
INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO**JUNTA DIRECTIVA****ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°JDINVU-038-2025****DEL 18 DE DICIEMBRE DE 2025**

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

Inicia la sesión con la participación de cinco Directivos, a saber: Licda. Alicia Borja Rodríguez, Presidente a.i; Lic. Rodolfo Freer Campos; Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo; Arq. María Fernanda Durán Baltodano; y Dr. -Ing. Álvaro Guillén Mora. Ausentes la MSc. -Arq. Gabriela Madrigal Garro, Presidente Ejecutiva, por encontrarse fuera del país atendiendo la invitación del CAF- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, y el Directivo MSc. Virgilio Calvo González, por atender asuntos de carácter personal. Ausencias debidamente justificadas 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. José Mendoza Soto, Asesor de la Presidencia Ejecutiva; Lic. Daniel Sequeira Arias, Asesor de la Presidencia Ejecutiva; Licda. Xinia Sossa Siles, Secretaria de Actas de Junta Directiva; Sra. Laura Sáenz Castillo, Auxiliar Administrativa; y Srta. Deyanara Mendoza Briones, Auxiliar Administrativa.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo diecinueve del Reglamento de Junta Directiva se dio un tiempo de espera de diecinueve minutos a efecto de conformar

el quórum de Ley requerido para iniciar la sesión programada para las nueve horas con treinta minutos.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, damos inicio a la Sesión Ordinaria de Junta Directiva número 38-2025 del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, acá en las instalaciones y al ser las 9:49 de la mañana. Se encuentran presentes en esta sesión: el Director Juan Carlos Sanabria, don Rodolfo Freer, don Álvaro Guillén, doña María Fernanda Durán, y se encuentran ausentes la señora Presidente Ejecutiva, doña Gabriela Madrigal, porque según lo que nos comentó en la sesión de la semana pasada, se encuentra realizando un viaje a la ciudad de Buenos Aires. Al respecto, ¿ya recibió el documento respectivo, doña...?

Licda. Sossa Siles: No señora, ya se lo solicitamos a la Presidencia Ejecutiva.

Directiva Borja Rodríguez: Ah, muchas gracias, perfecto.

Y también se encuentran presentes el señor asesores... el señor Gerente, Subgerente, el señor Auditor y el señor Asesor don José Mendoza.

ARTÍCULO I

APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, vamos a la aprobación del Orden del Día. Si tienen algún comentario, solo tenemos dos puntitos, el primer tema que tenemos es nuevamente revisar... bueno, ya habíamos revisado todo el perfil, ver las observaciones que ya se incluyeron según lo solicitado en la sesión pasada, y luego el taller sobre el Plan Estratégico Institucional 2026-2030. Entonces, si tienen a bien, favor levantar la mano, señores Directores. 5 votos de los presentes. ¿La firmeza? Todos de acuerdo, muy bien.

Orden del día aprobado

I. APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

II. APROBACIÓN DE LAS ACTAS DE SESIONES ANTERIORES

- Aprobación del acta JDINVU-020-2025

III. TEMAS PRIORITARIOS

1. Sobre puesto de Director de Urbanismo y Vivienda. Actualización del perfil.
2. Taller Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (PEI)

IV. CORRESPONDENCIA

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

V. ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA

VI. ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

VII. ASUNTOS PRESENTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN

VIII. ASUNTOS PRESENTADOS POR LA AUDITORÍA INTERNA

IX. INFORME DE COMISIONES

ARTÍCULO II

APROBACIÓN DE LAS ACTAS DE SESIONES ANTERIORES

- Aprobación del acta JDINVU-020-2025

Directiva Borja Rodríguez: Vamos con el primer punto, la aprobación... el segundo punto, Aprobación de las Actas de Sesiones Anteriores.

¿Doña Xinia, se tiene la cantidad de miembros que se necesitan para poder aprobar el acta en cuanto a la asistencia?

Licda. Sossa Siles: Sí señora, en esa sesión estuvo ausente usted y estuvo ausente don Juan Carlos y participaron 5 miembros, de los cuales hoy hay 3 presentes.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Muy bien, entonces si fueran tan amable de aprobar el acta número 020-2025. ¿No?

Directivo Freer Campos: No, no, no.

Directiva Borja Rodríguez: No, don Juan Carlos, usted no estuvo presente.

Directivo Sanabria Murillo: No, por eso, pero...

Directivo Guillén Mora: ¿Pero podemos aprobar 3?

Directivo Freer Campos: Sí.

Directiva Borja Rodríguez: Se aprueba con 3 actas de los 5 presentes. ¿Es correcto, doña Xinia? ¿Se puede aprobar el acta? Muy bien, muy bien.

Directivo Sanabria Murillo: Ya es la costumbre de siempre levantar el vaso.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, entonces aprobada el acta 020-2025 por parte de los Directores que estuvieron presentes ese día.

[Sin observaciones y con el voto a favor del Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. María Fernanda Durán Baltodano y Dr. -Ing. Álvaro Guillén Mora, y la abstención de Licda. Alicia Borja Rodríguez y Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo por no haber estado presentes en dicha sesión, **SE APRUEBA** el acta de la Sesión Ordinaria JDINVU-020-2025.]

ARTÍCULO III

TEMAS PRIORITARIOS

1. Sobre puesto de Director de Urbanismo y Vivienda. Actualización del perfil.

Se conoce **Guía GG-543-2025**, de fecha 15 de diciembre de 2025 y **Presentación**, mediante los cuales la Gerencia General presenta ante la Junta Directiva para su análisis, valoración y posible ampliación del perfil del Director de Urbanismo y Vivienda, según documentos que quedan formando parte de los antecedentes del acta.

Directiva Borja Rodríguez: Vamos con el punto III, Temas Prioritarios, el tema número uno es sobre el puesto de Director de Urbanismo y Vivienda, la actualización del perfil y tenemos lo siguiente, si gustan podríamos tal vez proyectar el tema. Como ustedes recordarán, había algunas observaciones por parte de los señores Directores de la semana pasada, específicamente tenemos uno que era incluir algunos aspectos del documento origen del perfil del Director de Urbanismo

que se ha incluido, y luego también este fue el documento presentado por parte del señor Gerente, el cual va a hacer la explicación respectiva y luego otros dos temas relacionados a lo cual pues también vamos a revisarlo, para ver si es necesario a la propuesta presentada por la Gerencia hacerle alguna modificación al respecto. Adelante, don Marco, por favor.

Lic. Hidalgo Zúñiga: Gracias. Buenos días, como efectivamente lo mencionó doña Alicia, bueno, y lo revisamos el otro día con ella, ahí en la... o sea, básicamente lo que se había mencionado era que no estaba lo relacionado con puesto de confianza y la duración del periodo, más... bueno, el reporte, la línea de reporte sí estaba... o la nueva línea de reporte sí estaba propuesta, los temas que maneja, ¿verdad?, como el perfil está ya establecido con las tres áreas sustantivas, eso se conserva. Hay una solicitud que hizo la Presidencia Ejecutiva para analizar un movimiento de parte de... para modificar el reporte al Área de Financiamiento, pero mientras tanto, ¿verdad?, el perfil incluye las 3 áreas. Se había solicitado también que tuviera, ¿verdad?, alguna... conocimientos financieros o algo relacionado con el área, yo le decía a doña Alicia que... bueno, la experiencia más de cinco años en puestos de experiencia, la formación académica: Licenciatura en Ingeniería Civil, Ingeniería en Construcción, que era la última modificación. Yo le decía que cuando sale el concurso uno pone un deseable, que eso es, digamos, abierto, ¿verdad?, no está restringido al perfil y aquí se ha solicitado si tiene experiencia...

Directivo Freer Campos: Don Luis, estoy en INVU, lo llamo en unos minutos, ...

Lic. Hidalgo Zúñiga: ...si tiene experiencia en...

Directivo Freer Campos: ...gracias.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ... en urbanismo o en...

Directiva Borja Rodríguez: En ordenamiento territorial.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ...algún área particular del urbanismo o cualquier otra especialidad que de pronto surja. Entonces en el perfil cuando salga el concurso, en las bases del concurso se puede especificar la deseabilidad del conocimiento o

los conocimientos que sean requeridos, sin necesidad de que quede... ¿verdad?, porque si la línea de reporte de financiamiento se cambia, de pronto ese...

Directiva Borja Rodríguez: No es necesario que esté...

