también al tener, digamos, todo ese contexto
10 estratégico donde están también han visto otros, entonces creo que es
11 sumamente importante que queden aquí también.

12 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, doña Paola, yo no le comprendí algo de su
13 intervención. Vamos a ver, estamos viendo estas fortalezas y estas debilidades a
14 solicitud ahora de los miembros de Junta Directiva, pero no era porque estuviesen
15 en la presentación, entonces realmente no le comprendí, porque lo que usted está
16 señalando ahora, que esa era la idea, de poder hablar de fortalezas y debilidades
17 y al final no sé si es que era en una segunda parte que íbamos a trabajar en ello,
18 pero sí aclararle que esta presentación que está ahora realizando don Luis y doña
19 Damaris, es a solicitud de las intervenciones que se han hecho por parte de la
20 Junta Directiva. Adelante, don Álvaro.

21 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muchas gracias. Veo, bueno, totalmente de acuerdo
22 con lo que dice doña Alicia, es que nosotros llegamos aquí fresquitos a ver lo que
23 ustedes nos presenten y obviamente nos van a surgir un montón de dudas porque
24 no conocemos ningún documento, ustedes han venido trabajando en eso, pero
25 nosotros no, entonces obviamente nos van a nacer un montón de dudas y
26 queremos hacer aportes.

27 Cuando usted dice que se le consultó, ya yo lo mencioné, ya yo mencioné la
28 debilidad que creo que existe. Una cosa es lo que la persona piensa, que todos
29 pensamos que lo que hacemos siempre está bien, pregúntenos sobre qué
30 hacemos, cuáles son nuestras cosas buenas y decimos un montón de cosas

1 buenas, pero pregúntenos qué hacemos mal y nos cuesta, por eso cuando uno
2 hace entrevistas de personal hace esa pregunta y todo el mundo se traba en decir
3 cuáles son sus mayores debilidades o cuáles son sus mayores aspectos negativos
4 que usted tiene, díay que todos son casi... todos somos casi perfectos, entonces
5 cuando no se hace estas dinámicas, como usted dice, no sé cómo filtraron, no sé
6 cómo hicieron la ponderación o la selección de eso que nos pusieron como
7 grandes... como fortalezas, porque repito, esa for... esto que nos está
8 presentando como debilidades casi que le digo, a excepción de falta de Visión
9 estratégica compartida y planificación institucional, que habría que ver cómo fue
10 que lo formularon, casi que le digo sí a todas, entonces si tenemos esa excelente
11 competencia humana, como ustedes lo decían en una fortaleza, ¿cómo va a existir
12 todo este montón de terribles debilidades en una organización?, liderazgos poco
13 efectivos, dificultades para atraer y retener talento, personal insuficiente, la
14 motivación del personal, la cultura organizacional burocrática, resistencia al
15 cambio, o sea, estamos hablando como en dos mundos, en la fortaleza era que
16 teníamos una gran capacidad humana y aquí vemos una organización que está
17 llena de dificultades, entonces no me compaginan.

18 Entonces hay que tener cuidado, insisto, porque precisamente para eso por
19 alguna razón estamos nosotros en una Junta Directiva, porque nosotros estamos
20 visualizando y somos los que atendemos los niveles de dirección, operativos,
21 etcétera, cuando nos hacen todas las presentaciones, cuando... rendición de
22 cuentas, cuando no cumplen los objetivos, cuando no cumplen... cuando no saben
23 ni hacer una presentación en PowerPoint porque ni la saben cargar a veces en el
24 computador, o sea, eso perdonen que lo diga, lo digo como una crítica
25 constructiva, o sea, un profesional que no ponga ni su nombre y ustedes saben
26 que yo he insistido en su presentación, para mí deja mucho que desear y se ha
27 tenido que insistir en eso. Hemos tenido que procurar que nos hagan mejores...
28 acuérdense en la época que nosotros los miembros de Junta Directiva y doña
29 Alicia nos ayudaba bastante en eso, a reacondicionar los acuerdos que nos
30 presentaban, porque venían mal redactados, entonces hay muchas debilidades,

1 por supuesto, en estas coincido en muchas, casi que en todas, pero en las
2 fortalezas no, no coincido, entonces cuidado porque podríamos caer en el peligro
3 de que por ahora la información que han recibido es de los operativos y cuando yo
4 quiero decir fortalezas a veces creo que estamos en el mundo ideal y nosotros
5 somos los que tenemos que estar revisando ese mundo ideal, o ese mundo que sí
6 vemos la realidad constantemente en una serie de temas, en una serie de fallos,
7 que no voy a citarlos todos acá porque no se trata de eso, pero sí hay grandes
8 falencias.

9 Las debilidades me ayudan más, pero como no iban a venir, como dijo Alicia, pero
10 tengo problema un poco en las fortalezas porque eso nos va a inspirar en esas
11 fortalezas también a formulación de objetivos estratégicos, y si están... si no están
12 del todo bien planteadas, puede conducir a error y, repito, no me expliquen bien,
13 pero cuidado nada más cómo preguntarle a todo el mundo, no sé si todo el mundo
14 contestó, o un alto porcentaje, no sé en qué porcentaje contestaron y cómo
15 lograron hacer la clasificación por similitudes, para llegar a presentarnos estas
16 fortalezas. Parece que aquí sí se pusieron de acuerdo mejor los niveles operativos
17 en las debilidades, pero en las fortalezas sigo teniendo mis dudas.

18 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias, don Álvaro. Don Luis, no sé si usted podría
19 para poder atender estas dudas, ¿cuál fue la metodología que utilizó para llegar a
20 considerar que solamente esas son las fortalezas y debilidades?

21 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí claro, bueno, como usted bien lo mencionó, se aplicó
22 una encuesta al personal, tuvimos una tasa de respuesta como de un 34%, a nivel
23 de las respuestas que recibimos lo que se hizo fue revisar cada una de ellas, ir las
24 categorizando en ideas comunes para también hacer un filtrado ahí y esto se
25 revisó y se complementó en un trabajo que tuvimos, un taller con el miembro del
26 equipo Gerencial, ¿verdad?, todas las Jefaturas para hacer justamente una
27 validación de esos resultados, ahí se hicieron algunos ajustes, se incorporaron
28 algunas otras cosas que tal vez no surgieron necesariamente en esta encuesta,
29 ¿verdad?, pero básicamente ese fue como el proceso que se siguió.

De hecho, bueno, parte también del interés nuestro en esta sesión es justamente tener esta opinión de ustedes, vamos entonces a revisar esos puntos, por ejemplo, esa fortaleza que se mencionaba, vamos entonces a revisarla, por si más bien hay que quitarla de ahí, y también mencionarles que estamos tomando nota de todos estos otros puntos que ustedes están mencionando, para más bien hacer una actualización de este FODA incorporando estos elementos.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, la encuesta se refirió... me dice que la encuesta fue de... la participación solo el 34% de los funcionarios, ¿correcto?

MBA. Gómez Cerdas: Correcto, se envió para toda la población, pero tuvimos una tasa de respuesta de un 34%, si mal no recuerdo.

Bueno, aquí continúa la lista de debilidades, aquí se habla de debilidad del proceso de capacitación y comunicación institucional, sí se mencionó esa parte ahí; procesos desactualizados, lentos y altamente burocráticos; procesos de toma de decisión centralizados; procesos complejos y existencia de trámites internos sin digitalizar; falta de estandarización y documentación de procedimientos; escasa articulación entre las áreas técnicas, administrativas y financieras; indefinición de procesos de comunicación externos; falta de enfoque en la experiencia de usuario y satisfacción ciudadana; necesidad de mejorar la capacidad de planificación y ejecución; necesidad de mejorar el servicio al usuario; una inadecuada orientación de recursos financieros para innovación tecnológica; poca planificación y control financiero basado en indicadores; y no hay un adecuado aprovechamiento al marco legal a nivel financiero. Entonces este es como el detalle ya más específico, que como decíamos, nuestra intención era hacer algo un poquito más sintetizado por el tema del tiempo, pero sí queríamos presentarles que hay un detalle más específico de los elementos del FODA. ¿No sé si tienen algún otro aporte u otro punto, digamos, que quieran adicionar a esto que estamos viendo acá?

Directiva Borja Rodríguez: Bueno, yo creo que sería interesante también conocer si esos porcentajes desde el punto de vista metodológico son válidos, eso en primer lugar lo desconozco, don Luis, si realmente eso se da de esa forma.

1 Y luego, en segundo lugar, me llama la atención algo que señalábamos, si
2 nosotros, por ejemplo, acá no tenemos... o sea, tenemos debilidades, ¿cómo
3 podemos lograr esas fortalezas?, ¿o es que esas fortalezas las podemos generar
4 por ciertos departamentos?, ¿y podemos generarlos?, no sé, esa es una consulta
5 que tengo, digamos, si uno se puede sectorizar, por así decirlo, dentro de la
6 Institución, porque puede haber que haya un departamento que efectivamente
7 tenga un alto nivel de capacidad, de gestión, de respuesta, los sistemas que utiliza
8 y otras áreas no. ¿Es posible uno conocer ese tema por departamentos?, por así
9 decirlos, para poder tener un diagnóstico mapeado o por procesos.

10 **MBA. Gómez Cerdas:** Bueno, eso que usted menciona, doña Alicia, yo creo que
11 es un punto que podemos retomar ahora que hagamos los objetivos y sobre todo
12 las iniciativas estratégicas, porque, por ejemplo, una iniciativa estratégica puede ir
13 orientada a eso, ¿verdad?, a hacer como ese diagnóstico por área de cuál es,
14 digamos, la situación en temas de capacitación, en temas de sistemas de
15 información.

16 Ahora vamos a ver que hay unos objetivos estratégicos que están apuntando
17 justamente al tema de aumentar las competencias y habilidades del personal, hay
18 otro que está enfocado justamente en el tema de disponer sistemas de
19 información que contribuyan a mejorar el desempeño y eso que usted menciona
20 creo que calzaría perfectamente como una iniciativa estratégica asociada a esos
21 objetivos, ¿verdad?, entonces si gusta podemos retomarlo ahora que lleguemos a
22 la parte de objetivos.

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien, perfecto. Si gusta entonces continuamos
24 con la agenda que usted nos trae, don Luis.

25 **MBA. Gómez Cerdas:** De acuerdo, voy a nada más a retomar el tema de la
26 Misión y la Visión. Ah, bueno, Dama, ¿vos tenés...?, eso está en la primera
27 presentación o sino para compartir de nuevo. Ok, porque... No, creo que esa no
28 es la última versión, si querés voy a compartir yo, Dama, disculpá.

1 Ok, sí nos gustaría nada más como dejar clara, digamos, la propuesta también
2 que incorpore lo que ustedes estaban mencionando, para recapitular, se mencionó
3 el tema de revisar si realmente...

4 [Al ser las 9:40 a.m. abandona temporalmente la sesión virtual el Lic. Centeno
5 Hernández por problemas técnicos, y se vuela a conectar inmediatamente.]

6 **MBA. Gómez Cerdas:** ...esta labor, digamos, de planificación urbana y
7 ordenamiento territorial, perdón, permite fortalecer el desarrollo sostenible. Eso fue
8 un punto que se mencionó y lo otro era esta parte de brindar acceso a soluciones
9 habitacionales, por ahí se mencionó más bien como una generación de modelos
10 para el acceso, no sé esta parte de soluciones habitacionales si ustedes
11 preferirían que cambiemos esas palabras ahí, que lo sustituyamos por alguna otra
12 idea.

13 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, don Luis, yo tengo una duda y tiene que ver con
14 sus primeras palabras al inicio de su presentación, no podemos apartarnos de lo
15 que establece o el objeto o fin para el cual fue creado el Instituto, y tenemos un
16 artículo, objetivos o visión específica dentro de la Ley Orgánica del INVU, desde el
17 punto de vista, insisto yo, metodológico, ustedes son los expertos. ¿Nosotros
18 deberíamos reiterar esas palabras que aparecen en la Ley Orgánica para,
19 digamos, no perderle sentido?, porque esta palabra de social y económico, de
20 alguna manera está reflejado en el artículo cuatro de la Ley del INVU. No sé, cómo
21 te repito si eso sería... si se tendría que considerar o no dentro de la propuesta de
22 Misión.

23 **MBA. Gómez Cerdas:** Ok, nosotros como empresa siempre lo que
24 recomendamos es tratar de hacer misiones y visiones que no sean ni por un lado
25 muy cortas, que más bien dejen por fuera muchos elementos, pero tampoco muy
26 largas, que cualquier persona que lo vaya a leer se pierda en la lectura y al final no
27 entendió realmente cuál es la razón de ser. Se pueden utilizar claro que sí,
28 palabras claves que ustedes consideren importantes, no necesariamente hay que
29 copiar así textualmente lo que dice la Ley y pegarlo, digamos, en la Misión, se
30 puede decir también lo mismo con otro orden de ideas, pero aquí queda mucho,

1 digamos, a lo que la Institución le gustaría sí destacar en el enunciado. Veo que
2 don Virgilio tiene la mano levantada.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Así es.

4 **Directivo Calvo González:** Gracias, don...

5 **Directiva Borja Rodríguez:** Adelante, don Virgilio.

6 **Directivo Calvo González:** Gracias, doña Alicia. Gracias, don Luis. Don Luis, a mí
7 me preocupa realmente eso que usted mencionó, que solamente se cuenta con un
8 34% de respuesta en la encuesta. A mí en lo personal, a mí no me parece que eso
9 sea una muestra válida y eso es lo que quiero indicar. Gracias.

10 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí, claro, de hecho, es una limitación que hubo a pesar de
11 que se dieron varias semanas, digamos, para contestar el instrumento,
12 lamentablemente fue la tasa de respuesta que tuvimos, pero sí, tiene usted razón.

13 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias don Virgilio. Adelante, doña Damaris.

14 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, con respecto a lo que mencionaba doña Alicia que
15 la Ley menciona la parte de mayor bienestar económico y social, en las
16 discusiones que se tuvieron para plasmar la propuesta de Misión se quiso abordar
17 esa parte, en la parte de calidad de vida de las personas, ¿verdad?, en la mejora
18 de calidad de vida de las personas, entonces ahí hubo un análisis o una discusión
19 de que si yo mejoro la calidad o contribuyo a mejorar la calidad de vida de las
20 personas, estoy mejorando esa parte económica y social. Entonces era para
21 añadir eso.

22 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto. Gracias por la aclaración, gracias. Adelante,
23 don Luis.

24 **MBA. Gómez Cerdas:** No, entonces aquí me gustaría, bueno, creamos esta
25 propuesta para ver si estarían de acuerdo o si consideran que todavía hay algo
26 que haya que modificar, voy a leerla nuevamente: *Somos la institución rectora en*
27 *planificación urbana y ordenamiento territorial, que permite fortalecer el desarrollo*
28 *sostenible del territorio nacional, generando modelos para el acceso a soluciones*
29 *habitationales que contribuyen en la mejora de la calidad de las personas.* Aquí
30 también es importante recordar que durante la discusión y las propuestas que

surgieron inicialmente en Misión, ese tema de soluciones habitacionales al final también se interpretó como en el segundo sentido más amplio, que también abarcaba, por ejemplo, el tema de financiamiento que es una manera de acceder a soluciones habitacionales, nada más ahí también para darles ese contexto.

Esta segunda propuesta, ¿les parece mejor?, ¿les parece que todavía habría que cambiar algo?, ¿qué habría que cambiar?, ¿qué pondrían ustedes en lugar de lo que está puesto acá?

MBA. Bermúdez Elizondo: ¿Listo?

MBA. Gómez Cerdas: Sí.

MBA. Bermúdez Elizondo: Bueno, no sé, doña Alicia.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, adelante, doña Damaris y luego don Álvaro y sigue la palabra don Juan Carlos. Gracias, doña...

MBA. Bermúdez Elizondo: Tal vez aquí, Luis, la parte que hablaba don Álvaro Guillén de “fortalecer el desarrollo sostenible del territorio nacional”, estoy aquí revisando nuevamente la Ley de la Planificación Nacional del Plan Nacional de Desarrollo Urbano, y la Ley menciona: *equilibrio satisfactorio en el desenvolvimiento urbano y rural*, la parte de desarrollo sostenible también se colocó ahí un poco por estas metas que tiene el país en temas de desarrollo sostenible, los objetivos de desarrollo sostenible y un poco como el alineamiento con la estrategia nacional, pero si nos vamos estrictamente a lo que mencionan las leyes y los documentos normativos, menciona: *equilibrio entre el desenvolvimiento urbano y rural*, entonces por ahí agregamos esa parte como equilibrio que está asociada a la parte de planificación urbana y ordenamiento, podría ser una propuesta para cambiar esa parte de desarrollo sostenible.

Directiva Borja Rodríguez: Gracias. Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, gracias. Digamos que mi preocupación sería el que pongamos esa Misión, pero que nosotros no lo estemos haciendo, porque yo critico enormemente, yo digo que las misiones y visiones y otras cosas que a veces uno desarrolla para las organizaciones es como muy romántico todo, pero a la hora de la verdad eso no se hace cuando se desarrollan políticas y otras cosas,

1 entonces no tiene sentido si no lo estamos haciendo o no lo hemos venido
2 haciendo, lo cual no significa que haya que hacerlo, pero tenemos que ser
3 conscientes, porque si la Institución no tiene la capacidad para direccionar en esa
4 línea, estamos un poco fregados porque nos pueden, popularmente, nos pueden
5 estar restregando constantemente: *pero es que vean, ustedes no cumplen con su*
6 *Misión*, eso es lo más fácil que uno puede agarrar, entonces nada más cuidado,
7 porque sí, igual las Políticas de Desarrollo Nacional a veces son también muy
8 románticas, pero no realistas. Entonces tengamos cuidado entre eso, entre la
9 realidad y la pasión, porque les comprendo y no estoy diciendo que no esté bien
10 hecho, jamás, pero tengamos cuidado porque... y cuidado nada más tal vez yo lo
11 que diría es, podríamos tratar de buscar una solución, si es lo que quieren hoy,
12 pero empezamos como a irle dando vuelta y vuelta y vuelta y a veces uno no atina
13 todas las palabras en el primer momento.