Lic. Hidalgo Zúñiga: No es necesario que quede ahí fijo...

Directiva Borja Rodríguez: ...en el perfil.

Lic. Hidalgo Zúñiga: En el perfil, entonces la idea es que en las bases se actualice según la necesidad de...

Lo que pedía la STAP era que se incluyera, ¿verdad?, la clase, que no estaba en la clase de director, para poder ellos hacer la estimación...

Directiva Borja Rodríguez: Del salario global.

Lic. Hidalgo Zúñiga: Del salario global, correcto.

La línea de reporte, reporte inmediato administrativamente con la Gerencia y reporte superior con Presidencia Ejecutiva y con Junta Directiva, dentro de esta propuesta estaba una observación que hizo doña Alicia... Bueno, ahí están las funciones que son los estándares, que ya incluso se habían leído en la sesión anterior.

Ah, eso estaba ahí... Ah, acá es la independencia funcional, trabaja con total independencia, con subordinación directa e inmediata a la dirección política superior, que en realidad viene siendo la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva, y la observación que hizo doña Alicia era que... y a Gerencia General y que dijera “administrativamente a Gerencia General”, digamos...

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, correcto.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ...esa modificación acá en el...

Directiva Borja Rodríguez: En el documento.

Lic. Hidalgo Zúñiga: Sí, en el documento, digamos, que en el acuerdo se modifique en esta línea que administrativamente reporta a la Gerencia, básicamente esos eran como los cambios.

Ah bueno, estaba el tema del deudor, pero yo le decía a doña Alicia que deudor, ¿verdad?, deudor es un concepto, entonces el estar moroso o no moroso es una condición variable y por lo menos nosotros administrativamente solo manejamos un concepto de deudor, pero que ya era una consulta que había que hacer a otro nivel.

Directiva Borja Rodríguez: Correcto. Perfecto, muchas gracias. Yo quiero comentarles, a partir del documento revisamos lo remitido por la Gerencia, vimos los comentarios que se habían hecho por los señores Directores y fueron atendidos en la propuesta, a excepción de un tema, que es el tema del deudor, al respecto y bueno, lo que dice ahora don Marco, que me parece importante tener la claridad respecto a la línea de mando.

Entonces yo le solicité a partir de los comentarios con don Marco que realizamos el día martes, le solicité a la señora Asesora de la Junta Directiva que nos aclare la propuesta para atender la solicitud del miembro director, respecto al tema del concepto de deudor, cuál sería la viabilidad jurídica y la recomendación que ella nos daría, ese es un tema, y luego que también revisar la línea de mando, que es básicamente los dos temitas que teníamos pendientes y que no incluyen ese acuerdo, para ver si ustedes lo tienen a bien, entonces le doy la palabra a la licenciada Diana para que explique sobre esos dos temitas, el primero sobre la línea de mando y luego de cuál es la propuesta que ella sugiere respecto al tema de deudor.

Listo, con respecto al tema de deseable, me parece atinada la sugerencia del señor Gerente en conjunto con la Unidad de Talento Humano, de que no tenga que ir necesariamente en el perfil, pero que sí lo podamos realizar en la publicación, ¿correcto?, eso es lo que de alguna manera tenemos, entonces vamos a escuchar a la licenciada Diana con respecto a esos tres comentarios, correcto.

Licda. Araya Rodríguez: Gracias, doña Alicia.

Bueno, en cuanto al primero, la línea de mando mi sugerencia era casi igual a la que dijo don Marco, que está bajo la dirección superior de la Junta Directiva y de la Presidencia Ejecutiva, por ser un puesto de confianza de este Órgano Colegiado, y en los aspectos administrativos estará jerárquicamente subordinado a la Gerencia General conforme a la estructura organizacional del Instituto, ¿verdad?, porque la DUV está por debajo de la Gerencia.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Ese es el primer tema?

Licda. Araya Rodríguez: El primer tema.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Hay algún comentario de los señores Directores sobre tener claridad en uno ítems, sobre este primer punto de línea de mando?, incluir lo que dice, ¿hay algún comentario sobre eso?, es como para ir definiendo los 3 puntitos que nos faltan. ¿Ninguno? Entonces estamos de acuerdo. Votamos, por favor entonces si estamos de acuerdo en incluir la observación en uno de los ítems sobre la línea de mando, específicamente en el documento que sería en el perfil, ¿pero específicamente en?

Licda. Araya Rodríguez: En la parte donde dice la dirección de mando, ¿es?

Directiva Borja Rodríguez: Línea de mando.

Directivo Guillén Mora: ¿Puesto de confianza o cuál?

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, correcto. ¿Ah?

Directivo Guillén Mora: ¿Cuál es? Perdón, para que estemos claros.

Licda. Araya Rodríguez: Donde dice...

Directiva Borja Rodríguez: Espe... ya le digo, don Álvaro.

Licda. Araya Rodríguez: Sí, don Marco lo acaba de exponer.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, correcto. Está en el título que se llama "línea de reporte", don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: ¿Cuál será?

Directiva Borja Rodríguez: Dice: "*Reporte inmediato: Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva*", está bien, "*Reporte superior: Administrativamente con la Gerencia General*", y eso tendría que tener relación con el ítem, con el otro ítem, don Marco, que...

Directivo Guillén Mora: Sí, es que pensé que los íbamos a ver como en el orden en que aparecen, pero está bien...

Directiva Borja Rodríguez: Ah, no.

Directivo Guillén Mora: ...no hay problema.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Sí? Gracias. El otro sería... el otro le había dicho yo, don Marco, que lo corriyéramos en independencia funcional.

Lic. Hidalgo Zúñiga: Independencia funcional.

Directiva Borja Rodríguez: En la independencia funcional, ¿correcto?, o sea, que tuviera relación lo que está en la línea de reporte con la independencia funcional, ¿correcto?, *donde trabaja con total independencia, con subordinación directa e inmediata a la dirección política superior del Instituto*, sea Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva, y administrativamente con la Gerencia General, eso es básicamente, o sea, tendría congruencia el punto de independencia funcional con el punto de la línea de reporte, eso es básicamente la modificación que se haría al documento que remitió don Marco. ¿Algún tema sobre este punto? Nada.

Entonces, doña Xinia, vamos a votar punto por punto para poder hacerlo. ¿Están de acuerdo entonces en incluir esta modificación al perfil en cuanto a independencia funcional? Favor, levantar la mano.

Licda. Sossa Siles: No sería una modificación al perfil, sería...

Directiva Borja Rodríguez: No, incluir...

Licda. Sossa Siles: ...aprobar e incluir en la propuesta que van a aprobar...

Directiva Borja Rodríguez: Sí.

Licda. Sossa Siles: ...posteriormente esta...

Directiva Borja Rodríguez: Es correcto, sí, es que quiero definirlo porque hay tres puntos y entonces... correcto, sería el tema uno, el tema dos.

Licda. Araya Rodríguez: Con respecto al deudor...

Licda. Sossa Siles: ¿Lo van a votar o...?

Directiva Borja Rodríguez: Sí, ah, bueno, perdón, ¿están de acuerdo con esto, de incluir esto? ¿Don Rodolfo, está de acuerdo?

Directivo Freer Campos: De acuerdo.

Directiva Borja Rodríguez: 5 votos, la firmeza, esta observación.

(De conformidad con el análisis realizado en torno al tema, y con 5 votos a favor, la Junta Directiva adopta en firme el ACUERDO N°1)

ACUERDO N°1

Con los votos a favor de la Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano, y Dr.-Ing.

Álvaro Guillén Mora **SE ACUERDA:** Aprobar ajuste a la propuesta sobre el perfil del Director de Urbanismo y Vivienda, presentada por la Gerencia General mediante oficio GG-543-2025, a efectos de que exista congruencia en cuanto a los ítems denominados LÍNEA DE REPORTE (Inmediata y Superior) e INDEPENDENCIA FUNCIONAL, para que se lea de la siguiente manera:

❖ **Reporta a:**

Reporte inmediato: Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva.

Estará bajo la dirección superior de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva por ser un puesto de confianza de este órgano colegiado

Reporte superior: Administrativamente con la Gerencia General

En los aspectos administrativos estará jerárquicamente subordinando a la Gerencia General conforme a la estructura organizacional del Instituto.

❖ **Independencia Funcional (supervisión recibida):**

Trabaja con total independencia, con subordinación directa e inmediata a la dirección política superior del Instituto, sea Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva, y administrativamente con la Gerencia General, siguiendo la legislación que define y regula los programas de la institución.