14 Por ejemplo, ese el *desenvolvimiento urbano y rural*, yo no sé si nosotros estamos
15 creyendo en eso como Junta Directiva, o sea, sí creo, pero no sé si lo estamos
16 realizando y ahora es un cambio, vea que en la anterior hablaba de *gestión*
17 *integral del territorio* y eso es como más genérico, todavía más genérico, ese
18 urbano y rural o desarrollo sostenible, repito, que no sé cómo lo estamos
19 promoviendo nosotros y hasta dónde podemos tener control, que es lo que a mí
20 me preocupa, es un poco lo peligroso. Y bueno, ya quitaron la palabra modelo,
21 que es una sugerencia, no digo que no sea del todo, pero no sé si es solo modelo
22 lo que desarrollamos, yo creo que Juan Carlos va tal vez con lo que yo diga
23 ahorita, porque yo no sé si son modelos lo que planteamos o planteamos modelos
24 y otras cosas, modelos es también una forma más genérica, pero ¿cuáles
25 modelos?, entonces nos ponen ahí: *¿cuáles modelos?*

26 Aunque estamos muy claros que nosotros queremos impulsar ciertos modelos
27 habitacionales y estos conceptos como el Sello INVU, muy promovido por nuestro
28 compañero Juan Carlos, y estamos de acuerdo en eso, Sello INVU, Certificación
29 INVU y otras cosas esos sí podrían ser modelos, pero lo hemos venido
30 pregonando en los últimos años y no nos han hecho ninguna, lamentablemente,

ninguna propuesta en esa línea, entonces nada más tengamos cuidado en que buscar a veces uno empieza a querer armar el muñequito y más bien lo deforma más, entonces nada más... no necesariamente... si ustedes el objetivo es que hoy salga la Misión, entonces estoy de acuerdo, tenemos que hacer una dinámica para que salga o seguir con esa, pero a veces en la lluvia de ideas que se generan, puede que en el momento sí nos suene bien, la leamos bien, pero el compromiso hacia eso y el poder materializarlo en la práctica no necesariamente es tan viable. Entonces nada más que tengamos ese cuidado también. Gracias.

MBA. Gómez Cerdas: Muchas gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Gracias, don Álvaro. Adelante, don Juan Carlos y después de esto...

Directivo Sanabria Murillo: Sí...

Directiva Borja Rodríguez: Perdón, don Juan Carlos, para comentarle, me están solicitando un receso de unos 5 o 10 minutitos después de la intervención de don Juan Carlos y regresaríamos entonces, para comentarles.

Directivo Sanabria Murillo: Sí, yo no sé si más bien aquí queda un poco más confuso de lo que es el... al final lo que estamos tratando es realmente yo creo que es desarrollar o ayudar a desarrollar el territorio de una manera más equilibrada o sostenible, no sé si esta redacción, digamos, de la primera parte, más bien se confunde, ¿verdad?, no queda muy claro qué es lo que uno quiere hacer.

En la segunda parte, lo que no sé si nosotros realmente estamos haciendo INVU 2025 es el acceso a soluciones habitacionales, yo creo que lo que nosotros ahorita estamos brindando o queremos brindar son estrategias, prácticas, modelos para mejorar, digamos, la calidad de las soluciones habitacionales que van a llegar al final a las personas que lo requieren, tanto los diferentes modelos.

Pero entonces yo pienso que la primera parte me parece a mí, digamos, enfocarse en territorio, desarrollo del territorio o desarrollo sostenible y territorio, lo que quiera, creo que era más claro. Y en esta segunda la palabra que creo nos podía poner en problemas era "acceso", porque hoy realmente no damos acceso, como

1 decíamos, tenemos planes donde usted ahorra y tiene un préstamo fácil, pero no
2 es como... porque a mí me pasa, que yo estoy a veces en algún lugar y la gente
3 llega y me pide un bono: *¿Estás en el INVU? Entonces dame una casa*, o sea,
4 nosotros realmente no somos eso, o sea, más bien somos como este órgano
5 rector que genera alianzas, que genera modelos, estrategias, guías para hacer un
6 hábitat de mayor calidad.

7 **MBA. Gómez Cerdas:** Y esta parte entonces... lo que sigue después de
8 *“contribuye en la mejora de la calidad de vida”*, ¿estaría qué como sobrando o la
9 dejaríamos?, porque podría quedar: *Somos la institución rectora en planificación*
10 *urbana y ordenamiento territorial que permite fortalecer el desarrollo sostenible del*
11 *territorio nacional, generando modelos, alianzas y estrategias para mejorar la*
12 *calidad de las soluciones habitacionales*. No sé si esta última parte será necesaria
13 mantenerla.

14 **Directivo Sanabria Murillo:** *O para impactar de forma positiva en la calidad de*
15 *vida de las personas*, no sé si... Sí, porque sí se vuelve más larga, pero... *y en la*
16 *calidad de vida de las personas*, sí.

17 **MBA. Bermúdez Elizondo:** *O que impacte de forma positiva en la calidad de vida*
18 *de las personas*.

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Adelante, doña Paola.

20 **Licda. Loría Herrera:** Ahí también hay que tomar en cuenta que lo que yo estoy
21 poniendo es cómo lo voy a manejar, entonces qué es manera positiva en la vida
22 de las personas, o sea, hay que ir viendo, digamos, qué es lo que vamos a poder
23 poner aquí o lo que vamos nosotros también a plantear como Misión, es necesario
24 luego medirla, ¿verdad?

25 En la parte de modelos o el acceso, el acceso a modelos, estoy, digamos, o
26 cuando yo hablo de acceso a soluciones habitacionales, yo hablo de acceso
27 incluyendo modelos, estrategias, ¿verdad?, es como más general e ingresan
28 mayores aristas, digamos, si lo pongo en forma más general que, si yo lo pongo
29 en algo más específico, después se me queda corto a la hora de que yo lo
30 planteo. Entonces uno tiene que tratar de generar la que incluya mayor cantidad

1 de variables o estrategias para después luego en la medición, nada más es como
2 un aporte ahí en esta.

3 Y entonces, ¿qué es impactar en forma positiva?, yo pregunto, ¿verdad?, o
4 cuando yo hablo de calidad de vida, digamos, ya está estipulado inclusive algunas
5 ciertas variables que se pueden medir para ver que yo con estos modelos o
6 demás puede en algún momento medir lo que fue el cambio de calidad de vida de
7 una persona que tuvo acceso, digamos, a un modelo o a uno de los servicios que
8 nosotros brindamos como INVU.

9 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias, doña... ¿No sé si tiene alguien más alguna
10 otra consulta? Y yo creo que es importante tomar en cuenta... Ajá, don Álvaro y
11 luego para irnos al receso que me ha solicitado. Don Álvaro, gracias.

12 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muy rápido, don Luis y Damaris, por la preocupación
13 que don Virgilio tiene, que también ahora con el dato que ustedes... yo creo que la
14 preocupación de todos nosotros, un 34% de una institución que está haciendo
15 este trabajo, me parece insuficiente, hasta ahora nosotros nos enteramos de eso,
16 no teníamos que enterarnos antes tal vez, pero me parece insuficiente, y ahí más
17 bien los que estamos fallando somos nosotros como institución en no haberle
18 facilitado a usted más opiniones, repito, siempre hay que tener mucho cuidado en
19 estas encuestas, porque por eso uno a veces acude a *Focus Group* y a otras
20 cosas, ¿verdad?, porque pueden ser, como decía doña Alicia, si se fue más un
21 área en el 34%, que tal vez es más cumplida, queda un esquema, pero los que no
22 contestaron, que es la mayoría como pasa en este país, ¿verdad?, de que no
23 ejecutan sus derechos, es peligroso porque tal vez precisamente ahí es donde
24 está el mal, donde estaban los problemas, en esos que no contestan, que son los
25 que más bien nosotros estamos retroalimentando de las grandes fallas que
26 podrían haber, entonces son los mismos, diríamos nosotros, son los mismos que
27 no hacen bien y son los mismos que no contestan, pero, bueno, cuidado lo que
28 hubieran contestado también, por eso hay que tener cuidado en este tipo de... yo
29 sé que es válida la herramienta que ustedes están usando, pero es como está el
30 país, por eso ya no creo en las encuestas en estos momentos, porque hay tanta

1 variabilidad en la indecisión, que una muestra de 800, como acabo de ver hace
2 poco en un estudio, para mí eso es risible, eso estadísticamente y
3 estructuralmente desde el punto de vista de muestreo para mí no tiene ninguna
4 validez, pero cuidado con eso, y entonces viene: ¿por qué no se ayudó más?,
5 ¿por qué no se preocupó más?, y tal vez ahí es una pregunta, no sé si están los
6 dos, pero sí escuché a don Cristian, ¿por qué no le facilitaron a ustedes como
7 consultores un mayor apoyo para que eso hubiera subido a niveles superiores?, y
8 lo que dice Alicia también, sí sería muy importante, don Luis, revisar no quién
9 contestó, eso no nos interesa, es de qué áreas contestaron y que áreas no están
10 cubiertas, porque tuvimos que haber hecho nosotros como Institución todo el
11 esfuerzo para que se le facilitara a ustedes, consultores, esas no respuestas.

12 Yo no estoy satisfecho con el 34%, me parece que es insuficiente y que es nuestra
13 obligación, doña Paola, haberles facilitado a ellos una mayor cobertura en áreas
14 de personas que no contestaron, y si no quieren contestar, entonces estamos
15 fregados, porque entonces ahí es donde le digo a don Luis, ¿ve los dos
16 enfoques?, el enfoque nuestro es que tenemos muchas faltantes y lo demuestra
17 que... Esto es fundamental para los próximos años en el desarrollo de la
18 Institución y le están dando la facilidad a las personas para expresarse y para que
19 nos ayuden a todos, porque en esto estamos todos, no es que exista la Junta
20 Directiva y el INVU por aparte, no, nosotros somos una Junta Directiva que ha
21 querido, ha sido exigente, pero ha querido colaborar con todas las áreas y con
22 todos los temas, que a veces no nos dejan, es diferente, pero sí hemos querido
23 colaborar. Entonces me parece que ahí tenemos un faltante serio porque la
24 información puede que esté, lamentablemente y sin querer, un tanto sesgada a
25 favor o en contra en las fortalezas y en las debilidades. Las debilidades repito, me
26 parece que sí concuerdo más con esas debilidades, pero no debió haberse
27 dado... pudimos haber hecho un esfuerzo mayor porque no es una institución de 3
28 mil empleados ni de 2 mil, son 170 empleados por ahí, o sea, que haber llegado a
29 Valores mayores creo que tuvimos que haber hecho el esfuerzo y llamo la
30 atención al respecto.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, gracias, don Álvaro. Doña Paola, un segundito, si bien sigue en el orden de la palabra, voy a darle la palabra al Director don Rodolfo Freer, porque de pronto tal vez lo que él comenta pueda usted dar alguna aclaración. Y luego, como le repito, hay una solicitud para decretar un pequeño receso, entonces gracias. Adelante, don Rodolfo.

Directivo Freer Campos: Sí, muchas gracias. Buenos días a todos. Sí, lo que acotan los compañeros es alarmante, es triste también, yo creo que evidencia algo más que falta de compromiso, creo yo, y no sé por qué no se hacen esfuerzos, por ejemplo, recuerdo que a nosotros creo que es la Auditoría que nos hace una encuesta y es vehemente en que las tenemos que responder y creo que siempre los 7 miembros de Junta la respondemos por esa vehemencia y esa insistencia en el cumplimiento de nuestros deberes. Entonces creo yo que este tipo de estudios debería hacerse más vehemente y más... no sé qué podría ser la palabra, tal vez más punzante para que se llegue a mayores márgenes de respuesta, porque sí, con 34% desgraciadamente creo que está muy sesgada la opinión, a favor o en contra o como dice Álvaro, en las debilidades o en las fortalezas también, entonces sí queda a manos de muy pocos la respuesta de puntos ahí importantes para la Institución. Muchas gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Gracias, don Rodolfo. Adelante, doña Paola.

Licda. Loría Herrera: Ahí me gustaría, digamos, también comentar un poco. Nosotros tratamos de que el Plan Estratégico haya participación desde todas, todas, las áreas a nivel institucional, ¿verdad?, las personas funcionarias de mandos medios, direcciones, jefaturas, etcétera y por eso, digamos, cuando uno hace estos ejercicios siempre envía una encuesta o alguna herramienta, que en este caso se hizo, digamos, a nivel de toda la institución y se hizo varias, o sea, durante varios intentos, salir viendo las respuestas, inclusive, digamos doña Damaris o don Luis les puede decir, de envíos nuevamente, de recordatorios, de solicitar, digamos, la participación activa y de la parte... inclusive hicimos una infografía explicando un poco la metodología, comunicándole a la gente, digamos, a toda la institución, de que íbamos a empezar este proceso de Plan Estratégico.

1 A veces, digamos, durante un FODA o durante un manejo de una herramienta a
2 nivel estratégico, el utilizar también la obligatoriedad hace que después yo también
3 no me sienta, digamos, en ese nivel, digamos, de participación activa que uno
4 desea y me están obligando a hacer un ejercicio en un proceso, digamos que es lo
5 que se ve en la parte metodológica, a veces... este no es el primer Plan
6 Estratégico en que hemos estado, digamos, he trabajado, sino en muchísimas
7 instituciones también y creo que se vuelve el proceso... después también en la
8 parte de comunicación, en yo sentirme participe, se hace de una forma, digamos,
9 un poco más libre y ojalá hubiéramos tenido... y este no es en este ejercicio, es en
10 varios ejercicios, que eso es una parte de comunicación que inclusive hay que
11 manejar dentro de estos objetivos estratégicos que se propongan y de eso trata
12 cuando uno hace un análisis FODA, ¿verdad?, revisar y ver cuáles son esas
13 fortalezas, cuáles son esas oportunidades, esas debilidades y esas amenazas que
14 yo tengo como institución, y tratar de que haya la mayor participación en todas las
15 áreas, entonces si ya hicimos este ejercicio a nivel operativo, luego subimos
16 también donde se hicieron los talleres con esos insumos e ir construyendo o
17 incluyendo mayor información de lo que tal vez no se visualizó, digamos, con esa
18 otra participación que fue un poco menor, y en estos talleres también se construyó
19 y se hicieron diferentes tipos de aportes, que ahí toda la parte de jefaturas
20 participaron también...

21 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien, gracias.

22 **Licda. Loría Herrera:** ... y ahora, digamos, también lo traemos a la parte
23 estratégica, ya con ustedes, digamos, para ir incluyendo todas las visiones de
24 todas las... la parte institucional, que hubiéramos querido mayor participación,
25 claro que sí, pero también dentro de este diagnóstico se les dio y se le remitió,
26 digamos, a la empresa los diferentes documentos para que también tuviera
27 insumos...

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí...

29 **Licda. Loría Herrera:** ... ¿verdad?

Directiva Borja Rodríguez: Perdone, doña Paola, voy a... un segundito. Voy a hacer un receso y continuamos con este punto, por favor, gracias. Son las 10:07, entonces en 10 minutitos regresamos y para que termine su intervención doña Paola y luego seguimos con don Álvaro. Gracias.

[Al ser las 10:07 a.m. la Directiva Borja Rodríguez decreta un receso.]

[Al ser las 10:17 a.m. se reanuda la sesión.]

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, retomamos la sesión. Doña Paola, tal vez para ser más concreta, pero quiero utilizar sus últimas palabras, que yo creo que el sentir de los miembros de la Junta Directiva es tanto de alguna manera también del trabajo de motivación para las... para el personal y sobre todo, ese trabajo de motivación para poder participar en ese proceso es fundamental, porque de alguna manera lo que usted está explicando es precisamente una de las debilidades que están evidenciadas en el INVU, ¿correcto?, entonces si gusta cerrar su idea para poder darle la palabra a don Álvaro.

Licda. Loría Herrera: Sí, más que todo doña Alicia era eso, de que tratar de nosotros de inclusive de participar la mayor cantidad de gente y de explicar un poco la metodología y la importancia de participar en este proceso de Plan Estratégico, y la metodología que nos ha recomendado, que ha elaborado, digamos, la empresa, para que fuera un poco más frío y participativo la...y que hemos sido guiados, digamos, a nivel institucional por ellos conforme para poder sacar los mejores productos que se logren durante todo este proceso, no, nada más era así como un comentario general.

Directiva Borja Rodríguez: Gracias. Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, muchas gracias. Yo voy a pedir lo siguiente, o sea, no necesitamos para cada opinión que dé la Junta Directiva una réplica, porque si no, no vamos a salir de aquí, doña Paola, o sea, yo pediría que se nos tome por favor que si estamos opinando tomen nota y veamos a ver soluciones, no justificaciones.

Yo no dudo que trataron de hacer el mayor esfuerzo y que usted y su gente y otras personas hayan querido que esto haya sido diferente, pero estamos viendo una

1 debilidad en la participación y, repito, entonces ahora les pediríamos que por
2 favor, nada más revisen, por qué área se fue la respuesta, porque podría ser que
3 estamos con faltantes importantes de otras áreas, entonces para que sea más
4 representanti... ,o sea, no les pido una muestra estadística, de los 170 cuánto era
5 lo mínimo, bueno, podríamos buscar, ¿verdad?, podríamos hacer el numerito,
6 pero no me interesa ahorita hacer la matemática esa para ver cuánto era el
7 representativo de los 170, lo que sí es importante es que no es suficiente que no
8 es...debimos haber hecho un mayor esfuerzo, no obligado, como dice usted doña
9 Paola, no, a esto no hay que obligar a la gente, es que la gente tiene que estar
10 realmente entendiendo qué es lo que estamos haciendo, o sea, si traemos unos
11 consultores que nos están ayudando y no les prestamos como institución... me
12 parece que eso... diay imagínense, entonces tendríamos que seguramente
13 establecer un objetivo estratégico para eso, ¿verdad?, para cómo la desidia y
14 otras cosas cómo eliminarlas, pero es importante me parece que se revise eso.