-----**ACUERDO FIRME**-----

Directiva Borja Rodríguez: Vamos con el tema de deudor, adelante.

Licda. Araya Rodríguez: Sí, bueno, en este momento me encuentro realizando un análisis legal en este sentido, solicitado por la Presidencia Ejecutiva, entonces no lo he finalizado, espero ya después de regresar de vacaciones tener el criterio. No obstante, en el tema de la definición de deudor es muy amplia, ¿verdad?, entonces yo recomendaría que pongan: *no encontrarse en estado de morosidad con el INVU*, ¿por qué?, porque al poner “deudor” lo limita, por ejemplo, a tener algún plan, de tener... o sea, todos los funcionarios en general los estarían limitando a él, ¿verdad?, tener un plan de ahorro, por ejemplo, entonces no siempre, según la jurisprudencia, no siempre, o sea, con solo tener un contrato, no se es deudor, por eso te digo, estoy apenas haciendo el criterio, pero lo que yo he analizado es que

lo recomendable para no cerrarlo a eso mientras es poner, ¿verdad?, *no encontrarse en estado de morosidad*, porque es diferente estar en morosidad, que ya es cuando entra en la obligación, cuando ya usted, por ejemplo, no paga una cuota o algo así, y otra cosa es tener un contrato, son cosas muy distintas.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Puedes leer cuál sería la propuesta, por favor?...

Licda. Araya Rodríguez: Sí.

Directiva Borja Rodríguez: ...para someterlo a los miembros de Junta Directiva.

Licda. Araya Rodríguez: Sería en la parte donde dice “otros” del cuadrito, no sé si es el mismo, pero en la página 3, sería: *no encontrarse en estado de morosidad con el INVU ni con la Caja ni con FODESAF o con alguna otra obligación legal, no haber sido declarado estado de quiebra o insolvencia; y no estar ligado entre sí por parentesco de consanguinidad o afinidad, hasta el grado tercero inclusive, de los miembros de la Junta Directiva, quienes definen su nombramiento.*

Yo le decía a doña Alicia, por ejemplo, cuando se hace contrataciones con el Estado, todos estamos en la Caja, todos estamos en Tributación, tenemos obligaciones, pero no siempre se es deudor, o sea, no siempre se está... tener deudas con la Caja, por ejemplo, ...

Directivo Sanabria Murillo: Es el patrono.

Licda. Araya Rodríguez: ...es muy distinto. Entonces por ahí va, ya como les digo, cuando regresemos de vacaciones ya les tengo el criterio.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, muy bien, ¿no sé si tienen algún comentario para poder atender la recomendación de la Asesora Jurídica en el sentido de quitar la palabra “deudor” y cambiarla por...?

Licda. Araya Rodríguez: Morosidad.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá.

Licda. Araya Rodríguez: *No encontrarse en estado de morosidad.*

Directiva Borja Rodríguez: En estado de morosidad, si están de acuerdo los señores Directores les solicito, por favor, levantar la mano. 5 votos, la firmeza.

(De conformidad con el análisis realizado en torno al tema, y con 5 votos a favor, la Junta Directiva adopta en firme el ACUERDO N°2)

ACUERDO N°2

Con los votos a favor de la Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano, y Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora **SE ACUERDA:** Aprobar ajuste a la propuesta sobre el perfil del Director de Urbanismo y Vivienda, presentada por la Gerencia General mediante oficio GG-543-2025, en cuanto al ítem denominado OTROS para que se lea de la siguiente manera:

❖ Otros:

No encontrarse en estado de morosidad con el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) ni con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) ni con el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) o con alguna otra obligación legal, no haber sido declarado en estado de quiebra o insolvencia; y no estar ligado entre sí por parentesco de consanguinidad o afinidad, hasta el grado tercero inclusive, de los miembros de la Junta Directiva, quienes definen su nombramiento.

-----ACUERDO FIRME-----

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, y vamos con... nos queda el punto sobre la sugerencia que da la Gerencia de que según la observación que... o la instrucción que le ha dado doña Gabriela respecto a poder pensar que la Dirección de Urbanismo no tenga a cargo el Sistema de Ahorro y Préstamo, por lo que ya también se ha comentado muchísimas ocasiones en esta Junta Directiva y para efectos de no tener que otra vez empezar a modificar el perfil, si colocar cuando se haga la búsqueda de un Director de Urbanismo, no colocarlo en el perfil, pero que sí es viable o atinado colocar que sea deseable o preferiblemente con conocimientos en finanzas, digamos, para esta oportunidad que todavía tiene a su cargo el SAP, lo dejo en los comentarios para ver si desean o no incluirlo en el perfil, pero sí para este nombramiento que nos corresponde hacer, sí incluirlo en la publicación, esa sería como la propuesta, los escucho. Adelante, don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Pero yo entendí que es al revés, que no se va a incluir, ¿o entendí mal?

Directiva Borja Rodríguez: No, no se va a incluir en el perfil, pero sí incluirlo en la publicación para la búsqueda del nombramiento.

Directivo Guillén Mora: Sí, es que es como contradictorio, y además no daña en absoluto, o sea, no lo vamos a poner en el perfil, pero sí lo vamos a poner en la publicación, entonces cualquiera podría decir: *no, es que ustedes en el perfil no está eso*.

De todas formas, la otra duda que tengo es, a mí me parece excelente, hemos hablado muchas veces de que debe trasladarse el Sistema de Ahorro y Préstamo a... es más, casi que es un órgano independiente, lo vería yo, pero ¿cuándo va a suceder?, porque esa es la pregunta, ¿cuándo va a suceder? Porque hemos llevado... bueno, en 3 años que he estado aquí, hemos hablado de eso y hemos hablado, hemos hablado y hemos hablado y se ha dicho que hay que hacerlo, y llevamos 3 años y no se ha hecho.

Directiva Borja Rodríguez: Ajá, correcto.

Directivo Guillén Mora: Entonces qué nos garantiza en qué plazo se va a hacer. Entonces, yo lo pondría, eso no daña, “deseable”. El “deseable” no excluye a nadie...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Directivo Guillén Mora: ...si lo traen, bueno, y si no lo traen, diay ni modo, el que sea mejor se contrata.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto.

Directivo Guillén Mora: Pensando, claro, a futuro que eso podría ser que pase a otro lado, si el candidato es muy bueno, aunque no traiga sus conocimientos financieros, se le puede contratar, porque es un deseable, no es un requisito formal.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, gracias. ¿Usted quería decirnos algo, don Marco, sobre eso?

Lic. Hidalgo Zúñiga: No, no, efectivamente, siendo un deseable...

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ...que esté o no esté, al final de cuentas es un...

Directiva Borja Rodríguez: Es un deseable.

1 **Directivo Sanabria Murillo:** Es un deseable.

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

3 **Lic. Hidalgo Zúñiga:** No es un requisito obligatorio.

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien. Entonces la idea es que, con respecto a esta
5 propuesta que señala don... don Álvaro, respecto sería aprobar la observación de
6 incluir en el perfil el... Por favor, aquí los gafetes para recordar los nombres...

7 **Directivo Guillén Mora:** Sí, sí, vamos a hacer una reforma.

8 **Directiva Borja Rodríguez:** Al reglamento de organización... Vamos a incluir en el
9 perfil la palabra “deseable” en... ¿finanzas?

10 **Directivo Guillén Mora:** No, deseable...

11 **Directivo Sanabria Murillo:** En conocimientos deseables...

12 **Directivo Guillén Mora:** ...en conocimientos en finanzas y economía, digamos.

13 **Directiva Borja Rodríguez:** En economía...

14 **Directivo Guillén Mora:** Y en finanzas.

15 **Directiva Borja Rodríguez:** Y/o finanzas.

16 **Directivo Guillén Mora:** Deseable.

17 **Directivo Sanabria Murillo:** Es casi imposible de encontrar, pero...

18 **Directiva Borja Rodríguez:** Entonces los señores Directores que estén...

19 **Licda. Sossa Siles:** ¿En cuál sería eso? ¿En la formación académica?

20 **Directiva Borja Rodríguez:** Exactamente, sí, exactamente, eso iría en el ítem de...

21 **Directivo Guillén Mora:** Formación académica.

22 **Directiva Borja Rodríguez:** Vamos a ver, dónde el título... Los señores Directores
23 que estén de acuerdo en incluir...