15 No sé si hicieron, repito, con esa calamidad que teníamos, o esa no tan
16 participativo, no sé cómo lo filtraron, porque obviamente después uno recurre a los
17 niveles de dirección, etcétera, para de alguna manera y seguro que lo hicieron,
18 pero repito, todo nace porque hay aspectos de fortalezas que yo como miembro
19 de Junta Directiva no estoy en absoluto de acuerdo que me digan que esa es una
20 fortaleza, ya lo manifesté, no lo voy a repetir, entonces sí de arrancada vemos que
21 la fortalezas y si de arranque vemos la formulación de Misión, precisamente para
22 eso estamos, pero digamos que la Misión se permite más esto que está
23 ocurriendo, que nosotros opinemos porque estamos visualizando otras cosas tal
24 vez que no necesariamente en el día a día la gente lo quiere ver, en esto no hay
25 problema, pero sí me parece, y con todo el respeto del mundo, retroalimentación:
26 nos debieron haber mandado el informe para ver todo el estudio, haber visto todo
27 el FODA para mejor opinar y no estar aquí como de alguna manera pidiéndoles:
28 *preséntenos esto*, muy amablemente don Luis nos presenta las debilidades, que
29 no venían, porque tenemos que ver todo el conjunto, no podemos ver solo partes y

1 aunque es un resumen, no importa, yo le acepto la presentación, el resumen, pero
2 en este caso sí era muy importante el informe.

3 Entonces tratemos de buscar soluciones para hacer esto más homogéneo en la
4 medida de las posibilidades, más representativo, o plan B, no sé, irse a *Focus*
5 *Group* o lo que sea, porque si nosotros vamos a tener que estar rectificando
6 muchas de estas cosas, porque obviamente los consultores reciben una
7 información que no necesariamente es representativa, en el sentido de que la
8 gente que opinó dice que estamos muy bien, porque siempre uno quiere decir que
9 uno está muy bien, pero esa no es la realidad, entonces si la base de la
10 información no es tan sólida, todo lo demás puede venir... no digo que esté malo,
11 en ningún momento, porque no lo he visto, pero podríamos estar en este ejercicio
12 de tira y encoge, y entonces no sé qué podríamos hacer como solución o qué
13 solución hicieron, porque, repito, si ustedes lo filtraron y filtrado llega a esto,
14 seguimos con un problema de comunicación, ¿verdad?, si filtrado son esas
15 fortalezas con niveles de dirección, entonces estamos hablando dos idiomas
16 diferentes, y entonces más bien eso es un problema desfase de comunicación
17 entre lo que la Junta Directiva ha querido en estos años estar transmitiendo y lo
18 que realmente están percibiendo, y si no hay cohesión en alguna manera, usted
19 puede hacer técnicamente el mejor Plan Estratégico, que no va a funcionar,
20 porque no hay esa cohesión y entonces habrá que meter tal vez posiblemente un
21 objetivo en la parte de Cultura Organizacional, en sensibilización y en no sé qué
22 otras cosas, ¿verdad?, producto de esto que nos estamos dando cuenta. Gracias.

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias, don Álvaro. Don Luis, retomamos el
24 seguimiento de la sesión de trabajo.

25 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí. Bueno, como pusimos el objetivo nuestro para esta
26 sesión es aprovechar este espacio, que para nosotros es muy valioso poder
27 conocer el criterio también de ustedes, y por eso es que queremos tanto validar
28 como aprovechar hacer cualquier ajuste que sea importante, más que es un
29 instrumento que, como mencionábamos, está todavía en proceso de construcción
30 con estos aportes que vamos a recibir el día de hoy.

Yo nada más entonces quería como para cerrar esta parte de la Misión y pasar a ver la propuesta de la Visión, que estábamos con dos nuevas ideas, donde básicamente lo que se ha modificado por un lado es ese término de brindar accesos para mejorar la calidad de soluciones habitacionales y el otro que habla más de la generación de modelos, alianzas y estrategias para mejorar la calidad de soluciones habitacionales. Con base a estas dos últimas propuestas, lo que nos gustaría a nosotros para poder tener claridad también de lo que vayamos a dejar plasmado en el documento, es, ¿cuál propuesta es la que ustedes desean que...?

Directiva Borja Rodríguez: Sí, muy bien. Muy bien, don Luis. A mí me parece que la redacción de la propuesta 3 no está bien formulada, ¿correcto?, en cuanto a mejorar la calidad de las soluciones para la calidad de vida de las personas, me parece que no está bien formulada el tema. Yo creo que hay un consenso con respecto a la primera parte, que es la que tienes marcada en azul. Me parece que sí, hay que mejorar por lo menos esa segunda parte, me parece que lo de brindando accesos, me parece apropiado el comentario que hizo doña Paola en ese sentido, porque es un aspecto más amplio es... ¿correcto?, con respecto al tema, digamos, de planificación y ordenamiento, me parece que lo podemos medir, porque no solamente además de que somos una institución rectora, pues tenemos la debilidad de que todavía no hemos emitido los Planes Regionales como Instituto, entonces exigimos, usted señaló ahí que solamente el 50% de los municipios tienen Planes Reguladores, pero nosotros que tenemos que emitir los Planes Regionales, no lo hemos hecho por diferentes circunstancias, ¿correcto?, pero al final no los emitimos o no promulgamos esas regulaciones.

Entonces me parece que sí definitivamente deberíamos mejorar esta segunda parte respecto a la forma positiva, yo creo que los impactos sobra decir que tiene que ser en forma positiva, entonces a mí me parece que no deberíamos reiterar en dos líneas el tema de mejorar la calidad y la calidad y el positivismo.

Adelante, doña Damaris.

1 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, mi comentario iba en esa parte, una propuesta
2 podría ser: *brindando accesos*, y devolvernos un poquito a la original, ¿verdad?
3 Bueno, de hecho, yo lo pondría como el comentario de un compañero anterior,
4 como *brindando o gestionando modelos y accesos a soluciones habitacionales*
5 *que contribuyen en la mejora de la calidad de vida*.

6 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, y además de que podríamos también, don Luis y
7 doña Damaris, de alguna manera también poder nosotros reflexionar y como
8 tenemos una segunda parte, yo creo que es viable totalmente que nosotros
9 podamos de alguna manera digerir, digamos, esta Misión y poder reflexionarla los
10 miembros Directores para poder dar también en nuestra sesión presencial del
11 próximo jueves, que también es viable esa posibilidad. Gracias, doña Damaris.
12 Ah, don Álvaro.

13 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Es que no he terminado de corregirlo.

14 **Directiva Borja Rodríguez:** Ah, perdón. Ah ok, ok, perdón.

15 **MBA. Bermúdez Elizondo:** De las soluciones... *accesos a soluciones*
16 *habitacionales que contribuyen en la mejora de la calidad de vida de las personas*,
17 para quitar esa parte de impacto positivo, *que contribuyen en la mejora de la*
18 *calidad de vida* y ahí estamos tomando lo de la Ley, que hablaba del bienestar
19 económico y social, y también es importante algo que mencionaba don Álvaro
20 Guillén anteriormente, que es si se está haciendo o no, creo que una de las
21 reflexiones también que a veces cuando uno como consultor está dentro de las
22 mismas dinámicas, escucha, ¿verdad?, y las reflexiones iban en que la rectoría de
23 la Institución es en planificación urbana y ordenamientos, según establece la Ley,
24 pero al final lo que estamos colocando es que permite fortalecer, porque también
25 hay entes externos que son las municipalidades que tienen que encargarse de sus
26 planes reguladores, entonces ahí digamos que no estamos poniendo como
27 asegurando un desarrollo sostenible o un desarrollo eficiente, digamos, uno podría
28 también cambiar esa palabra, pero ahí está como diciendo: *bueno, yo hago mi*
29 *rectoría y esto debería fortalecer la parte del desarrollo sostenible del territorio*,
30 entonces esa parte que permite fortalecer en la discusión que tuvimos en la sesión

1 iba en ese sentido, ¿verdad?, de que se haga la rectoría, pero no se asegura algo
2 que no se puede asegurar porque también hay entes externos enfocados o que
3 tienen su participación en la parte de planificación urbana, eso es todo.

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias. Gracias, doña Damaris. Adelante, don
5 Álvaro, por favor.

6 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muchas gracias. Vea, la palabra “acceso” es la que yo
7 no creo que sea conveniente poner, porque es que un acceso tiene muchas
8 connotaciones, ¿verdad?, y como también constructivamente hay accesos, yo la
9 palabra accesos no la utilizaría del todo.

10 Segundo, insisto, estamos hablando... si bien sigue siendo la Ley que nos rige,
11 eso obedece a un momento histórico de un INVU, que no necesariamente es este
12 INVU, ustedes seguro se fueron al artículo 4, que lo estoy repasando, de las
13 finalidades, porque ahí venía: *planear el desarrollo del crecimiento de las ciudades*
14 *y de los centros menores, con el fin de promover el uso de la tierra y otras cosas,*
15 que es una Costa Rica de otro momento, ¿verdad?, y no creo que todo lo que
16 venga en la Ley podamos hoy hacerle... ¿qué podríamos decir?, respuesta,
17 entonces nada más tengamos cuidado, me parece, tengamos cuidado con eso de
18 la Ley, por el INVU que hoy tenemos y porque también han venido cambios y hay
19 otras instituciones que también están haciendo en esta línea, en aquel entonces
20 no existía un Ministerio de Vivienda, por ejemplo, ni un Banco Hipotecario de la
21 Vivienda, entonces nada más cuidado con eso, y sí, yo insistiría en que podemos
22 dejar un borrador planteado, pero tengámosle cuidado hay que... porque en eso
23 de ir arreglando podemos desarreglar más bien y entonces tengamos cuidado en
24 dejar tal vez una propuesta planteada que la revisemos, que la analicemos y
25 leamos los pros y contras para tal vez el jueves llegar a una mejor solución o una
26 mejor propuesta, ¿verdad?, esa sería parte de mi sugerencia.

27 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto. Gracias, don Álvaro. Adelante, don Luis.
28 Entonces creo que estaríamos de alguna manera señalando que es la
29 propuesta... tendríamos estas dos propuestas y podría ser entonces las

1 trasladamos a los señores Directores para que lo puedan, digamos, digerir,
2 analizar, ¿correcto?, durante estos días previo a la sesión del jueves.

3 **MBA. Gómez Cerdas:** Correcto. Nuestra idea es al final de la sesión de hoy
4 vamos a hacerles llegar esta presentación, por medio de doña Paola y su equipo,
5 para que tengan entonces la posibilidad de volver a revisar estas propuestas y si
6 les parece, entonces retomamos el jueves tal vez al inicio de la sesión, un espacio
7 para escuchar, digamos, cualquier otra nueva propuesta o sugerencia que tengan
8 al respecto.

9 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto.

10 **MBA. Gómez Cerdas:** Si les parece, vamos a dejar aquí esta propuesta de Misión
11 y vamos a continuar entonces con la revisión de la propuesta de la Visión.

12 La Visión recordemos que es ese futuro soñado que la institución vislumbra en un
13 horizonte de tiempo determinado. Ese horizonte de tiempo, en este caso, está
14 definido al 2030, que es el plazo que se ha establecido para este nuevo Plan
15 Estratégico, y aquí a diferencia de la Misión pues sí podemos, digamos, no
16 encasillarnos tanto en lo que dice la Ley, pero sí en ver cómo queremos visualizar
17 o cómo nos gustaría tener al INVU al 2030, entonces hicimos un ejercicio similar,
18 presentamos primero cuál fue la Visión que se había establecido en el Plan
19 Estratégico anterior, que decía que: *“Seremos reconocidos como la institución*
20 *referente en vivienda y urbanismo para Costa Rica, procurando la mejora en la*
21 *calidad de vida con innovación constante, un marco jurídico pertinente y los*
22 *recursos idóneos.”* La nueva propuesta para este Plan quedó de la siguiente
23 manera: *Ser una institución innovadora que impulsa con excelencia el desarrollo*
24 *urbano planificado y soluciones habitacionales integrales, mediante procesos*
25 *ágiles y oportunos que respondan a las necesidades de nuestros grupos de*
26 *interés*, esta propuesta surgió después de toda una discusión y diferentes
27 enfoques que se le quiso dar a la Visión, en este caso tratando de resaltar el tema
28 de innovación que, como lo vamos a ver más adelante, también quedó definido
29 como un eje transversal de este Plan y como un medio o un mecanismo que
30 puede contribuir a lograr esa excelencia del desarrollo urbano planificado y

1 soluciones habitacionales, nuevamente entendiendo el concepto de soluciones
2 habitacionales integrales que abarca también el tema de financiamiento.

3 Se incluyó aquí una de las debilidades que en los talleres se discutió que eran
4 como las más relevantes también, el tema de los procesos, que eran lentos, que
5 eran burocráticos y que es una necesidad que la Institución tiene por mejorar,
6 entonces ahí también se quiso plasmar esa parte de poder alcanzar procesos que
7 más bien sean ágiles, que sean oportunos y que, sobre todo, puedan responder a
8 las necesidades de los diferentes grupos de interés.

9 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien. Don Luis, a ver si le entendí bien dentro de
10 su comentario, se lo voy a reiterar, lo que comprendo es que entonces dentro de
11 esta Visión es como lo que nos... o sea, como la frase motivacional o inspiradora
12 de lo que queremos llegar a ser.

13 **MBA. Gómez Cerdas:** Correcto, más que... no solo motivadora, sino también
14 orientadora, es decir, ...

15 **Directiva Borja Rodríguez:** Orientador.

16 **MBA. Gómez Cerdas:** ...en qué ustedes estratégicamente se quieren enfocar en
17 estos 5 años.

18 **Directiva Borja Rodríguez:** Ok, entonces, digamos, ¿e incluye el verbo en
19 presente?, porque entonces ya entiendo por qué en la Visión inclusive hablamos
20 de seremos, que es como a futuro, que es hacia dónde queremos ir, entonces yo
21 no sé si es entre lo que le estoy entendiendo, si es válido utilizar entonces el verbo
22 “ser” y no el verbo “seremos”, bueno, lo pregunto desde el punto de vista de
23 metodología, teniendo como punto de referencia, entonces esa es como la duda.

24 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí, de hecho, existen las dos formas. En un principio la
25 propuesta estaba apuntando por un verbo más como hacia el futuro, como más a
26 “seremos”, después durante la discusión se decidió, no, dejémoslo como “ser”,
27 como visualizarnos ya en ese momento donde somos o en este caso ser una
28 institución innovadora, pero puede también dejarse como está en la versión actual,
29 ¿verdad?, *seremos una institución innovadora que impulsa una excelencia en*
30 *desarrollo urbano planificado*, también es posible.

1 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, iba un poquito enfocado a qué queremos ser,
2 ¿verdad?, entonces qué queremos ser o cómo nos queremos ver, entonces ahí
3 por eso inicia con ser, *ser una institución innovadora que impulsa con excelencia*
4 *el desarrollo urbano planificado y soluciones habitacionales integrales, mediante*
5 *procesos ágiles y oportunos que respondan a las necesidades de nuestros grupos*
6 *de interés*. De hecho, esa Visión nosotros la pasamos por un tamiz o por ciertas
7 preguntas sobre si es retadora, por ahí también las tenemos, ¿verdad?, para uno
8 evaluar qué tanto la Visión está buscando esa mejora continua o ese cambio en la
9 institución.

10 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, muy bien. Yo no sé si deberíamos hablar de
11 nuestros grupos de interés, porque yo creo que cuando nosotros hablamos de
12 planificación, cuando nosotros hablamos de ordenamiento territorial, la vida no es
13 solamente para ciertos grupos de interés, es para todos los ciudadanos del país.
14 Entonces a mí me parece que uno debería, o sea, todo esto que hacemos no es
15 para un sector determinado, es realmente como lo... no sé si tiene relación
16 también con la Misión, es realmente para todos los ciudadanos, todos, tanto en la
17 parte rural como en la parte urbana, o sea, merecemos, ¿correcto?, vivienda
18 digna, todos merecemos ver a un desarrollo adecuado, que a veces, si bien es
19 cierto, los ODS son muy criticados, pero es donde nosotros deberíamos pensar de
20 que todos merecemos tener cierta... o sea, calidad de vida, no solo en algunos.

21 Entonces a mí me parece que esto nuestros grupos de interés, no sé a qué se
22 refiere, porque yo creo que nos debemos hacia la ciudadanía, hacia todos los
23 ciudadanos, no hacia las municipalidades, sino a quienes representan las
24 municipalidades, que son a los munícipes que son todos, tanto los funcionarios
25 como los ciudadanos de un territorio. Adelante, doña María Fernanda.

26 **Directiva Durán Baltodano:** Muchas gracias, doña Alicia. Buenos días.
27 Ampliando lo que usted dice, creo que con grupos de interés no solo nos debemos
28 como a la ciudadanía, sino que cuando se habla de ordenamiento territorial
29 hablamos de nuestros recursos naturales, de la flora, de la fauna, o sea, el
30 ordenamiento territorial no se enfoca únicamente en las personas o en la

1 infraestructura, ¿verdad?, va todavía más allá, entonces creo que es importante
2 tener eso en cuenta.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto, en los seres vivos, sí, así es. Adelante, don
4 Álvaro.

5 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muchas gracias. Le estoy dando vueltas todavía. Me
6 preocupa y no sé más bien aquí los arquitectos si se puede hablar de soluciones
7 habitacionales integrales y qué significa para que no quede muy etéreo, ¿verdad?,
8 o sea, no sé si eso es un concepto claro para todo el mundo, que vamos a llegar a
9 soluciones integrales habitacionales.