24 **Licda. Sossa Siles:** ¿En conocimientos? ¿Conocimientos específicos? ¿O
25 requisitos?

26 **Directiva Borja Rodríguez:** Ya le digo dónde está, es que para mí...

27 **Licda. Sossa Siles:** Está en conocimientos específicos, hay generales y hay
28 específicos.

29 **Directiva Borja Rodríguez:** No, donde dice que tiene que ser...

30 **Directivo Guillén Mora:** Formación académica.

Directiva Borja Rodríguez: ...ingeniero...

Licda. Sossa Siles: ¿Licenciado?

Directiva Borja Rodríguez: ...formación.

Licda. Sossa Siles: Ah, formación académica: ...

Directiva Borja Rodríguez: Formación académica, correcto.

Licda. Sossa Siles: ...*Licenciatura en Ingeniería Civil, Ingeniero en Construcción, Arquitectura, Arquitectura y Urbanismo con maestría o grado superior relacionado con las funciones afines al puesto. ¿Se le agregaría, entonces, deseable con conocimientos en economía y/o finanzas?*

Directiva Borja Rodríguez: Correcto, así es. ¿Están de acuerdo los señores Directores? Favor, levantar la mano, por favor. ¿La firmeza? Muy bien.

(De conformidad con el análisis realizado en torno al tema, y con 5 votos a favor, la Junta Directiva adopta en firme el ACUERDO N°3)

ACUERDO N°3

Con los votos a favor de la Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano, y Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora **SE ACUERDA:** Aprobar ajuste a la propuesta sobre el perfil del Director de Urbanismo y Vivienda, presentada por la Gerencia General mediante oficio GG-543-2025, en cuanto al ítem denominado FORMACIÓN ACADÉMICA para que se lea de la siguiente manera:

❖ Formación académica:

Licenciatura en Ingeniería Civil, Ingeniero en Construcción, Arquitectura, Arquitectura y Urbanismo con maestría o grado superior relacionado con las funciones afines al puesto. Deseable con conocimientos en economía y/o finanzas.

-----ACUERDO FIRME-----

Directiva Borja Rodríguez: Entonces, en conclusión, lo que vamos a hacer entonces es, con estas observaciones que ya hemos aprobado, se aprueba

entonces el perfil remitido en el GG-543-2025 del 15 de diciembre del 2025, en relación a la actualización del perfil Director de Urbanismo y Vivienda, por favor levantar la mano. ¿Firmeza? Muy bien, entonces.

Licda. Sossa Siles: ¿Se acoge la propuesta de acuerdo?

Directiva Borja Rodríguez: Sí.

Licda. Sossa Siles: Ok.

(De conformidad con el análisis realizado en torno al tema, y con 5 votos a favor, la Junta Directiva adopta en firme el ACUERDO N°4)

ACUERDO N°4

CONSIDERANDO

1.- Dar seguimiento a los requerimientos solicitados por la Secretaria Técnica de la Autoridad Presupuestaria en el oficio MH-STAP-OF-1425-2025, en el cual se solicita el perfil actualizado para continuar con el análisis y la posterior coordinación con la Dirección del Área de Organización del Trabajo y Compensaciones de la Dirección General de Servicio Civil, a fin de determinar el salario global correspondiente a la clase indicada.

2- Unificar en un solo acuerdo el perfil del puesto de confianza Director de Urbanismo y Vivienda sus nuevos ajustes según los requerimientos por la Secretaría Técnica Presupuestaria, así como derogar los acuerdos JD-074-2019, JD-075-2019 ambos del 18 de febrero de 2019 – Sesión Ordinaria 6365 y JD-119-2022 del 18 de agosto de 2022 – Sesión Ordinaria 6541.

3- Que se debe mantener del acuerdo adoptado por la Junta Directiva del Acta de Sesión Ordinaria 6365 del 14 de febrero de 2019 lo siguiente: tipo de nombramiento, cómo se realiza el nombramiento, duración del nombramiento, posibilidad de reelección-remoción o cese del nombramiento, objetivo del cargo.

4- Que se debe mantener del acuerdo adoptado por la Junta Directiva del Acta de la Sesión Ordinaria N°6451 del 18 de agosto de 2022, en el por tanto a) los requisitos que deberá cumplir la persona que ocupe el cargo y el b) duración del nombramiento del cargo.

1 **POR TANTO**

2 Con los votos a favor de la Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos,
3 Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano, y Dr.-Ing.
4 Álvaro Guillén Mora **SE ACUERDA:**

5 a) Aprobar el perfil remitido por la Gerencia General mediante oficio GG-543-2025,
6 del 15 de diciembre de 2025, en relación con la actualización del perfil del Director
7 de Urbanismo y Vivienda, con las observaciones aprobadas por esta Junta
8 Directiva.

9 b) PUESTO DE CONFIANZA:

10 Considerar el cargo de **Dirección de Urbanismo y Vivienda** como un **puesto de**
11 **confianza** y, por lo tanto, no homologarlo al Sistema de Clasificación y valoración
12 de la Dirección General de Servicio Civil.

13 Esta Junta Directiva considera que es esencial para la Institución que este cargo
14 sea considerado como un **puesto de confianza**, fundamentado en:

15 ▪ La persona encargada de la **Dirección de Urbanismo y Vivienda** es responsable
16 de una dependencia cuya finalidad primordial es formular y recomendar políticas,
17 normas y directrices relacionadas con los procesos sustantivos que tiene a su cargo
18 (provisión de vivienda y ordenamiento territorial), en coordinación con la Gerencia
19 General.

20 ▪ Por su nivel en la estructura jerárquica de la Institución, la persona asignada a la
21 **Dirección de Urbanismo y Vivienda** es encargada de articular y transformar las
22 decisiones estratégicas que en materia de vivienda y ordenamiento territorial
23 dispone el nivel superior y transformarlas en acciones programáticas que deben ser
24 ejecutadas a nivel de las unidades técnicas a su cargo para el cumplimiento de los
25 objetivos.

26 ▪ Además, este cargo tiene acceso a información proveniente de las unidades
27 técnicas de la Institución, aspecto que le permite tomar decisiones dentro de su
28 Dirección que permean y son de acatamiento obligatorio en los niveles inferiores
29 adscritos a ella.

Lo anterior justifica y requiere que dicho cargo sea ocupado por una persona de confianza, de libre nombramiento y remoción, que se convierta en un estrecho colaborador de la Gerencia General, Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva de la Institución, con el propósito de impulsar y asegurar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la provisión de vivienda y el ordenamiento territorial, en total alineamiento con los objetivos y metas del nivel superior de la Institución y las directrices que en esta materia brinda el Sector.

c) Las condiciones generales sobre las cuales se propone regir la relación laboral de este cargo serían las siguientes:

NOMBRAMIENTO DEL OCUPANTE DEL CARGO: La Junta Directiva designará, con el voto favorable de no menos de cuatro de sus miembros, al ocupante de este cargo, velando porque el candidato seleccionado cumpla con la idoneidad para el puesto.

DURACIÓN DEL NOMBRAMIENTO DEL CARGO: La jefatura de la **Dirección de Urbanismo y Vivienda** será nombrada hasta por un período de cuatro años. No obstante, la Presidencia Ejecutiva realizará evaluaciones de desempeño y cumplimiento de objetivos y metas anuales que se hayan dispuesto para el cargo al inicio de cada año y rendirá informe de resultados ante la Junta Directiva.

POSIBILIDAD DE REELECCIÓN: La Junta Directiva podrá reelegir a la persona ocupante del cargo, con el voto favorable de no menos de cuatro de sus miembros, finalizado su período si así lo considera oportuno con base en el análisis de desempeño anual, logro de objetivos y metas alcanzadas durante su gestión. El análisis para definir la reelección del ocupante del cargo deberá realizarse treinta días anteriores al vencimiento de tal período.

POSIBILIDAD DE REMOCIÓN O CESE DEL NOMBRAMIENTO: La Junta Directiva podrá valorar la remoción de la persona en el cargo, si existen dos evaluaciones anuales que resulten insatisfactorias o deficientes en el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de cada período y con el voto a favor de la remoción de no menos de cuatro de sus miembros.

Además, el Presidente Ejecutivo y la Junta Directiva podrán remover del cargo a la persona que lo ocupa, en cualquier momento con el voto de no menos de cuatro de sus miembros, si se presentase alguna de las siguientes situaciones:

- Quien por sentencia firme sea declarado responsable de la infracción de alguna de las disposiciones contenidas en las leyes, decretos o reglamentos aplicables al - Instituto o la haya consentido.
- Quien resultare condenado por actos u operaciones fraudulentas o ilegales.
- Quien renunciare a su cargo o se incapacitare legalmente.

También, podrá ser cesado del cargo en forma discrecional y según las disposiciones especiales de los artículos 585 y 586 del Código de Trabajo, con el derecho a las indemnizaciones ahí previstas, salvo disposición especial en contrario, siempre que no incurra en alguna de las causales previstas por el ordenamiento jurídico que regula la materia, que faculta al empleador a despedir sin responsabilidad patronal, previa apertura de la investigación administrativa correspondiente.

La separación de la persona designada en la **Dirección de Urbanismo y Vivienda** por cualquiera de las causales indicadas anteriormente no librerá a éstos de las responsabilidades en que legalmente hubieren podido incurrir durante su período de actuación en el cargo.

OBJETIVO DEL CARGO Planificar, dirigir, organizar, coordinar, evaluar y controlar las actividades profesionales, técnicas y administrativas, integrando y desarrollando

eficiente y eficazmente los programas de ordenamiento territorial y los de provisión de vivienda, así como asesorar a la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Gerencia General en la toma de decisiones relacionadas con la materia de su competencia. Esto con el objeto de atender adecuadamente el acceso a los habitantes a ciudades sostenibles y soluciones de vivienda asegurando que todo espacio de intervención cumpla con los criterios de ubicación, disponibilidad de servicios públicos y otros elementos conexos para el desarrollo pleno de la población, con apropiación, dignidad, equidad y respeto., según las políticas y lineamientos institucionales, criterios técnicos y planes de ordenamiento territorial que regulen su campo de acción.

d) Modificar el acuerdo adoptado en la sesión ordinaria N°6365, artículo IV, del 14 de febrero de 2019, según recomendación de STAP, y se actualiza el perfil del Director de Urbanismo puesto de confianza, para que se lea de la siguiente manera:

NOMBRE DE LA CLASE

Director/a

CARGO INCLUIDO EN ESTA CLASE:

Director/a de Urbanismo y Vivienda

PROPÓSITO DE LA CLASE

Dirigir la dependencia encargada de formular y recomendar políticas, normas y directrices relacionadas con los procesos sustantivos de provisión de vivienda y ordenamiento territorial, en coordinación con la Gerencia General.

Por su nivel jerárquico, le corresponde articular las decisiones estratégicas definidas por la alta dirección en materia de vivienda y ordenamiento territorial, transformándolas en acciones programáticas para su ejecución por las unidades técnicas bajo su responsabilidad, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, gestiona información proveniente de las unidades técnicas, lo que le permite adoptar decisiones dentro de la Dirección que son de acatamiento obligatorio en los niveles subordinados, garantizando coherencia, eficiencia y alineación con las políticas institucionales.

LÍNEA DE REPORTE

Ubicación en la estructura:

Dirección de Urbanismo y Vivienda

Reporta a:

Reporte inmediato: Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva.

Estará bajo la dirección superior de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva por ser un puesto de confianza de este órgano colegiado

Reporte superior: Administrativamente con la Gerencia General

En los aspectos administrativos estará jerárquicamente subordinando a la Gerencia General conforme a la estructura organizacional del Instituto.

Supervisa a:

Jefatura Departamento Programas Habitacionales;

Jefatura Departamento de Urbanismo

Jefatura Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento

Personal profesional, técnico, administrativo y operativo adscrito a la dependencia.

ACTIVIDADES GENERALES

1. Asesorar a las máximas autoridades de la Institución en aspectos propios de su competencia, con el fin de facilitar la toma de decisiones de trascendencia e impacto a nivel nacional e institucional.

2. Participar en la preparación del Plan Estratégico, con el fin de propiciar la realización de las actividades de acuerdo con los lineamientos estratégicos del INVU.

3. Dirigir, organizar, coordinar, supervisar e integrar la formulación del Plan Operativo Institucional, presupuestos, proyectos estratégicos de la Dirección y sus dependencias, así como coordinar la asignación oportuna de los recursos materiales, humanos y financieros requeridos para el logro de los objetivos organizacionales, así como proponer los cambios, ajustes y soluciones que correspondan producto de su ejecución y evaluación.

4. Emitir directrices internas, normativas y políticas necesarias para la orientación de los procesos de la Dirección y sus dependencias; proponiendo cambios a las disposiciones técnicas, administrativas y legales que regulan su campo de actividad cuando así aplique, asegurando que se trabaje de forma integrada y alineada a la consecución de las metas institucionales y a las variables necesidades del entorno.

5. Evaluar el cumplimiento de las metas asignadas al personal que supervisa directamente, valorando su rendimiento y contribución al logro de los objetivos, con el fin de determinar la idoneidad de los funcionarios, la racionalidad de los procesos, las variables que inciden de manera negativa en el buen desempeño, y tomar las decisiones necesarias para mejorar los servicios y el rendimiento institucional.

6. Controlar, evaluar y administrar constantemente los procesos a su cargo, asegurando que los productos y servicios que se brindan a los usuarios internos y clientes externos reúnan las características de oportunidad y calidad requeridas.

7. Evaluar y administrar el Sistema de Control Interno de la Dirección y sus dependencias, realizando las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento, en concordancia con la Ley General de Control Interno.

8. Dirigir, organizar y promover proactivamente o representar a la Institución en foros, seminarios, capacitaciones, cursos, reuniones y actividades diversas en las que se discuten y toman decisiones sobre asuntos de relevancia e impacto nacional en su ámbito de competencia o cuando así sea requerido por mandato expreso por su superior inmediato.

9. Promover y controlar que las actividades que se desarrollan en la Dirección y sus dependencias se realicen en forma conjunta con funcionarios de otras

dependencias internas o externas cuando así se requiera, en procura de generar el trabajo en equipo necesario para el logro de los objetivos institucionales.

10. Comunicar de forma oportuna, toda aquella información necesaria o relevante para que el personal a su cargo desarrolle las actividades asignadas y velar porque la información sea trasladada a todos los interesados.

11. Permanecer actualizado en su área de especialidad, así como sobre los cambios y nuevas tendencias que se presentan en el entorno nacional e internacional impactando directa o indirectamente su campo de acción.

12. Atender todos los requerimientos de información (reuniones, consultas, informes y otros), brindar asesorías y capacitaciones que en materia de su especialidad le presenten, tanto dependencias externas, como internas.

13. Velar y controlar la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades a su cargo.

14. Realizar cualquier otra función sustantiva o administrativa que en el ámbito de su competencia le sea asignadas.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

1. Participar activamente en la formulación de planes, programas y proyectos de Vivienda y Ordenamiento Territorial,

2. Dirigir, organizar, coordinar, controlar la formulación de políticas, estrategias, planes, normas, directrices y acciones concretas para llevar a cabo el ordenamiento territorial del país, mediante la actualización, mejora y emisión de criterios técnicos y operativos en esta materia, seguimiento de planes nacionales y regionales, supervisión de planes reguladores locales, asesoría técnica y capacitación.

3. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la formulación del Programa Anual de Proyectos Habitacionales a ejecutar a nivel nacional, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo Urbano, asegurando que los proyectos sean factibles técnica, legal, rentable y financieramente, velando por su cumplimiento y generando resultados económicos y financieros positivos para el INVU.

1 4. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la formulación, revisión y actualización del
2 Plan Nacional de Desarrollo Urbano, asegurando que éste cumpla con las políticas
3 rectoras vigentes y contemple adecuadamente los elementos de densidad
4 poblacional, uso y aprovechamiento de las tierras, desarrollo industrial, vivienda y
5 renovación urbana, disponibilidad de servicios públicos y demás que contemple la
6 normativa vigente.

7 5. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la operativización de planes y acciones
8 concretas para llevar a cabo Proyectos Habitacionales con la finalidad de dotar a
9 los mismos de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para su
10 puesta en marcha, además deberá emitir informes de resultados físicos-financieros
11 y aplicar las directrices que aseguren el logro de los objetivos institucionales y la
12 rentabilidad económica financiera de los diversos programas a su cargo.

13 6. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la formulación y evaluación de proyectos
14 estratégicos de interés institucional, orientados a brindar soluciones a las
15 necesidades habitacionales y de ordenamiento territorial del país y la población en
16 general.