10 Y me preocupa el tema de mediante procesos ágiles y oportunos, porque los
11 procesos hoy deberían ser ágiles y oportunos, que no lo sean, es otra cosa en la
12 Institución, pero como que eso sea la meta a ofrecer de aquí a un quinquenio, por
13 ejemplo, no me parece justo, nosotros como Institución debemos procurar que hoy
14 ya sean ágiles y oportunos, entonces, bueno, sé que se está haciendo todo un
15 análisis por procesos en la organización, etcétera, entonces no sé si eso para
16 Visión de decir, a eso vamos a llegar, es que estamos admitiendo que no los
17 tenemos, y me niego a creer que no podamos en un corto plazo o en un año tener
18 y estar midiendo los procesos, si vamos a hacer enfoque por procesos, tenemos
19 que medir los procesos y ponerle métricas a los procesos e ir mejorando los
20 procesos, entonces me parece que eso no tiene que ser como Visión, me parece a
21 mí, porque los procesos hoy es una obligación, y no hoy, desde hace muchos
22 años atrás tuvo que haber sido una obligación de que la institución trabaje con
23 procesos ágiles y oportunos, esa es una de las críticas que nos hacen, ¿verdad?,
24 entonces... y la parte de excelencia, recuerden, insisto, en esto nosotros no
25 estamos solos, hasta dónde... si los entes que ejecutan los planes reguladores, si
26 es que los tienen, porque por algún lado pusieron ahí cuántos planes reguladores
27 se tienen, 44 o 84 municipios y obviamente no podemos impulsar excelencia de
28 desarrollo urbano planificado nosotros, si dependemos de terceros y esos terceros
29 que son municipios, no quieren hacer planes de desa... planes... bueno...

30 **Directiva Borja Rodríguez:** Reguladores, reguladores.

1 **Directivo Guillén Mora:** Planes reguladores, perdón, planes reguladores,
2 entonces me van a decir: *¿pero usted no es que aprobó la excelencia del*
3 *desarrollo urbano planificado?*, y vea aquí nos están robando las tierras y aquí
4 *están destruyendo la flora y la fauna*, como estaban diciendo ahora, *¿entonces*
5 *cuál es la excelencia que ustedes querían lograr, si no lo lograron?*, y cada vez
6 *hemos perdido más esto y más lo otro*. Entonces me parece tener cuidado
7 también en esa excelencia del desarrollo urbano, que no dudo que es nuestra
8 obligación, pero que no depende de nosotros en el 100%, o sea, no podemos
9 intervenir jamás municipalidades o no podemos hacer una presión enorme en una
10 municipalidad porque no tenga plan regulador y sabemos lo que pasa en algunos
11 sectores, más bien de la conveniencia de algunos, que no son grupos de interés,
12 sino que son interesados en que eso no se desarrolle por las ventajas económicas
13 que están sacando, entonces eso serían por ahorita mis aportes en la propuesta.

14 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias, don Álvaro. Adelante, doña Damaris, y luego
15 don Virgilio.

16 **MBA. Bermúdez Elizondo:** De acuerdo, era para responderle a don Álvaro la
17 parte de soluciones habitacionales integrales, la discusión que se dio en el
18 momento fue que la normativa habla no solo de la solución habitacional casa o
19 lugar, sino de los elementos conexos, llama así la normativa, entonces se colocó
20 integrales para buscar esa parte de conexos, ciertamente si no lo tenemos claro o
21 si no está claro, se puede cambiar la palabra integral, porque la Visión debería de
22 ser entendible por todos, o sea, que estamos hablando no solo de la parte de la
23 casa, sino, por ejemplo, con este proyecto que hubo en Acosta, que fue un poco
24 más de parques y demás, ¿verdad?, que no solo hablamos de las habitacionales,
25 y no, y esa parte de procesos también atacaba un poco precisamente la parte de
26 las debilidades que salieron en los procesos y esa crítica también que mencionaba
27 don Álvaro Guillén, por eso se colocó en la Visión, ¿verdad?, para buscar ese
28 cambio; sin embargo, bueno, si se desea quitar, se puede buscar como una forma
29 igual que quede claro en qué vamos a cambiar durante estos años al 2030 a lo

1 interno de la institución y también abordando un poquitito como las debilidades
2 que veíamos.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias. Adelante, don Virgilio.

4 **Directivo Calvo González:** Gracias, doña Alicia. También en este tema de
5 integrales tal vez pongo sobre la mesa otra definición que a mí me parece tan
6 importante y es el tema de la sostenibilidad, porque en el tema de integrales como
7 dice don Álvaro y estoy de acuerdo, puede ser tan amplio como nosotros nos
8 imaginemos, ¿no?, y usted ahora hacía mención de los aspectos
9 complementarios, que podrían ser también muy amplios y tal vez no los podríamos
10 tener, tal vez la palabra sostenibles en todos sus ámbitos, porque tenemos
11 sostenibilidad financiera, sostenibilidad urbana y sostenibilidad ambiental,
12 ¿verdad?, que son estas 3 aristas que de mucho se ha hablado en muchos
13 ámbitos, como el brasileño y el colombiano, ¿no sé qué les parece a los
14 compañeros arquitectos y no arquitectos la palabra? A mí me parece que podría
15 ser un poco más aterrizado hablar de sostenibilidad en estos 3 ámbitos, ¿verdad?
16 Gracias.

17 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien. No sé, don Juan Carlos, adelante. Usted
18 que es experto en esta materia.

19 **Directivo Sanabria Murillo:** No, me parece, yo creo que entendiendo que habla
20 de diferentes aristas: económico, social, etcétera, no sé, estaba pensando si parte
21 de la resistencia que ha habido a nivel país del INVU estaba un poco ligado, a mí
22 me encanta la palabra sostenibilidad, sí hubo un poco de resistencia a nivel de
23 desarrollo con toda la agenda 2030 por tema de sostenibilidad, pero sí, a mí me
24 parece que funciona bien, digamos, con una sostenibilidad, voy yo a volver a
25 reiterar otra vez, pero sostenibilidad en el sentido completo, ¿verdad?, que no es
26 sólo bioclimático, un tema así, sino que estamos hablando de las aristas sociales,
27 económicas, etcétera.

28 **MBA. Gómez Cerdas:** Entonces, ¿les parece sustituir *soluciones habitacionales*
29 *integrales* y dejar más bien *soluciones habitacionales sostenibles*?

Directivo Calvo González: Inclusive, se podría pensar, don Luis, poner *sostenibles en todos sus ámbitos*, ¿verdad?, porque tal como lo dice Juan Carlos y como yo lo indiqué, existe la sostenibilidad financiera, social, urbana y ahora la compañera Damaris hacía la acotación de proyectos que se han realizado en medios naturales, ¿verdad?, que están en áreas silvestres protegidas o etcétera, que podría ser importante aplicar dentro de este concepto. Gracias.

Directivo Sanabria Murillo: Perdón que me meta por ahí, más bien, ¿los no arquitectos qué entienden por esta frase?, porque para nosotros quizá lo entendemos así, como lo que acaba de decir don Virgilio, no sé si los que no están formados dentro de la arquitectura, ¿cómo leen cuando uno habla de soluciones habitacionales sostenibles?, ¿verdad?, que no es solo que tenemos que ...(ininteligible)... el techo, es a lo que me refiero, sino comunidades...

Directiva Borja Rodríguez: Sí.

Directivo Sanabria Murillo: ...con más, digamos, con una cohesión más fuerte o...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto, sí. Adelante, don Rodolfo. Ya le doy la palabra, doña Damaris. Gracias.

Directivo Freer Campos: Sí, gracias. Bueno, ahora que ustedes hacen la aclaración y hacen esa muy buena exposición del término y las distintas aristas que pueden incluir, por supuesto que queda más claro, pero inicialmente pensé en un lugar ecológicamente sostenible, ¿verdad?, entonces... pero ya en la amplitud de la explicación, en la amplitud del criterio más bien yo creo que soluciones habitacionales sostenibles es más que suficiente ya, dada la explicación que nos dieron, ¿verdad?, pero sí queda claro, y me parece muy justo con todas las aristas que pueda tener la palabra.

Directiva Borja Rodríguez: De acuerdo. Gracias, don Rodolfo. Adelante, doña Damaris.

MBA. Bermúdez Elizondo: Yo tenía dos propuestas para las sugerencias que hacía don Álvaro Guillén de ser una institución innovadora que impulsa, entonces no con excelencia, tal vez puede ser que impulsa con normativa pertinente, que es

un poco lo que hace falta, esos planes regionales, esta parte que ya está dentro del Plan y entre las iniciativas los van a ver...

MBA. Gómez Cerdas: Dama, un momentito, es que va muy rápido.

MBA. Bermúdez Elizondo: ...la que impulsa con norma...

MBA. Gómez Cerdas: Dama, va muy rápido.

MBA. Bermúdez Elizondo: ¿Cómo?

MBA. Gómez Cerdas: Va muy rápido.

MBA. Bermúdez Elizondo: Perdón, ahí donde dice excelencia sería con *normativa pertinente, e impulsa con normativa pertinente el desarrollo urbano planificado y soluciones habitacionales sostenibles en todos sus ámbitos, mediante*, en vez de procesos ágiles y oportunos, ahí sí metería la excelencia y calidad, entonces *mediante la excelencia y calidad en nuestros servicios, que respondan a las necesidades de la ciudadanía.*

Directiva Borja Rodríguez: Damaris, acordamos de que la ciudadanía no solamente porque con la intervención de la Directora doña... la compañera Directora María Fernanda señaló también que debemos no solo a los ciudadanos, sino también a otros tipos, quiero decir, estamos hablando de las aves, otro tipo de sos... que tiene que ver también con la sostenibilidad.

MBA. Bermúdez Elizondo: Con la sostenibilidad, por eso no lo mencioné...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

MBA. Bermúdez Elizondo: ...porque ya iría, digamos, cuando hablamos de sostenibilidad en todos esos ámbitos ya estaríamos, digamos, diciendo esto que mencionaba la compañera, porque sostenibilidad ya me habla en que estoy pensando en la tierra, en los recursos futuros para las personas, en los animales, ¿verdad?, entonces ahí más bien yo diría que respondan a las necesidades de la ciudadanía de alguna forma, ¿verdad?, es como la ciudadanía presente y futura, porque cuando hablamos de sostenibilidad también estamos cuidando los recursos de los que nos van a suceder.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, bueno, yo no sé en una Visión hablar de normativa, realmente le digo, me parece que es como no sé, conste que yo soy de

1 profesión abogada, pero vieras que cuando yo trato de impulsar y siguiendo la
2 línea de don Álvaro, pues, ya se supone que tenemos una normativa, que
3 tenemos que, o sea, que tenemos que hacer lo que es realmente... no sé si
4 realmente podríamos cambiar eso, porque realmente es como más bien en sí *per*
5 *se* la normativa no es en sí misma lo que buscamos, sino qué es lo que busca en
6 sí la normativa, entonces es básicamente eso. Nosotros no buscamos solo la
7 norma en sí misma, sino qué es lo que busca en sí la norma, eso en primer lugar.

8 Y con respecto a lo de la... entiendo lo que señala sobre la sostenibilidad, me
9 parece importante lo siguiente, creo que tenemos que vincular también nuestra
10 Visión con la Política Nacional del Hábitat, que me parece que es fundamental y
11 que muchos de estos temas también se trabajaron, como lo señalaba ahora el
12 compañero Virgilio o el compañero Juan Carlos, me parece que deberíamos tratar
13 de trabajar ciertos términos, que de alguna manera también tiene relación con
14 nosotros, que estamos involucrados en esa Política Nacional del Hábitat y que tal
15 vez podríamos utilizar alguna similitud, digo yo, de términos, máxime que se tratan
16 de temas que tienen que ver con el ordenamiento, con el hábitat y con la
17 planificación urbana.

18 Y lo mismo, también señalar que podríamos igual dejar algo establecido de
19 borrador y poder ir reflexionándolo para llegar a un consenso el próximo jueves.
20 Don Álvaro, adelante, le escuchamos.

21 **Directivo Guillén Mora:** Gracias, no sé si impulsar, voy a usar una palabra cliché,
22 que se está usando, eh, que la usamos mucho, *innovadora que gestiona el*
23 *desarrollo urbano planificado y soluciones habitacionales*, “gestiona”, ¿verdad?,
24 para darle un ámbito más amplio en la gestión, y pondría primero por *medio de*
25 *servicios o mediante servicios de excelencia y calidad*, o sea, primero pondría los
26 servicios o procesos, bueno, servicios de excelencia y calidad, y bueno, los grupos
27 de interés me los reservo, pero esas son las 2 sugerencias que tal vez le podría
28 dar mejor acabado.

29 **MBA. Gómez Cerdas:** Tal vez para aclarar el tema de grupos de interés y
30 también para validar si dejamos ese término o utilizamos otro. “Grupos de interés”,

Kaplan y Norton, ¿verdad?, los creadores del Cuadro de Mando Integral, lo proponen para abarcar no solamente un grupo específico, es decir, yo puedo ser una persona que voy al INVU porque quiero tramitar algún tipo de financiamiento, entonces soy un grupo de interés específico que tengo 1000 necesidades de vivienda que quiero resolver a través del financiamiento, pero yo también podría ser una persona que lo que va a tramitar es un bono o yo puedo ser una empresa desarrolladora que mis intereses van por otro lado, entonces “grupos de interés” es para englobar justamente ese universo de actores que tienen algún interés en particular en la Institución, no necesariamente van a ser los mismos intereses, bajo esa óptica, ¿no sé si desean que dejemos grupos de interés o que lo cambiemos por otro término?

MBA. Bermúdez Elizondo: Yo también quería adicionar algo de lo que menciona don Luis, que en los talleres, de hecho, se mencionó la parte de la ciudadanía y una de las cosas que nosotros les mencionábamos es que cuando uno en una Visión deja muy amplio algo, usted tiene que responder, si usted dice que responda a la necesidad de la ciudadanía, las necesidades de la ciudadanía pueden venir en muchos sentidos, ¿verdad?, pueden necesitar agua, pueden necesitar luz, pueden necesitar bonos, pueden necesitar ayudas económicas como en el IMAS, ¿verdad?, entonces cuando uno amplía mucho y yo pongo a que respondan a las necesidades de la ciudadanía, podría estar ampliando el alcance de mi institución, en el sentido de que la ciudadanía tiene múltiples necesidades. Un poco por ahí fue la reflexión que se dio cuando se colocó grupos de interés, ¿verdad?, para no dejar una Visión que más bien se salga del alcance de la institución.

Directiva Borja Rodríguez: Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, gracias. Es que lo que le entendí a María Fernanda es no necesariamente los grupos, sino todo lo que habita en los lugares y, digamos, la flora y la fauna puede haber grupos que los representen, pero es... disculpe si la estoy retando, María Fernanda, pero es aquello que no... que existe y que tenemos que cuidar haya o no grupos que la protejan. ¿Me explico? O sea,

1 nosotros nos debemos, como institución, preocupar por ese hábitat en general, por
2 toda esa naturaleza y por toda esa fauna que existe, habiendo o no grupos de
3 interés por... Es que *grupos de interés* estamos asociando a partes interesadas o
4 a muchas otras denominaciones que le podríamos dar, y creo que la idea, y mejor
5 que lo explique ella, es no solo pensar en grupos ya constituidos, sino toda la
6 preocupación de lo que llamamos medio ambiente y todo lo que está
7 comprometido ahí, o hábitat, como lo quieran ver, pero ahí está, oigamos la
8 respuesta.

9 **Directiva Borja Rodríguez:** Adelante, doña María Fernanda.

10 **Directiva Durán Baltodano:** Muchas gracias, doña Alicia. Es que cuando yo
11 pienso en el INVU, o sea, y puede ser como la parte romántica y lo que yo he
12 venido... con lo que crecí tal vez y parte de mi formación académica, y es pensar
13 en la responsabilidad de hacer ciudad, ¿verdad?, o sea, que cuando se llega con
14 un proyecto a una zona no estamos simplemente impactando sobre ese lote
15 donde se va a desarrollar ese proyecto, sino que tenemos impacto
16 socioeconómico, tenemos impacto en los recursos naturales, o sea, el impacto es
17 muy grande, no podemos enfocarnos solo en un grupo, porque a veces el impacto
18 que puede tener el desarrollar proyectos de este tipo va a veces hasta con los
19 cambios en la dinámica de una comunidad, entonces cuando... cerrarlo a grupos
20 de interés es muy poco porque el impacto que tenemos como INVU, como
21 gestores, ¿verdad?, realmente de desarrollo urbano es muy grande, o sea, no
22 podemos simplemente creer que vamos a afectar grupos cuando en realidad se
23 está afectando todo, o sea, es muy macro.

24 **MBA. Bermúdez Elizondo:** ¿Y si le quitamos esa última parte?, perdón ahí, por
25 ejemplo, si les quitamos esa última parte *que responda a las necesidades de los*
26 *grupos de interés* y dejamos la parte de sostenibilidad, digamos, que ya abarca no
27 solo la parte ambiental, sino la parte social y demás, ¿lo verían bien?, digamos,
28 como *mediante servicios de excelencia y calidad*.

29 **Directiva Borja Rodríguez:** Podría ser, podría ser, ¿correcto?, además algo que
30 quería también señalar, doña Damaris, es que se supone o yo diría que dentro de

1 todas esas necesidades que usted amplía de la ciudadanía o lo que ampliamos
2 ahora de otros seres vivos que incluyen la sostenibilidad, también como INVU nos
3 ha tocado generar ese tipo de análisis, porque muchas veces no podemos hacer
4 un desarrollo porque tenemos problemas de que no tenemos la disponibilidad de
5 agua o no podemos desarrollar porque los ciudadanos no cumplen para poder
6 acceder a la vivienda con los requisitos que establecemos. Entonces de alguna
7 manera podríamos dejarlo, me parece a mí, de esta forma y ver si realmente será
8 necesario incluir algo más en ese sentido, pero me parece que podría ser de esa
9 manera en principio. ¿Don Luis?

10 **MBA. Gómez Cerdas:** De acuerdo, entonces, si les parece, al igual que como
11 dijimos con la Misión.

12 **Directiva Borja Rodríguez:** Con la Misión, correcto.

13 **MBA. Gómez Cerdas:** Ajá, vamos a dejar entonces estas propuestas, para que
14 ustedes también tengan espacio para revisarlas y el jueves retomamos nada más
15 para ya sea ratificar o si hay algún nuevo cambio poder entonces introducirlo, ¿de
16 acuerdo?

17 **Directiva Borja Rodríguez:** De acuerdo.

18 **MBA. Gómez Cerdas:** Continuamos entonces con los Valores, que es el otro
19 componente del marco estratégico, el Plan que tiene actualmente el INVU define
20 5... 4 Valores, perdón: un valor de compromiso, un valor de espíritu de servicio,
21 uno de excelencia y otro de transparencia.

22 Para el nuevo Plan se han propuesto 5 Valores: el de compromiso se mantiene; y
23 se discutió mucho también que el tema de compromiso tiene implícito también la
24 transparencia, ¿verdad?, es decir, es un compromiso en un sentido amplio, como
25 la Visión se está enfocando primariamente en innovar, entonces se consideró
26 importante que necesariamente tiene que haber un valor de innovación en lo que
27 la gente ejecute; un valor de integridad también, que va muy de la mano con el
28 compromiso; la parte de eficiencia, porque se discutió justamente que esa
29 necesidad de mejorar aún más los procesos para que ojalá no se hagan solo
30 eficaces, que ojalá puedan ser eficientes amerita también un valor de eficiencia y

se introdujo un enfoque en las personas, pensando mucho en esa calidad de servicio en que el INVU da a las personas, a todos aquellos que recurren a la institución, entonces nuevamente queremos compartirles esto y escuchamos cualquier aporte que deseen hacer.

Directiva Borja Rodríguez: Gracias. Don Luis, de nuevo una consulta metodológica. Nosotros tenemos un Código de Ética, un Código de... no recuerdo el nombre exactamente cuál era, un Código de Ética y Conducta, y me parece que también nosotros de alguna forma ahí habíamos establecido algunos Valores institucionales, por así decirlo. ¿Esto se revisa dentro de esta metodología que ustedes realizan para poder revisar los propuestos?

MBA. Gómez Cerdas: Sí, digamos, en el caso que se vayan a definir nuevos Valores, podría ser también que una iniciativa que se tenga que hacer es entonces justamente revisar esa documentación existente para hacer algún tipo de eventualmente de modificación, si por el contrario se considera que no, que los Valores van a permanecer iguales, pues obviamente se prescinde de esa necesidad, todo depende, digamos, de lo que al final ustedes como Institución vayan a aprobar, esta parte de esta propuesta de Valores es para tratar de sintonizar con lo que se está planteando alcanzar en estos 5 años.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien. Señores Directores, abrimos el espacio, ¿no sé si tienen algún comentario? Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, muchas gracias. Me queda la duda del tema de integridad, no sé si lo estamos viendo desde la parte de vista moral o la parte de vista de hacer, de respetar los bienes que no son míos, integridad hacia la persona, y no sé si eficiencia, acuérdesse que hay un binomio ahí que no falla, que es con eficiencia y eficacia, porque puedo ser eficiente, pero no eficaz, y puedo ser eficaz y no eficiente, entonces no sé si convendría con eficiencia y eficacia para que pensemos en los dos, ¿verdad?, en utilización de recursos y en cumplimiento de metas. Lo demás pareciera, pero repito, es que, si teníamos espíritu de servicio, pero no se ha dado, entonces lo que me preocupa es si vamos a tener enfoque a las personas con compromiso, el compromiso lo medimos de

1 muchas formas y a veces la gente no está comprometida a hacer los proyectos y a
2 cumplir las metas que se ponen anualmente y eso ha sido también un caos y una
3 llamada de atención nuestra permanente, entonces me preocupa que igual
4 Valores, insisto, uno pone esto y es muy “violinesco” a veces lo pone porque hay
5 que hacerlo, el libretillo dice que hay que hacerlo, pero la verdad es si realmente
6 estamos comprometidos o vamos a estar comprometidos a cómo desarrollar estos
7 Valores en la cultura de la organización, porque se pueden poner, pero si no hay
8 una propuesta de mejora de la cultura en la organización, usted puede poner los
9 Valores más perfectos, que tampoco se van a cumplir, entonces esto yo podría
10 decir que sí a ciegas, pero no es solo ponerlos, no es solo ponerlos ahí: Valores,
11 Misión, Visión, Política, Valores, pero a la hora de la verdad llega uno... no digo
12 que sea el caso, pero que nos sucede en algunos lugares, llega usted a hacer un
13 trámite y se lo quieren comer en el trámite la gente, entonces no hay enfoque a
14 personas, no hay excelencia, no hay espíritu de servicio o etcétera, entonces nada
15 más cuidado con eso.

16 Y repito, no sé cómo estamos viendo para aclarar porque integridad puede
17 confundirse, ¿verdad?, antes era transparencia, posiblemente no sé si integridad o
18 rendición de cuentas o no sé, pero ahí me queda duda en la palabra integridad.

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto y, por ejemplo, retomando lo del tema del
20 Código de Ética, básicamente esos mismos Valores creo que, si mi memoria no
21 me falla, son los que se incorporaron en el Código de Ética. Entonces de alguna
22 forma ya me quedó claro su dinámica, en el sentido en que también debería haber
23 una integralidad entre los documentos que tenemos dentro del INVU con respecto
24 a esos Valores.

25 Nosotros habíamos entendido cuando tuvimos la discusión sobre el tema de
26 innovación era que estaba... fue cuando definimos el valor de excelencia, o sea, el
27 valor de excelencia también cubría el tema de innovación y de mejora continua,
28 básicamente, yo no sé si eso de alguna manera tendría que estar vinculado,
29 consulto, con lo que hemos venido desarrollando en lo que vimos ahora de la

1 Visión en cuanto a que estamos hablando un poco... o sea, hemos retomado
2 algunas intervenciones sobre el tema de excelencia.

3 Y lo de eficiencia y eficacia voy a retomar lo mismo, me parece que son términos
4 que de alguna manera, vamos a ver, son obligaciones que todos nosotros como
5 funcionarios públicos nos debemos, que están establecidos en la Ley General de
6 la Administración Pública de alguna manera, entonces no sé por qué debería ser
7 tan importante esta eficiencia y eficacia si no está incluido también en esa
8 excelencia, o sea, cuando yo soy eficaz, soy eficiente, a la misma vez soy
9 excelente y a la misma vez soy.... Eso es un poco mis comentarios. Gracias.

10 **MBA. Gómez Cerdas:** Ok. Sí, como les digo, digamos, en el marco de la
11 discusión que se tuvo en el taller, bueno, primero el tema de integridad, pues, es
12 un valor que sí es bastante amplio, de hecho, uno puede pensar, digamos, en la
13 integridad en cómo me comporto yo y qué tan integro soy; si soy honesto, si soy...
14 digamos, hago mi trabajo con excelencia, puede ser un valor que tenga implícito
15 otros Valores más.

16 La parte de innovación se quiso dejar más innovación y no tanto excelencia, más
17 que todo porque como en la Visión estábamos planteando que queremos ser una
18 institución innovadora, se vio importante que entonces quedase explícitamente
19 referenciado o evidenciado ese valor de innovación.

20 El de eficiencia, sí, se puede dejar eficiencia y eficacia, en realidad uno podría
21 pensar también que la eficiencia ya incluye la eficacia, porque tanto la eficiencia y
22 la eficacia buscan lo mismo: cumplir los objetivos, nada más que la eficiencia lo
23 busca hacer con la menor cantidad de recursos, con la menor cantidad de dinero y
24 la mayor calidad y el menor tiempo posible, es como la diferencia, pero repito,
25 estamos aquí justamente para validar y podemos hacer los cambios que ustedes
26 consideren pertinentes.

27 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto, como lluvia de ideas y de sugerencias,
28 gracias, don Luis. Adelante, doña Damaris.

29 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, era precisamente con eso que hablaba don Luis
30 del valor de integridad, ¿verdad?, que se vio que ya podía incluir transparencia,

1 pero además ser íntegro en sus decisiones, los estén viendo o no los estén
2 viendo, y el enfoque en las personas, que fue un valor que también estuvimos
3 dándole bastante vuelta en varias sesiones, hablaba tanto del enfoque en las
4 personas como al usuario o los clientes externos y los clientes internos, ¿verdad?,
5 cuando otra unidad nos hace una solicitud, cuando tenemos que trabajar entre
6 departamentos y demás, estaba en esa parte de enfoque a las personas.

7 **Directiva Borja Rodríguez:** Muchas gracias. Gracias. Don Álvaro.

8 **Directivo Guillén Mora:** Sí, no sé... estoy pensando y obviamente hay tantos
9 Valores que se podrían meter, pero hoy en día la rendición de cuentas o la
10 transparencia son como temas muy importantes, no sé si conviene pensar en
11 incluir uno o dos más, porque la integridad no significa necesariamente
12 transparencia, entonces como que en esa línea en la rendición de cuentas o
13 transparencia o algún otro que se nos dé por ahí, debe ser un valor que nuestra
14 Institución tiene que tener, ¿verdad?, no ocultar nada, ser muy abiertos, muy
15 honestos con incluso hasta con los errores que se podrían cometer, lo dejo ahí
16 planteado, porque repito, al hacer uno una lluvia de ideas pueden nacer...me
17 acordé de un muy buen autor que se llama Humberto Cantú, que habla del
18 decálogo del desarrollo para también tirar Valores en las organizaciones, pero ahí
19 hay unos interesantes, pero que no los quiero promover o proponer, sino que por
20 ahí podríamos estar pensando en eso.

21 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias, don Álvaro. Don Virgilio, adelante.

22 **Directivo Calvo González:** Gracias, ¿me escuchan?

23 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí señor

24 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, muy bien, muy bien, sí.

25 **Directivo Calvo González:** Hay un valor que a mí me ha gustado siempre mucho
26 y lo he visto en otras empresas privadas, no sé si es como tirar... (ininteligible)...
27 en este momento, pero la flexibilidad me llama mucho la atención y creo que es
28 algo a lo que deberíamos de apuntar siempre. No sé si entra dentro de este
29 propuesto que ustedes están exponiendo en este momento, ya le digo, creo que

es tirar una... (ininteligible)... tal vez muy aguda para lo que hemos hablado, pero como dice don Álvaro, es también por aquí para que lo pensemos. Gracias.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Don Luis?

MBA. Gómez Cerdas: Sí, le entendí que incorporar uno de flexibilidad. ¿Es así?, porque la flexibilidad también uno puede verla en la parte de la eficiencia y eficacia, ¿verdad?, al final la flexibilidad me puede permitir a mí ser más eficiente, por ejemplo.

Directivo Calvo González: Puede ser también. Puede ser también.

MBA. Gómez Cerdas: Ok. Don Álvaro tiene la mano levantada también.

Directiva Borja Rodríguez: Pero me parece que don Álvaro es la intervención anterior porque está en el teléfono

MBA. Gómez Cerdas: Ah, ok.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá. ¿Don Álvaro? Me parece que... Muy bien, sí, creo que está con el teléfono y creo que la mano era de la...

MBA. Gómez Cerdas: De la vez anterior.

Directiva Borja Rodríguez: ...del comentario anterior. Adelante, doña Damaris.

MBA. Bermúdez Elizondo: Sí, en materia de estrategia se sugiere que los Valores sean de 4 a 5, digamos, no pasarse mucho, porque si no se pierde un poquito como el enfoque de las personas en estos años que se va a colocar el Plan, y también revisando un poquitito el Código de Ética que ustedes tienen a lo interno, pues ya tienen 14 principios que también deben cumplir y que son parte del quehacer institucional, que está: rendición de cuentas, transparencia, eficacia, igualdad, ¿verdad?, probidad, entonces aquí los invito más que todo a pensar en esa parte estratégica, cómo queremos que las personas se sientan dirigidas en este Plan Estratégico y cómo también queremos que nos vean a lo externo, porque al final esto se publica y también tiene en cuenta eso.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Muchas gracias por la aclaración. Muy bien continuamos.

MBA. Gómez Cerdas: Ok. Ah bueno.

1 **Directiva Borja Rodríguez:** Don Álvaro, lo veo sí al...ocupado. Sigamos, por
2 favor, sí, don Luis.

3 **MBA. Gómez Cerdas:** Ok, entonces con base en estas propuestas sería tomar
4 entonces alguna decisión respecto a cuáles son esos Valores que vamos a
5 mantener, si, por ejemplo, vamos a dejar ese valor de innovación, enviándolo o
6 entendiéndolo que incluye la excelencia o si dejamos más bien la excelencia en
7 vez de innovación. El de transparencia entiendo que la propuesta sería
8 adicionarlo, por lo que mencionaba don Álvaro, que no necesariamente la
9 integridad puede ser sinónimo, digamos, de transparencia y el de eficiencia y
10 eficacia no sé si quieren dejar los 2 o si, digamos, están de acuerdo en que la
11 eficiencia tiene implícito también la eficacia, porque ambos buscan el cumplimiento
12 de objetivos.

13 **Directiva Borja Rodríguez:** Don Juan Carlos, adelante.

14 **Directivo Sanabria Murillo:** Es que yo no sé si innovación y excelencia son
15 diferentes, ¿verdad?, yo puedo ser excelente en lo que hago y que no incluya
16 nada de innovación en lo que hago, ¿verdad?, no sé si la innovación sea una cosa
17 de hacer las cosas bien y otra cosa es apuntar a los procesos de innovación que
18 significan estar listo o, digamos, en ese estado mental de cambio o, digamos, de
19 querer aportar estas nuevas estrategias de valor o... entonces no sé si dejar esos,
20 o sea, una cosa es hacer bien las cosas, que yo creo que puede estar en uno de
21 los Valores, o sea, en resumen, no sé si innovación y excelencia deberían de estar
22 ambos. No sé si excelencia lo pone la eficacia si lo integra, pero sí, yo creo que
23 una cosa es hacer muy bien las cosas y la otra es estar en ese proceso mental de
24 querer, digamos, estar innovando.

25 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, adelante, don Luis.

26 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí perdón, que es que se me cerró aquí la ventana.

27 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, ahora atendiendo, mientras usted coloca don Luis,
28 y en atención a lo que señala don Juan Carlos y lo que señaló ahora doña
29 Damaris en cuanto a los Valores estratégicos, que de alguna manera podrían ser

independientes a los principios y Valores establecidos en el Código de Ética es...

¿podría ser así?, ¿es correcto? O...

MBA. Gómez Cerdas: Sí. ¿Perdón?

Directiva Borja Rodríguez: ¿Es correcto la interpretación? Es decir, ¿nosotros podríamos dejar con base en el Código de Ética y ahora colocar en el Plan Estraté... en el Plan los Valores estratégicos?

MBA. Gómez Cerdas: Sí, también es totalmente válido, ¿verdad?, es un complemento uno del otro.

MBA. Bermúdez Elizondo: Lo que sí hay que tener cuidado tal vez es de no excedernos en tratar de colocar todos, porque ya hay un Código de Ética que tiene 14 principios, que ven la parte de rendición de cuentas, transparencia, eficiencia, eficacia, probidad, igualdad, incluso integridad.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, principios. Los Valores son estos cuatro mismos, disculpe que... doña Damaris, estamos hablando de Valores, ¿correcto?

MBA. Bermúdez Elizondo: Sí, los Valores...

Directiva Borja Rodríguez: ...no de los principios.

MBA. Bermúdez Elizondo: Ajá, los Valores son estos mismos cuatro.

Directiva Borja Rodríguez: Son los mismos.

MBA. Bermúdez Elizondo: Ajá.

Directiva Borja Rodríguez: Son estos mismos cuatro, correcto sí.

MBA. Bermúdez Elizondo: Exacto, los que teníamos antes, digamos. Y los principios más bien ya involucran algunos de los que están diciendo como Valores, entonces más bien...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

MBA. Bermúdez Elizondo: ...aquí en los nuevos o en este nuevo Plan, buscar el enfoque en los Valores que queremos plasmar.

Directiva Borja Rodríguez: Correcto, como más estratégico, de alguna manera, correcto. Ahora bien, el enfoque en las personas no sé también la Directora María Fernanda que, en ese sentido de todo lo que hemos venido conversando sobre

este tema, si realmente deberíamos dejarlo o no, ¿no sé si desea hacer alguna intervención, doña María Fernanda, sobre ese tema?

Directiva Durán Baltodano: No señora

Directiva Borja Rodríguez: ¿No? Perfecto, muy bien, entonces yo creo don Luis, que dejaríamos, digamos, esto para también para poder terminar de validarlo el próximo jueves con las sugerencias que ustedes nos han comentado en este momento.

MBA. Gómez Cerdas: De acuerdo, muy bien. Proseguimos entonces con...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

MBA. Gómez Cerdas: ...el siguiente punto que tiene que ver con la identificación de los grupos de interés. Esta identificación es para evitar lo que sucede muchas veces con procesos de planeación estratégica que se hacen de manera muy enteógena, ¿verdad?, que solamente viéndonos nosotros hacia dentro y a veces olvidamos que nos debemos a otros grupos u otros actores que tienen algún interés en particular en la organización. Entonces durante los talleres también hicimos un ejercicio a partir del conocimiento y experiencia de los participantes, en identificar cuáles eran como esos grupos de interés principales, ver qué es lo que cada grupo demanda de la institución para también elaborar una propuesta de valor a mi grupo de interés. En este caso, pues efectivamente...

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Don Luis, disculpe que lo interrumpa. ¿Qué le parece si hacemos un pequeño receso? Para poder iniciar con este tema, lo que quería era conocer un poco cómo vamos con el tiempo y con la agenda que usted nos traía para esta mesa de trabajo, quería un poco que me comentara de previo a decretar el receso, cuénteme don Luis.

MBA. Gómez Cerdas: Ok, lo que nos queda por ver son: esta parte de grupo de interés con la propuesta de valor, queremos también presentarles los cuatro ejes estratégicos que se están definiendo, y a partir de ahí ya terminar viendo la propuesta de los objetivos con sus indicadores y eventualmente si quieren también ver alguna iniciativa particular que adicionemos, lo podemos también incorporar, básicamente eso tenemos.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien. Ok, comentarle lo siguiente, nosotros tenemos para el cierre de la sesión a las 12:30, ¿correcto?, entonces si gusta de alguna manera, digamos, en el caso de que no alcanzáramos a ver todos los puntos que usted me comenta, igual se podría retomar en la sesión presencial del próximo jueves. ¿Es así, verdad, don Luis?

MBA. Gómez Cerdas: Correcto.

Directiva Borja Rodríguez: Ok. Listo. Muy bien. Perfecto. Ok, entonces voy a decretar este recesito para poder comenzar con este punto dentro de unos 10 minutos también.