17 7. Evaluar y analizar periódicamente el cumplimiento y resultados alcanzados en el
18 Plan operativo Institucional, Plan Nacional de Desarrollo, según tiempos, plazos y
19 ejecución físico-financiera de los proyectos, y formular directrices que correspondan
20 para asegurar el logro de los objetivos institucionales.

21 8. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la programación anual de compra de
22 bienes inmuebles, el desarrollo, mejora o actualización de mecanismos de
23 financiamiento, sus políticas y directrices que permitan implementar los planes de
24 desarrollo y planes operativos de la institución y asegurar su cumplimiento.

25 9. Dirigir, organizar, coordinar y controlar la formulación de estrategias, directrices y
26 acciones requeridas para la eficiente y eficaz comunicación, cobertura, atención y
27 Tramitación de los servicios y productos que ofrece el INVU, de forma tal que sean
28 accesibles para la ciudadanía.

29 10. Participar bajo las indicaciones de la Junta Directiva y la Presidencia en
30 negociaciones con autoridades políticas, personeros de organismos públicos,

empresas privadas u otros, tanto a nivel nacional como internacional, para la discusión de asuntos diversos, el establecimiento de alianzas, convenios o contratos acordes con la normativa vigente, con el fin de formular y recomendar políticas y estrategias de la institución.

11. Monitorear y promover en la institución la coordinación de los proyectos públicos y privados que, por su función, magnitud, extensión o cualquier otro motivo, interesen al desarrollo de planes, programas y proyectos del INVU.

12. Dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades de vigilancia y ejercer autoridad para el debido cumplimiento de las normas de interés nacional comprendidas en las leyes de Ordenamiento Territorial y los reglamentos respectivos que regulen el tema en el país.

13. Planificar e impulsar la implementación de nuevas tecnologías que cumplan con parámetros de habitabilidad óptimos, experiencias innovadoras de programas habitacionales y ordenamiento territorial.

14. Supervisar y monitorear el adecuado desempeño de Gestión de Programas de financiamiento asegurando una positiva proyección de ventas, reducción de morosidad, adecuada gestión de cobro, inversiones en beneficio institucional y proyección, transparencia, actualización y crecimiento del sistema de ahorro y préstamo.

CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES

Independencia Funcional (supervisión recibida):

Trabaja con total independencia, con subordinación directa e inmediata a la dirección política superior del Instituto, sea Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva, y administrativamente con la Gerencia General, siguiendo la legislación que define y regula los programas de la institución.

Supervisión Ejercida:

Tiene la responsabilidad de dirigir, coordinar y orientar las actividades del personal a su cargo, que incluye niveles asistenciales, técnicos, profesionales y jefaturas

1 formales asignadas. Garantiza el cumplimiento de objetivos mediante liderazgo
2 efectivo y aplicación de lineamientos institucionales.

3 **Responsabilidad por funciones:**

4 La persona que ocupe el puesto depende directamente de los niveles jerárquicos
5 superiores de la institución, asumiendo un alto grado de responsabilidad y riesgo en
6 la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, debe garantizar el suministro de
7 información técnica, veraz y oportuna, indispensable para la definición de políticas
8 y la adopción de decisiones con impacto significativo a nivel nacional.

9
10 Los errores cometidos pueden generar responsabilidad administrativa, civil, social
11 o penal, según corresponda, debido al alcance nacional del puesto y a la naturaleza
12 rectora de la unidad organizativa que dirige. Cualquier acción que contravenga los
13 objetivos institucionales o el interés público puede acarrear consecuencias de gran
14 magnitud, dado el compromiso subsidiario con el Estado y la dificultad para
15 subsanar la nulidad de actuaciones. Por ello, las funciones deben ejecutarse con
16 extremo cuidado, precisión y confidencialidad, dentro del marco jurídico y ético que
17 rige el servicio público.

18
19 **Por relaciones de trabajo:**

20 Mantiene interacción constante con superiores jerárquicos, personal colaborador,
21 funcionarios de la institución, así como con representantes de organizaciones
22 públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, y con público en
23 general. Estas relaciones se gestionan mediante diversos medios y canales,
24 aplicando confidencialidad, tacto y cortesía, promoviendo un diálogo armónico y
25 respetuoso. Su actuación debe fortalecer la imagen institucional bajo su liderazgo y
26 proyectarse positivamente.

27
28 **Por equipo y materiales:**

29 Es responsable de garantizar el uso adecuado y la optimización de los recursos
30 humanos, financieros, tecnológicos y materiales asignados para el desarrollo de las

1 actividades. Una gestión ineficiente de estos recursos puede generar gastos
2 significativos para la administración, por lo que se requiere aplicar criterios de
3 eficiencia, control y aprovechamiento óptimo.

5 **Condiciones de trabajo:**

6 **Medio Ambiente**

7 El puesto se desempeña principalmente en condiciones ambientales propias de una
8 oficina. No obstante, puede requerir giras o traslados a diferentes lugares dentro y
9 fuera del país, lo que implica exposición a factores diversos como calor, frío, polvo,
10 humedad, ruido, entre otros. Estas situaciones demandan adaptabilidad y
11 cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

12 **Exigencias Físicas**

13 La función exige altos niveles de trabajo intelectual, análisis constante de
14 situaciones complejas y toma de decisiones oportunas, lo que conlleva esfuerzo
15 mental significativo y trabajo bajo presión, pudiendo generar estrés y otras
16 afectaciones a la salud. Según las necesidades institucionales, el puesto puede
17 requerir traslados frecuentes a distintas zonas del país, conducción de vehículos
18 oficiales y ajustes en la jornada laboral, incluyendo ampliación o rotación de
19 horarios. Asimismo, las labores prolongadas en oficina pueden ocasionar
20 sedentarismo por mantener posturas estáticas durante periodos extensos.

22 **CARACTERÍSTICAS PERSONALES DESEABLES:**

- 23 · Compromiso
- 24 · Espíritu de Servicio
- 25 · Excelencia
- 26 · Transparencia
- 27 · Ética
- 28 · Inteligencia Emocional
- 29 · Planificación
- 30 · Toma Decisiones

- 1 · Capacidad de análisis
- 2 · Capacidad de Investigación
- 3 · Capacidad para asesorar
- 4 · Liderazgo
- 5 · Orientación a Resultados
- 6 · Solución de Conflictos

7

8 **CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

9 **Generales:** Debe mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias de
10 su especialidad, así como el desarrollo de nuevas competencias con el fin de
11 garantizar su idoneidad permanente, por cuanto su labor exige una actitud proactiva
12 y de servicio con aportes creativos y originales durante toda su carrera.

13 **Específicos:** Definidos por la Administración conforme a los lineamientos
14 establecidos en el procedimiento de Reclutamiento y Selección y según las
15 necesidades institucionales identificadas.

16

17 **REQUISITOS**

18 **Formación académica:**

19 Licenciatura en Ingeniería Civil, Ingeniero en Construcción, Arquitectura,
20 Arquitectura y Urbanismo con maestría o grado superior relacionado con las
21 funciones afines al puesto. Deseable con conocimientos en economía y/o finanzas.

22 **Experiencia:**

23 Más de cinco años experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto,
24 con la especialidad de éste o bien con su formación profesional, de los cuales al
25 menos cuatro (4) años debe haber supervisado personal profesional.

26 **Requisitos legales:**

27 Incorporación al Colegio Profesional respectivo, en los casos en que dicha entidad
28 lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional.

29 Licencia de conducir.

1 Declaración de bienes y rendir la garantía o póliza de fidelidad cuando el puesto,
2 por ley expresa así lo indique.

3 **Otros:**

4 No encontrarse en estado de morosidad con el Instituto Nacional de Vivienda y
5 Urbanismo (INVU) ni con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) ni con el
6 Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF) o con alguna
7 otra obligación legal, no haber sido declarado en estado de quiebra o insolvencia; y
8 no estar ligado entre sí por parentesco de consanguinidad o afinidad, hasta el grado
9 tercero inclusive, de los miembros de la Junta Directiva, quienes definen su
10 nombramiento.

11 -----**ACUERDO FIRME**-----

12 *****

13
14 **2. Taller Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (PEI)**

15 **Directiva Borja Rodríguez:** Vamos con el punto número...

16 **Directivo Sanabria Murillo:** III-2.

17 **Directiva Borja Rodríguez:** III-2, sobre el Plan Estratégico Institucional 2026-2030.