MBA. Gómez Cerdas: Ok. Está bien.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Ajá, listo, muchas gracias. Muy bien.

[Al ser las 11:19 a.m. la Directiva Borja Rodríguez decreta un receso.]

[Al ser las 11:33 a.m. se reanuda la sesión.]

Directiva Borja Rodríguez: Gracias.

MBA. Gómez Cerdas: Tenemos también a los clientes, aquellas personas que acuden a la Institución buscando alguna opción de financiamiento que el INVU ofrece, diferentes entes privados que también tienen un interés particular en la organización, por supuesto la población y aquí no solamente población de bajos recursos, en realidad población también de clase media, y por supuesto, ustedes como Junta Directiva son un grupo de interés relevante, ¿verdad?, entonces en los talleres se hizo un ejercicio para tratar de ir definiendo qué aspectos son relevantes a satisfacer con estos diferentes grupos. Por supuesto, es muy difícil poder atender individualmente cada una de las necesidades, sino que se trata de buscar esos comunes denominadores y se estableció como propuesta de valor los siguientes 3 puntos: ofrecer soluciones habitacionales y financiamiento accesibles; brindar todo lo que es el apoyo técnico, asesoría y acompañamiento institucional oportuno en planificación y desarrollo urbano; y calidad e innovación como elementos también que tienen que cumplirse en todo lo anterior. Entonces este Plan Estratégico también se enfoca a poder satisfacer esta propuesta de valor, y abro espacio para cualquier consulta o cualquier comentario.

1 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien. Adelante, señores Directores.

2 **Directivo Sanabria Murillo:** Me voy tirando yo. Tal vez en la *slide* anterior, para
3 mí las de arriba quizás, vamos a ver, instituciones públicas entendiendo casi que
4 las que no son gobiernos locales, todo bien, desarrolladores, las 3 de abajo son
5 las que veo más ambiguas.

6 Creo que yo vería como que, si esto es hacia afuera, hacia quien servimos, yo no
7 pondría Junta Directiva, porque siento que la Junta Directiva es parte del equipo,
8 digamos, de trabajo de los...digamos, de adentro y los otros como para afuera,
9 siento yo.

10 Y entes privados y población lo veo quizás un poquito como muy genérico, o sea,
11 no sé si en este caso los clientes son los clientes del Sistema del SAP, de los
12 clientes del Sistema de Ahorro y Préstamo, que son los que al final ahorran, y los
13 otros pueden ser más bien los clientes de comunidades, digamos, de los
14 proyectos de vivienda o de los sistemas de vivienda, no sé, o los bonos, no sé
15 cómo le podemos poner nosotros, pero sí, sentía como que los 3 de abajo quizás
16 eran como más genéricos, como que no queda tan bien para qué nos serviría, por
17 ejemplo, entes privados me queda a mí como borroso, ¿verdad?, o población me
18 queda como borroso, cuando uno ve gobiernos locales es muy claro, es como
19 nuestro interlocutor y nuestro equipo lo que desarrollamos, se trabajan los planes
20 reguladores que tienen necesidades muy puntuales, si uno habla de los clientes
21 del Sistema de Ahorro y Préstamo, son como muy puntuales, entonces en ese
22 caso como que me ayuda mucho a pensar en estrategias o en los desarrolladores,
23 que son los que van a desarrollar proyectos con estos estándares de calidad o que
24 andamos buscando de las instituciones públicas con los que queremos agilidad,
25 etcétera. Entonces las de arriba siento que están un poquito más claras, son las
26 de abajo las que siento como que no me sugieren rápidamente necesidades o
27 estrategias.

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Adelante, doña Damaris.

29 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, ahí tal vez para aclarar, lo que está incluido en
30 entes privados, la discusión llevó a que estaba el CFIA, que el CFIA pues es un

ente con el que ustedes tienen una relación, después empezaron a salir otros colegios, después empezaron a salir asociaciones o entes privados, digamos, que solicitan algún tipo de... algo de la institución, entonces para no poner cada uno por separado colocamos entes privados, pero sí tiene razón don Juan Carlos en que podría no entenderse, que tal vez requiere algún tipo de explicación de cuáles entes son los que estamos colocando ahí, ¿verdad?, porque pueden ser entes privados que tienen relación con permisos y que tienen relación con la institución en ese sentido.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, tal vez, doña Damaris, si aclara lo de la Junta Directiva, ¿por qué ustedes consideraron que la Junta Directiva que forma parte como órgano colegiado del Instituto, es un grupo de interés dentro del Plan Estratégico?

MBA. Bermúdez Elizondo: Se vio porque al final la Junta Directiva, pues se queda como en esa estrategia de alto nivel, ¿verdad?, entonces también parte de lo que la institución a nivel operativo y demás tiene que considerar a la hora de realizar sus iniciativas y su trabajo, ¿verdad?, lo que la Junta Directiva les demande, entonces por eso se colocó como Junta Directiva, pero efectivamente también se podría eliminar porque la Junta también es parte del Plan, entonces no hay problema. En el momento de elaborar la discusión sobre los grupos de interés, pues estamos con un nivel, digamos, donde ustedes eran pues otro grupo de interés que había que satisfacer.

Directiva Borja Rodríguez: Ya. Muy bien. Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, muchas gracias. Bueno, es que no sé si ustedes están viendo grupos de interés a lo interno y a lo externo, si es a lo interno podría ser Junta Directiva, más bien uno a veces también cuando pone grupos de interés o partes interesadas y está trabajando con normas internacionales, pone a los colaboradores porque son grupos de interés, ahí aunque no sean de grupos, digamos, de interés, están los sindicatos también, que no los veo por ahí, son grupos de interés de alguna manera porque influyen e interactúan con la organización.

1 Y nada más a manera de ejemplo, no sé si bien instituciones públicas es un
2 genérico, no sé si ahí están contemplando un grupo de interés interesado por la
3 parte política es el Gobierno Central, quiérase o no, aunque tenemos que
4 mantener independencia, pero para eso hay una Presidenta... un Presidente o
5 Presidenta Ejecutiva que auspicia o que delega el Poder Ejecutivo, y que si bien
6 es la Ley que dice que tenemos que tener independencia de ese Poder Ejecutivo,
7 no se puede dejar de lado que hay un interés y entonces no sé si están pensando
8 ahí también en instituciones públicas, el mismo Ministerio de Vivienda, el BANHVI
9 y otros más, ¿verdad?

10 Luego tenemos... es que no sé si entes privados, nosotros tenemos una estrecha
11 relación con los bancos por inversiones que hacemos, no sé dónde los clasifican,
12 y bueno, y la Academia no deja de estar del todo como un... puede ser un...
13 podría ser, no digo que tiene que ser, pero me parece que la Academia, llámese
14 universidades u otros centros, de hecho, estuvimos haciendo trabajos con el TEC,
15 ¿se acuerdan?, aquel trabajo que se está haciendo y capacitación de algunas de
16 las personas de la Institución, yo creo que podrían haber más grupos de interés,
17 no todos con la profundidad o el intercambio que se podría tener, pero bien qué
18 mal a veces hay grupos organizados de lugares que nos piden cosas, aunque a
19 veces tenemos que decirles que no, pero no dejan de estar, que no sé en cuál
20 cabrían, otras ONG, por ejemplo, también, como grupos de interés identificados.
21 Pienso que la lista podría ser un poquito más grande, no porque yo quiera que sea
22 grande, sino por la realidad de los grupos de interés con los que interactuamos a
23 lo interno, repito, sí yo más bien dejaría Junta Directiva y pondría colaboradores, si
24 vemos ese esquema, ¿verdad?, clientes internos-clientes externos o grupos de
25 interés externos y grupos de interés a lo interno, y esa fuerza que se llama
26 sindicato, no sé dónde la pondrían, porque es alguien con el que tenemos a veces
27 que estar interactuando también, a manera de ejemplos.

28 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿Doña Damaris, creo? ¿O don Luis, no sé?

29 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, de hecho, nosotros en un taller que hicimos con
30 los compañeros, pues teníamos una amplitud en los grupos de interés, después se

1 empezaron como a condensar para no repetir tantos, pero podríamos ampliarlo en
2 este momento para que ninguno se quede por fuera, ¿verdad?, entonces... de
3 hecho, nosotros teníamos acá... habíamos dividido la población, por ejemplo, en
4 población de clase media y alta y población de ingresos bajos por la parte de
5 bonos que, aunque no es mucho, pero la tienen, ¿verdad?, la parte de
6 poblaciones de clase media por las personas interesadas en la parte de los
7 créditos, teníamos también entes reguladores y rectores.

8 Luis, entonces no sé si podemos ir incluyendo algunos de los grupos que dijo don
9 Álvaro como para hacer la lista un poco más grande, sindicatos y demás.

10 **MBA. Gómez Cerdas:** De hecho, bueno, yo aquí estaba tomando nota de todos
11 estos actores que han mencionado y... porque no... si les parece, digamos, para
12 efectos del documento escrito, podríamos sí detallar cada uno de estos grupos,
13 por ejemplo, yo ahorita lo que anoté y a nivel de entes privados estaba: el Colegio
14 Federado de Ingenieros y de Arquitectos, las asociaciones de desarrollo, los
15 bancos, la Academia, las ONG, inclusive los proveedores. En clientes tal vez
16 revisar: si son clientes del Sistema de Ahorro y Préstamo, agregaríamos el
17 Gobierno Central y también a los sindicatos. ¿No sé si me quedó algún grupo por
18 fuera de los que indicaron? ¿Estarían todos?

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Por el momento. A mí se me ocurre nada más es, ¿si
20 también hay otro grupo de colegios profesionales en las cuales tal vez el Instituto
21 tiene intervención?, no solo el Colegio Profesional, digamos, del Colegio Federado
22 de Ingenieros y Arquitectos, ¿correcto?

23 **MBA. Gómez Cerdas:** Ok. Tendría que revisar si hay alguna otra interacción con
24 algún otro colegio profesional, porque si no se puede dejar entonces más general
25 colegios profesionales.

26 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, digamos, no sé, ahora escuchando sobre todo esa
27 dinámica en el sentido de que tanto actores internos como externos, pues tal vez
28 no limitarlo exclusivamente solo a un colegio profesional.

29 **MBA. Gómez Cerdas:** Ahora, la idea en un inicio sí era enfocarlo más que todo a
30 grupos de interés externos, ya que durante la discusión...

1 **Directiva Borja Rodríguez:** Claro.

2 **MBA. Gómez Cerdas:** ...se mencionó a la Junta Directiva porque el grupo
3 consideró que era un... (ininteligible)... ¿verdad?

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Claro, sí...

5 **MBA. Gómez Cerdas:** ...pero...

6 **Directiva Borja Rodríguez:** ... y sobre todo también en el tema, digamos, por
7 ejemplo, nosotros en ciertas dinámicas, por ejemplo, los colegios... el Colegio de
8 Ciencias Económicas, digamos, en los temas también que nosotros también
9 desarrollamos en los colegios, vamos a ver, el Sistema Bancario, que sabemos
10 que tenemos instituciones que son de carácter público y los de carácter privado, el
11 Colegio de Contadores Públicos, entonces tal vez podríamos organizar, digamos,
12 dentro de esta línea, poder determinar porque hay aspectos de interés nuestros
13 sobre el tema de la gestión que tenemos que realizar a lo interno también dentro
14 del Instituto. Adelante.

15 **Directivo Calvo González:** Gracias, doña Alicia. Sí, mi comentario iba en el
16 sentido que usted acaba de mencionar, con respecto a las mutuales, tenemos que
17 ver temas de mutualidad, ¿verdad?, y también me parece que ONG, hay algunas
18 ONG que participan ahí en las gestiones que nosotros hacemos. Gracias.

19 **MBA. Gómez Cerdas:** Ok, perfecto.

20 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien. Listo, don Luis, continuamos, yo creo que
21 queda claro y nos parece atinado que tal vez en el documento escrito ya quede...
22 ¿correcto?, lo que hemos conversado. Dale, adelante, gracias.

23 **MBA. Gómez Cerdas:** Perfecto, no, gracias a ustedes.

24 Entonces estos fueron como los aspectos que comúnmente están relacionados a
25 los diferentes grupos, obviamente estos tal vez sí están más específicos, por
26 ejemplo, de esos clientes del Sistema de Ahorro y Préstamo, y aquí ponen esta
27 también la población que se beneficia, por ejemplo, con la parte de los bonos; en
28 apoyo técnico y asesoría y acompañamiento, ahí entran desarrolladores, los
29 mismos gobiernos locales y eventualmente por qué no alguna otra institución, que
30 también de alguna u otra manera en algún momento solicita o requiere de ese

1 apoyo, ese acompañamiento que ustedes brindan; y la parte de calidad e
2 innovación que creo que sí aplica a todos los diferentes grupos que cualquier
3 servicio que vayan a obtener por parte del INVU, pues se espera que sea con la
4 calidad esperada y ojalá, digamos, hasta por qué no introduciendo elementos así
5 de innovación.

6 Todo esto, digamos, al final es como esa gran sombrilla para la cual vamos
7 entonces bajando de nivel, haciendo la analogía de aquella montaña que les
8 presentábamos a esos 5 mil metros de altura, que son los objetivos estratégicos,
9 pero para establecer los objetivos estratégicos también se hizo una identificación
10 de los ejes, los ejes estratégicos, hay que entender que los ejes...

11 **Directiva Borja Rodríguez:** Un segundito, don Luis, que tiene... con respecto a lo
12 anterior, tiene un comentario don Álvaro. Adelante, don Álvaro.

13 **Directivo Guillén Mora:** Sí, gracias. ¿Se puede devolver a la anterior, por favor?

14 **MBA. Gómez Cerdas:** Claro que sí.

15 **Directivo Guillén Mora:** Es que no sé dónde queda, lo pienso en voz alta, no es
16 solo apoyo y asesoría, es que hay una parte donde es tramitología y adaptaciones
17 o permisos o etcétera, y no sé a esos grupos de interés dónde quedaría. ¿Dónde
18 quedaría esa propuesta de valor en todo lo que es la autorización de ciertos
19 trámites que tiene que hacer el INVU?, que no es un apoyo técnico, ¿verdad?, y la
20 calidad e innovación me queda demasiado genérico, es que calidad es demasiado
21 amplio, ¿verdad?

22 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí, tal vez como precisarlo más como del servicio, ¿diría
23 usted, don Álvaro.?

24 **Directivo Guillén Mora:** Es que es así como hablar de calidad, podemos hablar
25 desde los inicios de la calidad hasta la gestión o la gestión total de calidad y otras
26 cosas más, innovación, imagínese. Entonces tal vez como aterrizarlo un poquito
27 en la propuesta de valor y dije así abiertamente a lo de la tramitología, etcétera, no
28 sé si falta algún otro habiendo más actores o más grupos interesados, si faltaría
29 alguna respuesta como propuestas de valor.

Directiva Borja Rodríguez: Sí. Por ejemplo, don Álvaro, en línea con lo que señala, ¿dónde estaríamos ubicando lo de titulaciones? Es una... es decir, ¿en tramitología?, porque de alguna manera el trámite es el que no hacemos nosotros, no el que nosotros aprobamos, sino el que... ¿correcto?, entonces donde usted...

Directivo Guillén Mora: Sí, yo estaría... podría ser ahí como las... no, sí, podría ser ahí también, pero creo que hay que tenerles cuidado a esas Propuestas de Valor, ¿verdad?, yo sí veo Tramitología, Permisos y Actualizaciones, porque no lo veo y es una parte importante del INVU. De hecho, ...(ininteligible)... y todo que se tienen y que acabamos de aprobar y los reprocesos y eso de esas tramitologías, y la Tramitología también es... y Permiso y Autorización, por ejemplo, son los planes reguladores, que no lo vería yo en el acompañamiento nada más, porque no es un acompañamiento, ¿verdad?, entonces cuentan otros.

Si vemos más partes interesadas con suerte pensaríamos en otros más, pero por ahora, por lo menos esos, para que lo revisemos en función de cómo quedan las partes o grupos de interés. Digamos, lo que hablamos de las universidades o el colegio no lo veo aquí, como los colegios profesionales, ¿en qué en esto?, ¿verdad?, o una interrelación con SETENA, por ejemplo, que no es tanto acompañamiento, es otra cosa, entonces, digamos, que pienso que le falta para... pero no, todavía no lo puedo solucionar porque tenemos que ver cuáles grupos de interés quedan.

MBA. Gómez Cerdas: Ok. Sí, igual estoy viendo aquí un comentario en el chat dice: *fiscalización y visado me parece que es lo que indica don Álvaro*, ¿no sé si estamos hablando lo mismo, don Álvaro?

Directivo Guillén Mora: Puede ser, Hilda, puede ser que sea eso, lo metí porque no lo vi, no lo vi en apoyo técnico, porque no es como apoyar, sino es precisamente esa labor de fiscalización.

MBA. Gómez Cerdas: Voy a dejarlo aquí nada más para tenerlo referenciado.

Directivo Guillén Mora: Sí. Hilda, ya que la tenemos ahí, tal vez nos podría... no sé toda esa documentación que genera, ¿verdad?, que ustedes han venido generando, la Guía de Ecobarrios y todo lo que usted está desarrollando en

información, los sistemas informáticos que ustedes han dado y todos esos grandes avances, diay no lo veo, no lo veo... Solución habitacional, no lo veo como apoyo técnico, sino como órgano un poco rector o encargado de ciertas otras áreas, no sé esas propuestas de valor dónde quedarían, pero ahí la dejo planteada porque no tengo todavía la respuesta.

MBA. Gómez Cerdas: ¿No sé si hay algún otro comentario?

Directiva Borja Rodríguez: No. Doña Damaris, adelante.

MBA. Bermúdez Elizondo: Sí, que yo la parte que mencionaba don Álvaro, Luis, de coordinación interinstitucional, pondría uno como de coordinación interinstitucional o insti... bueno, interinstitucional y eficiente o algo así, ¿verdad?, que es toda esta coordinación con SETENA, no sé, entre otros colegios que se tienen que coordinar los mismos desarrolladores, bueno, interinstitucional llama a instituciones, no sé si habrá algún otro término, pero va por ahí, una coordinación interinstitucional eficiente.