18 Tenemos ahí a la espera, ya les digo a quiénes, de la empresa Van Der Leer: Luis
19 Gómez, Damaris Bermúdez, y los compañeros de Planificación, la Dirección de
20 Administración Financiera, don Roberto, que... ¿cómo se llama esa dirección?

21 **Licda. Sossa Siles:** Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento.

22 **Directiva Borja Rodríguez:** Ah bueno. Don Ricardo, de UTI y doña Eva.

23 Entonces, por favor... Sí, don Álvaro y luego don Rodolfo, gracias. Adelante, don
24 Álvaro.

25 **Directivo Guillén Mora:** Dos cosas: ...

26 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí.

27 **Directivo Guillén Mora:** Una... Todavía que no entren.

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Todavía no.

29 **Sra. Sáenz Castillo:** ¿Todavía no?

30 **Directiva Borja Rodríguez:** No.

1 **Sra. Sáenz Castillo:** Ah, ok.

2 **Directivo Guillén Mora:** Primero, yo entendí, corrijanme si estoy equivocado, que
3 el martes, por la insistencia nuestra, que no teníamos los documentos, aunque el
4 tiempo era muy apretado, que nos los iban a mandar.

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

6 **Directivo Guillén Mora:** Yo, bueno, no sé si cometí el error, que como que creía
7 que era solo Planeamiento Estratégico... más bien, voy a tener cuidado con lo que
8 voy a decir, denme un segundo. Es que no sé si los incluyeron en los documentos
9 de nosotros, ¿para hoy, doña Xinia?

10 **Licda. Sossa Siles.** Para hoy...

11 **Directiva Borja Rodríguez:** En la Nube, lo que nos enviaron por...

12 **Licda. Sossa Siles:** Se les envió inmediatamente después de eso con la
13 presentación.

14 **Directivo Guillén Mora:** No, no, el documento es la presentación, pero no los
15 documentos del informe.

16 **Directiva Borja Rodríguez:** Los documentos base como parte de eso.

17 **Licda. Sossa Siles:** Los documentos no.

18 **Directivo Guillén Mora:** Pero eso dijimos que nos lo iban a mandar...

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Así es, correcto.

20 **Directivo Guillén Mora:** ... ¿cierto?

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

22 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, entonces yo sigo pensando que...

23 **Directiva Borja Rodríguez:** No están en la Nube.

24 **Directivo Guillén Mora:** No, por eso era que yo decía ¡ay! ¡juepucha! con suerte
25 estaban en la Nube y me tengo que retractar.

26 Me parece nuevamente una barbaridad o no sé cómo decirles, una falta de todo
27 hacer una Junta Directiva que pide cosas y no se las dan, porque en realidad yo
28 considero que va muy deficiente ese trabajo, y que estamos tratando para variar
29 nosotros como Junta Directiva de enderezar las cosas y yo creo que esa no es la
30 función, para eso hay un consultor, y los consultores tenemos que hacer el trabajo

1 y hacer todo lo que nos piden, pero si no se los piden porque hay desconocimiento
2 o quieren que lo hagamos a la fuerza, como me da la sensación, estoy muy
3 preocupado y ni que decir de la poquísima participación del personal en el FODA,
4 de un 34% y que no se hizo... doña Paola sacó a relucir que es que no se puede
5 obligar a la gente, bueno, perdón, estamos en algo importantísimo para la
6 Institución, y la forma de presentar un FODA que es casi a regañadientes nuestra,
7 que nos dieron una partecita, porque nada más nos dieron las debilidades, todavía
8 nos falta en el FODA y como el documento no está, entonces hasta dónde tiene
9 sentido que empecemos como a improvisar nosotros a que nos digan esto, nos
10 digan lo otro. Entonces me parece que es grave, por supuesto que vamos a trabajar
11 hoy, por eso vinimos, pero yo pienso que esto está crudo y que hay que hacerle
12 reformas, pedimos, por ejemplo, de ese 34 por dónde se fueron las respuestas, de
13 qué unidades, o sea, no andamos buscando quién contestó o no, lo podrían también
14 saber si quieren, pero lo que nos interesa es ver, porque podría haber un sesgo,
15 entonces si la comunicación, si estamos desfasados, que fue lo que yo mencioné,
16 nuestras ideas de Junta Directiva con el resto de la Institución piensa que debe
17 hacerse, entonces no hay un buen plan estratégico que funcione, por el hecho de
18 que estamos pensando en cosas diferentes, tiene que haber... más bien lo que
19 debió hacerse es la filosofía de la Junta Directiva primero, para permear en el resto
20 de miembros de la Institución y que nosotros definamos después los objetivos
21 estratégicos con esa visión que tenemos y tratar de que nos armonicemos con los
22 demás niveles.

23 Entonces, yo en lo personal, así al tarán tan tan, nos presentaban una presentación,
24 ¿no es que tenemos un acuerdo que, si nos van a hacer una presentación, nos la
25 tienen que mandar?, y no nos mandaron nada a tiempo. Entonces se desobedecen
26 los acuerdos que tomamos y ya yo estoy cansado en esta Junta Directiva de que
27 crean que es nada más que venimos a levantar la mano, no, no, aquí somos gente
28 crítica, gente que quiere hacer las cosas bien y hay muchas cosas que corregir y
29 hemos tratado de corregir, pero tomamos acuerdos y nadie vela a veces para que
30 realmente se cumplan esos acuerdos.

Entonces yo quería llamar la atención en ese sentido, que no se están siguiendo las cosas como debe ser. Si ellos hicieron un informe, diay nos mandan el informe para que nosotros lo leamos, para que veamos todo lo complejo o no, las deficiencias, pero se lo estamos sacando casi que con cuchara. *¿Y cuánto fue los que respondieron? ¿Y qué áreas? ¿Y dónde está el FODA? ¿Y por qué los riesgos? Y aquí y allá,* y ya nos están atropellando con los objetivos estratégicos, con la formulación y nosotros ni siquiera estamos de acuerdo, o sea, primero tiene que haber una validación para luego desarrollar, y si validamos, que esos van a ser los objetivos, entonces ya los valores y todo lo que se ponga, pero eso va por etapas, en un trabajar de tú a tú con el grupo de Junta Directiva, pero no que ya esto está así y vótenlo y eso es lo que viene, porque con esa premura fue que nos presentaron el cronograma en su momento, que yo repliqué que me parecía que era muy poco tiempo para pasar esa maduración de Junta Directiva a objetivos estratégicos, casi que se quieren ver en una sesión con un montón de dudas digamos, de una encerrona de un día, podría hacerse si todo viene muy bien estructurado, pero yo pienso que no está bien estructurado y nada más dejo constancia de lo que estoy viendo y de pedir lo que veo en eso que estamos haciendo.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, voy a responderle antes de darle la palabra, don Rodolfo, qué pena.

Directivo Freer Campos: No, no, por favor.

Directiva Borja Rodríguez: Ya le... Don Álvaro, a raíz de las observaciones que nosotros tuvimos el martes en la Junta Directiva respecto a ese tema, yo tuve una pequeña reunión de algunos minutos con doña Paola, don Álvaro, en este sentido si bien yo no soy experta, pero le voy a comentar lo que yo entendí de todo este proceso de Plan Estratégico Institucional, le transmití de que es muy difícil que nosotros lleguemos al Plan Estratégico Institucional si de alguna manera los comentarios de los Directores habían sido en cuanto al FODA, que no había sido tomado en consideración algunos aspectos de las debilidades, por decirlo de esta manera, que además tampoco habíamos tenido una retroalimentación válida respecto a todos los funcionarios, por lo que también pues yo había indicado una

sesión en cuanto a ese sesgo que se podía determinar, y además que entonces lo que yo comprendía de esa información, don Álvaro, que fue lo que le indiqué, es que si nosotros tenemos esta base del FODA, si tenemos esto que es de alguna manera parcializado o poco, ¿verdad?, vamos a ver, se parcializa en cuanto a la cantidad, digamos, al porcentaje, que obviamente eso implica que todo lo demás que va posterior a eso hay que reevaluarlo y, bueno, eso fue básicamente lo que le comenté, sí tengo que serle totalmente clara en lo que me contestó doña Paola es que, desde el punto de vista profesional y de experiencia que ella tiene, no se puede realizar de esa manera para poder llegar al resultado.