MBA. Gómez Cerdas: Ok. De acuerdo, aquí lo anoté. Entonces, si no hay algún otro comentario vamos a presentar los ejes estratégicos.

En esta parte iba mencionando que los ejes estratégicos en el contexto de un instrumento de planificación estratégica tienen como finalidad orientar la definición de objetivos estratégicos, a veces en otros planes uno los puede encontrar con nombres diferentes: pilares estratégicos, lineamientos estratégicos, temas estratégicos, ¿verdad?, suelen ser como sinónimos de ejes, pero el propósito es orientar la identificación de objetivos, porque los ejes en sí mismos no se miden, lo que se van a medir son los objetivos estratégicos.

En este caso durante los talleres se identificaron cuatro objetivos estratégicos principales: uno relacionado a todo lo que tiene que ver con urbanismo, otro vinculado a la parte de soluciones habitacionales, un tercer eje que tiene que ver con financiamiento de vivienda y un cuarto eje nuevamente relacionando un poco a los resultados del diagnóstico, pero sobre todo la definición de la Visión en temas de innovación y de calidad. Entonces con estos cuatro ejes estratégicos definimos objetivos, que a su vez están ordenados en función de las cuatro

1 perspectivas estratégicas del Cuadro de Mando Integral. Y aquí, Dama, si querés,
2 te cedo la palabra en esta parte.

3 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Gracias. Debido al tiempo vamos a mencionar todos
4 los objetivos y la idea es pues empezar a analizar cada uno de ellos, ahorita voy a
5 centrarme en mencionar todos a un nivel general... Ah, bueno, yo no sé si don
6 Virgilio tiene alguna acotación sobre la parte anterior.

7 **Directivo Calvo González:** Sí, gracias, doña Damaris. Básicamente y ya que la
8 compañera María Fernanda habló...amplió el tema de la consideración que hay
9 que hacer a todos los seres vivos, a mí me parece que hablar de Urbanismo se
10 queda corto, ahí tendríamos que hablar de Ordenamiento Territorial, porque
11 estamos incluyendo ya tanto áreas construidas como áreas no construidas.
12 Gracias.

13 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Con gusto, entonces sería un cambio ahí en el
14 nombre de Urbanismo por Ordenamiento Territorial. Muchas gracias.

15 **Directiva Borja Rodríguez:** Habría que pensar si dejamos los dos, ¿correcto?,
16 por alguna dinámica, porque de alguna forma una de las situaciones que se han
17 vivido, digamos, a nivel de presentaciones de proyectos de ley, han establecido
18 que nosotros tenemos una visión por competencia sobre Urbanismo, no sobre
19 Ordenamiento Territorial, no es la posición nuestra, no es la posición nuestra que
20 estamos... o que queremos, digamos, desde el INVU defender, pero sí me parece
21 que deberían estar los dos términos.

22 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, podríamos tal vez colocarlo en uno que se llame
23 Urbanismo y Ordenamiento Territorial, para que incluyan, pues, ambas aristas, de
24 acuerdo.

25 Entonces voy a proceder a leer los objetivos propuestos y posteriormente, pues la
26 idea es ir ficha por ficha, revisando cada uno de ellos con ustedes. En la
27 perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta es la perspectiva base de toda
28 organización, porque en ella contempla la parte de capacidad organizacional,
29 capacidad...capital humano y capital informático, entonces en esta se han
30 propuesto 3 objetivos:

1 • Uno enfocado y que tiene que ver con esa necesidad de aumentar las
2 competencias que dice: *aumentar las competencias y habilidades de las*
3 *personas funcionarias para el logro de los objetivos organizacionales*. Aquí la
4 idea pues es buscar cuáles son esas competencias que hay que desarrollar,
5 llámese innovación, llámese... cada una de las que necesitan las personas para
6 lograr esos objetivos, pues que se están colocando en esta estrategia.

7 • *Alcanzar una cultura de innovación*, este permea directamente en la cultura,
8 porque si hacer esa visión de ser una institución innovadora, como inicia la
9 Visión 2026-2030, entonces el alcanzar una cultura de innovación, pues es un
10 objetivo que se colocó como estratégico.

11 • El tercero: *disponer de sistemas de información que contribuyan a la mejora de*
12 *la gestión*, no solo es tener sistemas de información por tenerlos, sino que estén
13 integrados, que se hablen entre sí, que sean ágiles, que ayuden en la
14 automatización, y el Cuadro de Mando Integral lo que busca es que, si yo voy
15 logrando estos objetivos de aprendizaje y crecimiento, los de procesos internos
16 deberían también de irse logrando, porque busca un círculo virtuoso entre todas
17 las perspectivas.

18 En procesos internos tenemos en el eje de urbanismo y ordenamiento territorial:

19 • *Contar con mecanismos técnicos pertinentes para orientar a nivel nacional un*
20 *desarrollo urbano planificado*. Esos mecanismos técnicos, llámense los Planes
21 Reguladores y el Plan Nacional, ¿verdad?, la idea es que después de que
22 estén los Planes Regionales, perdón, una vez que estén los Planes
23 Regionales se pueda hacer el Plan Nacional.

24 • En el objetivo 5, *contar con mecanismos normativos actualizados para orientar*
25 *a nivel nacional un desarrollo urbano planificado*. En este se refiere más a la
26 parte de que los reglamentos estén actualizados, entonces por ahí van
27 también enfocadas las iniciativas.

28 • En el eje de innovación y calidad, bueno, no, voy por el 6. En el eje de
29 financiamiento de vivienda tenemos: *incrementar la colocación de créditos de*

vivienda para fortalecer el acceso y las familias a soluciones habitacionales, generando un impacto social. Ahí estamos tratando de buscar la parte de colocación de procesos de vivienda y este va a estar directamente relacionado con un objetivo que tenemos en la perspectiva financiera.

- Luego, de innovación y calidad: *aumentar la cantidad de procesos mejorados.* Este tiene que ver con todos los procesos institucional y pues ya se va a tener un diagnóstico con el trabajo que se está realizando actualmente y la idea es pues que se empiecen a mejorar, innovar y los procesos paulatinamente de aquí al 2030.

- Eje de soluciones habitacionales, en el eje de soluciones habitacionales tenemos: *gestionar oportunamente proyectos habitacionales para interés social y estratos medios, bajo criterios de Ecobarrios, hacia la búsqueda de ciudades sostenibles.* Los objetivos pues estos objetivos siempre tratamos y ahorita lo vamos a ver en las fichas de que cumpla con la parte de OKR, que tengan ese resultado tangible y ese indicador que va directamente relacionado al objetivo para medir su desempeño y que se puede ir viendo esa mejora a través de los años.

En la perspectiva de grupos de interés tenemos el objetivo de:

- *Mejorar la satisfacción de grupos de interés con los servicios institucionales,* y esto es un poco ya medir, bueno, ya se hace actualmente una encuesta de satisfacción, pero solo uno de los grupos de interés que tienen que ver con los clientes del SAP, entonces ampliar un poquito más, revisar en qué tenemos que mejorar, cómo están percibiendo los clientes esta parte de los servicios institucionales, de hecho, nos comentaron que ya también había un acuerdo de Junta, una solicitud al respecto, entonces la idea es que todo se vaya alineando.
- En innovación y calidad: *ofrecer productos y servicios mejorados acordes a las necesidades del mercado del INVU,* un poquito los... la mejora en los procesos y los objetivos de procesos internos es también ver qué le vamos...

1 **Directivo Guillén Mora:** Bájele el volumen, porque estoy en una reunión virtual
2 ahí en la Junta Directiva, pero dígame.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Disculpe. Don Álvaro, ¿podrías apagar el micrófono?
4 Gracias. Gracias, don Álvaro.

5 **MBA. Bermúdez Elizondo:** De acuerdo entonces en el objetivo 10 es ya
6 buscando hacia lo externo, esa innovación que el cliente va a percibir, llámese una
7 agilidad, un trámite nuevo o algo que se puede hacer en línea, más que todo esos
8 productos y servicios que estén mejorados y que algún otro servicio o producto
9 nuevo que se pueda dar.

10 • Y esto también en la parte financiamiento de la perspectiva financiera pues se
11 enfoca en dos objetivos: *mejorar el crecimiento del saldo de la cartera de*
12 *crédito, y lograr un crecimiento continuo y sostenido de los ingresos*. El primero
13 va enfocado y, de hecho, va relacionado con el objetivo de financiamiento
14 número 6, que busca la mayor colocación, de hecho, por ahí en las sesiones se
15 estuvo preguntando cuál era la posición actual del INVU en cuanto al crédito de
16 vivienda, digamos, cómo estaba con respecto a sus competidores y demás, o
17 sea, se estuvo analizando pues esa información y el lograr un crecimiento
18 continuo se refiere a que las personas que adquieren estos planes de ahorro
19 que ustedes dan, pues lo sigan manteniendo a través del tiempo, ¿verdad?,
20 porque una de las debilidades que también se mencionaron fue que tal vez la
21 persona adquiriría el servicio o adquiriría el producto de Ahorro y Préstamo, pero
22 dejaba de ahorrar en la tercera cuota, segunda cuota, entonces al final no había
23 un crecimiento sostenido.

24 Ahora bien, para las observaciones de cada uno de estos vamos a aprovechar
25 estos 25 minutos y la idea es ir viendo uno a uno. Entonces este es como el
26 panorama, de hecho, el mapa estratégico cuando lo vemos por las perspectivas o
27 la estrategia debería poder verse en una hoja, ¿verdad?, para que todos
28 tengamos claro cuál es la idea y hacia dónde vamos. En este caso vamos a iniciar
29 con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Voy a leer cada uno de los
30 elementos que utilizamos para construir estos objetivos...

1 **Directiva Borja Rodríguez:** Disculpe, doña Damaris, la voy a interrumpir un
2 segundito que don Álvaro quiere hacer una intervención. Adelante, don Álvaro.

3 **Directivo Guillén Mora:** Sí, disculpen, no se les olvide que nosotros no hemos
4 visto nada de eso, usted me pone la transparencia anterior, me tiene pensando en
5 esa y ya usted quiere hablar de los objetivos estratégicos.

6 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Estos son los objetivos estratégicos.

7 **Directivo Guillén Mora:** Sí, pero en algunos yo no estoy de acuerdo, entonces
8 para qué vamos a empezar a...

9 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, sí, vamos a ir uno por uno. No se preocupe,
10 vamos a ir uno por uno.

11 **Directivo Guillén Mora:** Ok, vea, repito, es que estamos totalmente desfasados, y
12 a mí ya honestamente voy a tener que decirlo más transparente. Ustedes hacen
13 una propuesta sobre las bases y la base de información no es del todo correcta,
14 vea que hemos venido... y ustedes me ponen la idea de la reunión con ustedes,
15 pero es que estamos corrigiendo mucho y nos tienen pensando bastante, aunque
16 ya usted tiene el catálogo de las propuestas de los objetivos.

17 Vea, dónde queda, por ejemplo, que nosotros hemos estado interesados... y no
18 tomaron en cuenta, pero no importa, no pasa nada. Nosotros tenemos todo un
19 trabajo de algunos ejes temáticos en los cuales hemos estado trabajando y hemos
20 querido estar impulsando, de hecho, no sé si alguno de los objetivos anteriores
21 estratégicos, que como les mencioné, lo hicimos en un trabajo rápido, algo de eso
22 podría haber quedado, porque ese fue un trabajo hecho a través de Junta
23 Directiva con los niveles operativos, parece que no fue tomado en cuenta o
24 ustedes lo desconocían. Mire, voy a citar así en voz alta algunas cosas que creo
25 que podrían ayudar a generar otros objetivos. Nosotros estamos muy interesados
26 en la actualización, precisamente de la Ley que están tomando como base en
27 algunos temas y eso no lo veo, y para mí en los próximos 5 años o en los 3 o no
28 sé qué horizonte de tiempo le van a dar al Plan Estratégico y revisiones de cada
29 cuánto debe hacerse, y yo no veo aquí ningún tema de actualización de leyes y

1 normas, que ya como les digo, o sea, hay cosas que son de los años de hace 70
2 años-60 años y hoy hemos cambiado enormemente, entonces eso no lo veo.

3 En la parte de financiamiento es seguir haciendo lo mismo, ahí no hay innovación
4 con lo que están poniendo ahí en financiero, es hacer más ventas y mejorar el
5 crecimiento del saldo y lograr un crecimiento, o sea, es vender más, nada más.
6 No, tenemos que modernizar la conceptualización del servicio que se brinda,
7 porque tenemos una competencia férrea que son los bancos y tenemos un montón
8 de calamidades que no se resuelve con las estructuras actuales, entonces me
9 parece que un objetivo, si lo van a ver después como objetivo estratégico es la
10 modernización de todo el aparato del sistema de financiamiento de vivienda para
11 hacerlo más ágil, más competitivo, con mayores aplicaciones, con mejores cosas y
12 eso no viene ahí.

13 También cito que los sistemas de información como se le conocen, y si usted me
14 pone en el tres: *disponer de sistemas de información que contribuyen a la mejora*
15 *de la gestión*, es que hoy estamos hablando de aplicaciones de TI, hemos hablado
16 mucho de los Volts y otras aplicaciones, entonces el sistema informático se podría
17 ver como el sistema de información de alguna forma automatizado, pero es más
18 que eso el sistema de información de hoy, y si hablamos de inteligencia artificial,
19 cuidado que hay que meterse en otras grandes aplicaciones, entonces lo que
20 habría que pensar incluso es en la actualización de la infraestructura de las
21 tecnologías de información, más que en disponer de sistemas de información.

22 Y bueno, ahí le pondría, por ejemplo, la cultura organizacional, tenemos serios
23 problemas y yo no veo que con solo aumentar las competencias y más que usted
24 me pone una por lo menos, una competencia, no, así no se trabaja por
25 competencias, hoy en día el concepto es: determinen las competencias,
26 determinen las brechas y establezca un plan remedial, y ese plan remedial no
27 tiene que ser solo mejorar una competencia, es más, no debería haber personal
28 sin competencias y por eso insisto que hace muchos años ya... y hay todo un
29 estudio de competencias en el INVU, fortaleza, eh, perdón, con experiencia,
30 habilidades, etcétera, habilidades blandas y todo lo demás, entonces es más que

1 solo mejorar la competencia, aunque estoy de acuerdo que hay que mejorarla,
2 pero me parece que lo importante es una revolución en la cultura organizacional, o
3 sea, tiene que haber un cambio para que la próxima vez no aparezca un 34%, que
4 siga creyendo que está sesgado y que no es la base de información correcta para
5 el desarrollo de lo que estaban haciendo, para que la próxima vez ojalá un 60 un
6 70% más bien de las personas contesten y participen, porque la cultura dice que
7 tengo que participar y mi formación y mi interés por la institución hace que yo
8 quiera que mi institución esté mejor con un valor intrínseco, como un hábito que he
9 ido generando.

10 Entonces cito solo eso para no extenderme solo yo, que me parece que nos faltan
11 más cosas ahí, pero el taller de 2 días a mí se me va a hacer... me parece que va
12 a ser corto, en función de todos los acabados que aún nos faltan en este
13 planeamiento estratégico y no es solo generar los objetivos, sino tener visión, o
14 sea, precisamente esa visión es parte de lo que yo estoy diciendo, si no logramos
15 un cambio en la cultura de nuestra organización, no vamos a llegar nunca a esa
16 Visión, porque no tenemos esa capacidad organizacional, hay desatención, hay
17 gente que no quiere participar, ellos están desmotivados.

18 No podemos mejorar esto porque el Estado lo tiene así, los salarios, la parte
19 salarial no se puede mejorar, se puede mejorar precisamente mejorando
20 competencias, educando más en temas, en temas más innovadores, hay un
21 montón de técnicas y cosas o aplicaciones que posiblemente los compañeros más
22 relacionados con la parte de Urbanismo saben que en otros países están haciendo
23 cosas monstruosas y nosotros estamos posiblemente atrasados. Entonces eso es
24 para mí la Visión, a eso es a lo que queremos llegar, pero con esto en algunos no
25 nos da, no nos da y podríamos entrar a discutirlos, pero creo que faltan y faltan
26 todavía más de avanzada, como le digo, para mí esos dos, el 11 y el 12, no es una
27 modernización del sistema, es una actualización, es tener sistemas de pago más
28 ágiles, que tal vez ustedes no se han metido en eso, pagos automáticos, etcétera,
29 etcétera, pero no solo vender más, es ofrecer un servicio de mayor calidad.
30 Tendremos que ver cómo está el tema, ya ha habido algunas críticas con los

comisionistas, en servicio, en la información y en otras quejas que nos presentaron la semana anterior, ¿fue?, ¿o la tras anterior?, el área de Contraloría de Servicios y es más que solo eso, ahí eso es venda más, a nosotros nos interesa vender más, pero con servicios más eficientes. Listo, por ahora.

MBA. Bermúdez Elizondo: De acuerdo, don Álvaro. De hecho, algunas de las que usted mencionaba son más iniciativas estratégicas, por ejemplo, modernizar la conceptualización del financiamiento de vivienda es más una iniciativa porque yo la contesto, lo modernicé o no la modernicé, podría ir una iniciativa en esta parte ofrecer productos y servicios mejorados acordes a las necesidades del mercado, porque toda la modernización del financiamiento de vivienda, al final lo que busca es dar un producto mejorado o productos nuevos a las personas, entonces sí es importante, digamos, entender, bueno, primero, ¿verdad?, que si hace falta...

Directivo Guillén Mora: No importa, no se preocupe, póngalo con el tecnicismo que usted quiera, yo lo estoy hablando en voz alta porque me parece que si no lo digo no queda claro, pero llámelo como quiera, póngale el nombre que quiera...

MBA. Bermúdez Elizondo: Sí, sí.

Directivo Guillén Mora: ...si es iniciativa...

MBA. Bermúdez Elizondo: No, de hecho...

Directivo Guillén Mora: ...si es objetivo o no, no me preocupa eso, lo que me preocupa es que le quede claro que eso no está, después le damos... repito, aquí estamos haciendo algo muy a la ligera, yo no puedo todavía definirle el objetivo como usted quiera, o la iniciativa o si es estratégico o si es táctico, etcétera. No estamos en eso, es que creo que hay faltantes, entonces si partimos de esa...

MBA. Bermúdez Elizondo: De acuerdo, se pueden agregar. Se pueden agregar algunos, pero también es importante ver las iniciativas que ya se plantearon, porque, de hecho, la parte del diagnóstico de las brechas de aumentar las capacidades está la parte de generar un plan de acción está, o sea, todo lo que usted mencionó, por ejemplo, en brechas ya está.

Directivo Guillén Mora: No, no, está bien, está bien, pero no sé cómo le va a llegar usted la modernización con ese del 11 y del 12.

MBA. Bermúdez Elizondo: Ok, es que la modernización estaría en el 10, porque va más enfocado a la parte de lo que va a recibir el grupo de interés, que es como ese servicio modernizado o incluso en la parte de procesos internos, que vaya a impactar más...

Directivo Guillén Mora: Sí, sí, lo que pasa, disculpe, es que eso es muy teórico-académico, y yo también he sido teórico- académico a veces, pero nuestra gente no entiende a veces, no bajan a eso porque apenas están conociendo por primera vez planeamiento estratégico con una formación, entonces que de eso se desprenda que me toca a mí en esta otra área que usted le llama financiamiento de vivienda, puede que por acá no entiendan en el 10 que también tiene que ser para innovación y calidades para financiamiento y vivienda, entonces yo se lo tengo que poner más claro a ellos, pero, bueno, es solo una forma de decir que creo que para mí nos faltan algunas cosas, cómo se llaman, cómo se pongan, el cambio cultural no sé dónde lo va a meter usted, seguramente...

MBA. Bermúdez Elizondo: *Alcanzar una cultura de innovación...*

Directivo Guillén Mora: ¿Perdón?

MBA. Bermúdez Elizondo: *Alcanzar una cultura de innovación* y se le podría poner y *excelencia*, ¿verdad?, para tratar de enfocar...

Directivo Guillén Mora: Bueno, por eso...

MBA. Bermúdez Elizondo: ...sobre todo la parte de cultura.

Directivo Guillén Mora: Es que el desarrollo de una cultura cuando hemos tenido una Institución de 70 años y hemos tenido departamentos que antes se llamaban Recurso Humano, hoy se le llama Talento Humano y aún no tenerla, significa que estamos rezagados en el tiempo. Entonces llegar a innovar... primero tengo que llegar a generar la cultura, después la excelencia, cuidado, hay mucha tela que cortar con la excelencia, es que nuevamente, no creo que la excelencia la logremos sin el cambio cultural, ¿verdad?, porque primero tenemos que empezar

1 con la transformación cultural, después usted puede hacer excelencia, innovación,
2 lo que sea, pero si no vemos ese cambio de pensamiento, estamos fregados.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, me permiten interrumpirlo don Álvaro y doña
4 Damaris, por favor. Tal vez con lo siguiente que me parece importante esto y
5 escuchando todo esto que hemos venido trabajando esta mañana, don Luis y
6 doña Damaris, a mí me parece importante tal vez lo siguiente: primero,
7 efectivamente, nosotros vamos a cumplir 3 años de haber establecido unos ejes
8 estratégicos, hemos hecho días de trabajo completos, incluso un fin de semana
9 para poder desarrollar hacia dónde... cada uno desde la Junta Directiva ha
10 visualizado hacia dónde quiere que vayamos en el INVU, eso en primer lugar para
11 que puedan tener ese documento.

12 En segundo lugar, lo que yo trato de entender también, don Luis y doña Damaris,
13 es que parte de que, si hemos venido reformulando y todavía estamos en borrador
14 la Visión, la Misión y los capítulos anteriores, de alguna manera tendríamos que
15 consolidar esos capítulos anteriores con base en toda la discusión que hemos
16 hecho, para poder llegar de alguna manera que sean consecuentes este mapa
17 estratégico con los comentarios que hemos venido realizando, o sea, faltaría hacer
18 ese ejercicio de consolidar todas las observaciones para poder llegar a este mapa
19 estratégico, y obviamente también, como dice don Álvaro, no sé si nos dará... si
20 será suficiente la próxima sesión de Junta Directiva que es presencial, que de
21 pronto, pues facilita un poco más el trabajo, no sabría decirlo cómo sería para
22 poder hacer este replanteamiento de esto que se ha escrito acá, porque, a ver si le
23 comento, es realizado con base en un FODA que ya hemos visto que es sesgado,
24 que es incompleto, que no tiene como lo han señalado también un tema de
25 validación bajo respecto a la percepción de todos los funcionarios del Instituto.
26 Hemos venido modificando, repito, todos los demás capítulos de los cuales hemos
27 venido hablando. ¿Cómo vamos a llegar a este capítulo si todavía no hemos
28 reformulado lo anterior? Solamente lluvia de ideas, sin hacer esa formulación un
29 poco ya en limpio.

1 No sé, don Luis, me gustaría escucharlo con respecto a esto y poder pensar si
2 podríamos hacer un mecanismo de metodología de trabajo, precisamente para
3 incorporar todas las observaciones que hemos venido trabajando en toda esta
4 mañana de previo a poder revisar el mapa estratégico. ¿Don Luis?

5 **MBA. Gómez Cerdas:** Perdón, es que estaba en *mute*.

6 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto.

7 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí, nosotros... nuestro interés desde un inicio y así,
8 digamos, lo habíamos conversado, ¿verdad?, era ojalá haber podido tener estos
9 espacios más bien al principio del proceso, porque para nosotros era muy
10 importante toda esta información que ustedes... y esta Visión, digamos, que
11 ustedes tienen de la Institución para también plasmarlo acá, y bueno, y
12 obviamente trabajamos también con lo que esté disponible, sabemos que ustedes
13 tienen también unas agendas bastante ocupadas y, bueno, lo que se nos brindó
14 fueron estas dos sesiones, no es que no se pueda hacer, ¿verdad?, nada más que
15 también hay que tomar en cuenta que estamos con una contratación
16 administrativa que ya tiene también plazos establecidos, y ahí habría que ver
17 cómo podríamos acomodarnos al respecto, por eso nuestro interés era más bien
18 aprovechar tanto hoy como el jueves para de una vez fuera una sesión de trabajo,
19 que pudiésemos de una vez ir haciendo esos ajustes.

20 Entendemos el punto de vista de ustedes, la importancia también de que ustedes
21 puedan tener como esos espacios para revisar esto que hemos hablado el día de
22 hoy y nosotros lo que queremos es, como les dije anteriormente, pasarles ahora
23 esta información con todos estos nuevos cambios que hemos visto y el jueves
24 continuar, digamos, con esta revisión. Vamos a pasarles también todo el detalle de
25 por lo menos de esas diapositivas que ahora Damaris también nos ayudó a
26 proyectar, en aras, digamos, de darles a ustedes como esos insumos y creo que
27 hay cosas que desde lo que han mencionado, que creo que sí podemos encajarlo
28 en lo que ya hemos construido a nivel de iniciativas, porque como bien lo apunto
29 Damaris, muchas de estas ideas que ustedes están plasmando son más iniciativas
30 estratégicas, habría que ver si tal vez de esas iniciativas, si podría derivarse

1 efectivamente un nuevo objetivo estratégico, no hay ningún problema, eso se
2 puede adicionar, pero sí es importante mencionar eso, también hay que ver el
3 tema de los plazos, porque entiendo que ustedes están hasta esta semana, ¿es
4 así? ¿La institución sale a vacaciones el viernes?

5 **Directiva Borja Rodríguez:** La Institución cierra el viernes, sí señor, y nosotros
6 tendríamos esta sesión de la última del año este jueves, pero sin embargo, este
7 tema es prioritario, es fundamental, porque, como ustedes saben, sería la columna
8 vertebral de todo lo que se pretende desarrollar en el INVU hacia delante, por lo
9 tanto, sin conocer el cartel y las condiciones de la contratación, pues podría
10 establecerse tal vez alguna justificación por parte del órgano fiscalizador del
11 contrato en ese sentido y los términos, vamos a ver, es decir, en este sentido,
12 quiero decirle que de alguna manera tal vez dentro de las... dentro del apoyo que
13 ustedes nos brindarían como consultores, sería poner en blanco y negro todas las
14 observaciones que hemos planteado en esto, para precisamente venir a trabajar el
15 jueves sobre algo ya más establecido y que reúna toda, como dije anteriormente,
16 la lluvia de ideas que hoy hemos venido trabajando hoy, porque precisamente
17 para eso es, o sea, para hoy era el retroalimentar toda la información, luego
18 colocar esa información y trabajar sobre algo que ya hemos venido conversando.

19 **MBA. Gómez Cerdas:** Sí, de hecho, por eso nosotros hemos estado tomando
20 nota para todo esto que ustedes han mencionado el día de hoy, vamos a
21 incorporarlo a eso que les vamos a enviar, para que tengan, digamos, como la
22 fotografía reciente.

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí. Y tal vez solicitarle a doña Xinia, que es nuestra
24 Secretaria de Actas, doña Xinia, si fuera tan amable de pasarle al grupo consultor
25 el documento que mencionó don Álvaro, que es parte también de nuestra
26 convocatoria y era parte también de lo que hemos venido conversando a nivel de
27 Junta Directiva, tomar como base ejercicios que ya desde el seno de la Junta
28 Directiva todos los Directores hemos trabajado, como lo repito, por mutuo voluntad
29 respecto a este tema.

30 **MBA. Gómez Cerdas:** De acuerdo.

1 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿Doña Xinia?

2 **Licda. Sossa Siles:** Sí señora, se los haremos llegar.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto. Muchas gracias. Sí, doña Damaris, yo creo
4 que la idea sería como... sería no empezar a hacer la idea de...

5 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, la revisión.

6 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto. Sí, exactamente, eso sería. Sí, ¿alguna...?
7 Ajá, la escuchamos.

8 **MBA. Bermúdez Elizondo:** Sí, no sé si también sea valioso, pues pasar las
9 propuestas de los objetivos con sus iniciativas, para que en la próxima sesión,
10 pues si tienen chance de revisarlo entre mañana, digamos, el día de mañana,
11 pues ya podemos venir también con un avance, porque a veces cuando vemos los
12 objetivos, tal vez no sabemos cuáles son los proyectos o cuáles son las iniciativas
13 estratégicas que ya se han planteado, que ya se han propuesto, entonces podría
14 también ser valioso pues que ustedes lo tengan ahí.

15 De igual manera, en la sesión presencial, la idea es poder ver los objetivos,
16 revisar, ajustar, colocar nuevos si hacen falta con la nueva Visión, o que ayuden a
17 cumplir esa Visión y esa Misión planteada y bueno, podríamos también incluirles
18 esa información, nada más que si es bastante, entonces no sé si vayan a tener ahí
19 tiempito. Nosotros, de hecho, sí habíamos recibido los objetivos planteados
20 anteriormente, algunos eran más acciones estratégicas que objetivos estratégicos,
21 los estuvimos ahí valorando, no encontramos una revisión como de... como una
22 revisión de cómo iban en el cumplimiento de sus objetivos, ¿no sé si tendrán
23 alguna evaluación reciente, de cuáles se han cumplido, cuáles faltan, cómo van
24 las métricas de los indicadores?, porque no lo encontramos en la documentación
25 que recibimos, y sí es importante, pues saber por dónde quedamos para saber
26 qué es lo que nos hace falta.

27 **Directiva Borja Rodríguez:** Ok, gracias. Sí, vale la pena, ¿correcto?, que nos
28 comparta toda la información para poder trabajar el jueves, venir con más
29 información para poder trabajar en equipo. Adelante, don Álvaro y, bueno, nos
30 quedan 4 minutos y estaríamos pues dando concluida la sesión.

1 **Directivo Guillén Mora:** Sí, muy rápido. Vean, primero obviamente nosotros
2 estamos ampliamente interesados en que aquí se haga un excelente producto,
3 lamentablemente y por experiencia, y aunque ustedes nos traigan esto, insisto que
4 creo que la base de la información no es del todo correcta, entonces ahí es donde
5 vamos a discernir con ustedes, porque la base de la información es contraria a
6 ideas que nosotros tenemos.

7 Sí, hubiera sido excelente unos talleres con la Junta Directiva, usted lo apunta
8 muy bien, don Luis, tenemos que atender muchos asuntos, pero además este año
9 en particular esta Junta Directiva, no por culpa de la Junta Directiva, por razones
10 que no nombraban un miembro, pasamos muchos meses sin sesionar y pues el
11 trabajo acumulado es alto, yo hubiera querido más sesiones.

12 Y bueno, lo que quiero plantear es que no vengamos con la meta, yo sé que
13 ustedes como consultores la tienen, posiblemente que el jueves ya salga todo,
14 queremos que esto salga bien, porque con lo que usted apunta, doña Damaris, el
15 tema es muy sencillo, 3 años en que hubo otra consultoría, no voy a citar quién, tal
16 vez ustedes sepan el nombre de la otra consultoría que estuvo en el INVU y se
17 hizo un planeamiento estratégico, los objetivos estratégicos o iniciativas o como
18 haya quedado que se puso en ese momento, algunos eran imposibles de cumplir y
19 no se medían, error número uno, 3 años sin medir.

20 Empezamos con la iniciativa que se hiciera y ahí poco a poco tuvimos que eliminar
21 unos en algunas sesiones, nosotros tuvimos que hacerlo un poco rápido y medio
22 poner algo más aterrizable, que tampoco se ha medido todo. Entonces vean la
23 cultura hacía... o sea, para qué va a hacer usted un planeamiento estratégico y no
24 lo va a usar, mejor no lo haga, digo yo, o sea, si vamos a andar sin guía, andemos
25 sin guía del todo y no gastemos tiempo, esfuerzo, dinero para algo que no se va a
26 seguir, nosotros sí estamos muy interesados. Entonces yo lo que diría es, bueno,
27 sí, ahora nos van a mandar un montón de información, yo la hubiera querido
28 desde la semana pasada o hace dos semanas y la hubiera digerido toda y
29 ténganlo por seguro que, bueno, voy a hacer todo el intento por leerme de aquí al
30 jueves, aunque la agenda también está un poquito cargada, pero eso son errores,

tal vez lecciones aprendidas que no se deben cometer en los futuros. Yo cuando nos presentaron el programa del cronograma repliqué que lo veía demasiado ajustado y muy poco tiempo para algunas cosas, pero no se me tomó en cuenta, pero, bueno, no importa, no es que estoy molesto, sino que sabía que esto podría ocurrir.

Entonces si hay que gastar ya no este año una sesión e incluso dos si fuera necesario, digo yo así en voz alta, para que esto quede muchísimo mejor por el esfuerzo que ustedes hacen, enhorabuena, o sea, no nos limitamos a eso, y ahí habría que ver porque lamentablemente a veces quien administra el contrato no nos pregunta a nosotros, más que ese es el cronograma y sí ha costado que nosotros nos reunamos por diferentes razones, pero no es porque no hemos querido, entonces nada más hago esas salvedades para que, uno, sí tenemos demasiado, tres, queremos que quede muy bien para que esta vez sí se haga realmente las mediciones y se desarrolle esto como tiene que hacerse, pero ahora nos toca a nosotros la más fea, porque casi que hay que decir el jueves ya todo y no necesariamente, si no estamos a gusto, no vamos a decir que sí a todo. Muchas gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Sí. Gracias, don Álvaro. Tal vez, doña Paola, vuelvo a reiterar lo que dije anteriormente, revisar cuáles son los términos de la contratación, no pensar que sea exclusivamente una camisa de fuerza, sino determinar cuál es la justificación para poder realmente entregar un Plan Estratégico Institucional acorde con las necesidades y que ya sabemos que va a ser pues la Visión y Misión a seguir y columna vertebral del Instituto. Adelante, don Henry.

Lic. Arley Pérez: Gracias, doña Alicia. Sí, en una línea muy similar a lo que indica don Álvaro, uno hubiera querido, digamos, que el tema se iniciara desde Junta Directiva y a partir de ahí vayan bajando los temas de objetivos y otros, ¿verdad?, de acuerdo a la planificación.

Yo no pude pasar del FODA a pesar, digamos, de que no venía en la presentación y se hizo posterior, no logro, digamos, avanzar de un FODA, que en la parte de

fortalezas no queda claro y hay temas críticos en la parte de debilidades, hay muchas. Entonces considerando esos elementos, más el 34% de la población que atendió las encuestas, donde se hubiera querido ver cuál fue el plan de contingencia, ¿verdad?, como se citaba, qué más se pudo haber hecho.

Este tipo de temas hay que manejarlos de forma correcta, no a la carrera, porque genera un riesgo muy alto, dos sesiones con temas tan amplios no es lo más sano, me parece que se debe revisar, como muy bien lo indica doña Alicia, las condiciones del pliego de condiciones, ¿verdad?, y gestionar lo correspondiente, vea que ya vamos por la parte de objetivos estratégicos y no hemos ni siquiera digerido el FODA y son temas de mucho riesgo para la toma de decisiones.

Entonces aquí inclusive hasta la parte de la cultura de innovación y excelencia, me hubiera gustado también ver la cultura de control, que estamos muy débiles ahí, pero sí, concuerdo con lo que indica don Álvaro y doña Alicia, estos temas hay que verlos con el debido tiempo y a la carrera ya hemos tenido las malas experiencias. Gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Doña Damaris, disculpe que no le dé la palabra, ya hemos llegado al cierre de la sesión, puede guardar el comentario para la próxima cuando nos veamos el jueves y no me queda más que agradecerles por el trabajo realizado el día de hoy, tanto a ustedes como a los señores Directores y más bien entonces levanto la sesión a las 12:32. Muchas gracias.

Al ser las doce horas con treinta y dos minutos finaliza la sesión.

Licda. Alicia Borja Rodríguez

PRESIDENTE a.i.

Msj – Dmb*/ Fol Xss

*****NOTA:** El Acta de la Sesión Extraordinaria N° JDINVU-037-2025 fue aprobada en Sesión Ordinaria N° JDINVU-006-2026 celebrada el 12 de febrero de 2026***



1	<u>ÍNDICE</u>	
2	ARTÍCULO ÚNICO	3
3	• Taller Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (PEI).....	3
4		