Yo le dije que era muy probable que nosotros tuviéramos una visión diferente a la que ella tenía y que también revisara cómo podía para poder llenar este vacío, revisar los términos del contrato con la empresa consultora o plantear nosotros soluciones que, don Álvaro, yo creo que ahí es lo que nosotros deberíamos ahora de alguna manera abrir ese espacio, cuáles son las soluciones que vamos a dar y qué es lo que nos va a traer hoy la empresa.

Y yo también entendí lo suyo, don Álvaro, es decir, tenían era que enviarnos documentación con respecto a consolidar todos los comentarios que nosotros habíamos hecho en la sesión del martes. ¿Correcto?

Adelante, don Rodolfo.

Directivo Freer Campos: Sí, no, no, lo mío es una solicitud de previo a que ingresen los expositores y el resto de compañeros, ¿si podía darse un breve receso de 5 minutos para atender una llamada personal?, entonces simplemente era...

Directiva Borja Rodríguez: Claro que sí, por supuesto.

Directivo Freer Campos: ...con la venia de la Junta.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Si desea escuchamos a don Henry...

Directivo Freer Campos: Claro.

Directiva Borja Rodríguez: ...y por supuesto que declaramos el receso. Disculpe, más bien, don Rodolfo...

Directivo Freer Campos: No, no.

Directiva Borja Rodríguez: ...por no hacerlo con tanta rapidez el receso.

1 **Directivo Freer Campos:** No, no, gracias.

2 **Lic. Arley Pérez:** Sí, vamos a ver, desde el punto de vista de control, de lo que
3 establece la Ley de Control Interno es muy claro que la planificación nace desde la
4 Junta Directiva en conjunto con la Administración Activa, entonces es algo que doña
5 Paola no sé de dónde sacó esos argumentos, es muy delicado esa aseveración.
6 Entonces la Junta Directiva no puede apartarse, llegar solamente y conocer los
7 temas, por lo menos yo continúo con el sin sabor de la sesión pasada de que, si no
8 es después de la exposición de don Álvaro que yo solicito ver el tema del FODA, no
9 se conoce el FODA. Entonces a partir del FODA es donde se empieza a construir
10 el tema junto con misión, visión y valores, entonces este tipo de cosas no tiene que
11 manejarse de esa forma así, porque finalmente la Junta Directiva es la que aprueba
12 el Plan Estratégico y en qué condiciones lo está aprobando.

13 Ahora, conociendo también que hay un 66% de la población del INVU que no está
14 respondiendo a la planificación, es un mensaje que está mandando también el resto
15 del personal, o sea, algo está pasando, hay que tomar medidas, y las cosas así de
16 esta forma como se están presentando tanto la semana pasada y como se van a
17 presentar hoy, no puede ser, entonces recuerden que la responsabilidad es de
18 ustedes como Junta Directiva y esas cosas no deben permitirse.

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien, voy a decretar el receso, retomamos...

20 **Directivo Guillén Mora:** Sí, pero para que no entren.

21 **Directiva Borja Rodríguez:** No, no voy a dejarlos entrar, voy a permitir hacer el
22 receso...

23 **Directivo Freer Campos:** No, no, de que...

24 **Directiva Borja Rodríguez:** ...y luego si querés conversar... seguimos, porque...

25 **Directivo Freer Campos:** No, no, dale.

26 **Directiva Borja Rodríguez:** Le voy a decir por qué, don Rodolfo, le voy a comentar
27 por qué, porque yo creo que es importante, no es que los voy a dejar entrar de una
28 vez, es que entre nosotros señalemos qué soluciones les vamos a dar...

29 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, eso, no, no...

30 **Directiva Borja Rodríguez:** ...y entonces eso es lo que quiero....

1 **Directivo Guillén Mora:** ...eso era lo que yo quería plantear.

2 **Directiva Borja Rodríguez:** ...como discutir, como tener ese espacio.

3 **Directivo Guillén Mora:** Sí, pero yo no le diría que nosotros tenemos que darle
4 soluciones, nosotros les tenemos...

5 **Directiva Borja Rodríguez:** No, pero sí una propuesta.

6 **Directivo Guillén Mora:** ...que exigir cómo hacer el trabajo.

7 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, bueno.

8 **Directivo Guillén Mora:** ¿Verdad? El planeamiento estratégico, como lo dice don
9 Henry, viene de arriba hacia abajo, no de abajo hacia arriba, ¿verdad?, o sea, los
10 niveles operativos no hacen la parte estratégica, hacen la parte táctica y cualquier
11 otra, pero no hacen la estratégica, que podrían hacer un insumo que nos den de
12 cómo ven ellos la organización, yo no estoy diciendo que no se pueda, pero cuando
13 sea un poquito más representativo, pero como les digo, nosotros estamos en Junta
14 Directiva porque se supone que tenemos un marco más amplio y de hecho es así,
15 ¿verdad?, las grandes contribuciones que siempre hacen los compañeros
16 arquitectos en el tema urbanístico es porque tienen una formación, un conocimiento
17 y una experiencia, igual la parte legal y cualquier otro miembro que contribuya, o
18 sea, se supone que estamos aquí porque algo sabemos, ¿verdad?, en algo nos
19 hemos formado y en algo hemos trabajado con experiencia, y vemos cosas
20 diferentes a veces a lo que ve una unidad, que es un trabajo más puntual y que no
21 significa que... o sea, todo es valioso en la organización.

22 Entonces lo que yo creo ahí, Alicia, es que debemos decirles: primero, lo que no
23 están haciendo bien; segundo, que tienen que rectificar esto y que tenemos que
24 hacer una modifi... ¿Qué hace usted...?

25 **Directiva Borja Rodríguez:** Don Álvaro, voy a decretar el receso...

26 **Directivo Guillén Mora:** Ah ok, está bien.

27 **Directiva Borja Rodríguez:** ...y continuamos, ¿le parece?

28 **Directivo Guillén Mora:** Bueno.

29 **Directiva Borja Rodríguez:** Un receso a las 10:21...

30 **Directivo Guillén Mora:** Me quita la inspiración, pero...

1 **Directiva Borja Rodríguez:** ...y ahora empezamos a retomar. ¿Correcto, sí?

2 **Directivo Freer Campos:** Eso ni lo dude. Gracias.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias.

4 [Al ser las 10:21 a.m. la Directiva Borja Rodríguez decreta un receso.]

5 [Al ser las 10:53 a.m. se reanuda la sesión.]

6 **Directiva Borja Rodríguez:** Retomamos la sesión al ser las 10:53 y vamos a tomar,
7 doña Xinia, los siguientes ítems para un acuerdo en relación con el Plan Estratégico
8 Institucional 2026-2030, que es lo siguiente: de conformidad con la Ley de Control
9 Interno, con las Orientaciones Básicas para la formulación y seguimiento del Plan
10 Estratégico Institucional del Ministerio de Planificación, así como en el marco de las
11 condiciones contractuales, se le solicita a la jefatura de Planificación que realice los
12 siguientes... que cumpla con los siguientes acuerdos:

13 El primero, remitir al Órgano Colegiado los documentos, las herramientas y el perfil
14 de la empresa con que se basaron para remitirnos el tema del Plan Estratégico
15 Institucional, presentado en la sesión del martes 16 de setiembre del 2025.

16 Segundo, que realice un plan que permita realizar y reformular nuevamente la
17 encuesta, con el fin de aumentar la participación de los funcionarios del Instituto, así
18 como la participación de este Órgano Colegiado y la participación de la Presidente
19 Ejecutiva en la formulación del Plan Estratégico Institucional, ya sea determinando
20 la ampliación de sesiones para poder llevar a cabo el objetivo fundamental del Plan
21 Estratégico Institucional.

22 ¿Los señores Directores que estén de acuerdo en esta parte? 5 votos. ¿La firmeza?
23 5 votos.

24 (De conformidad con el análisis realizado en torno al tema, y con 5 votos a favor,
25 la Junta Directiva adopta en firme el ACUERDO N°5)

26
27 **ACUERDO N°5**

28 Con los votos a favor de la Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos,
29 Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano, y Dr.-Ing.
30 Álvaro Guillén Mora **SE ACUERDA:** De conformidad con la Ley de Control Interno,

1 Guía de Orientaciones Básicas para la formulación y seguimiento del Plan
2 Estratégico Institucional del Ministerio de Planificación, así como en el marco de las
3 condiciones contractuales, se le solicita a la jefatura de Planificación que cumpla
4 con los siguientes acuerdos:

5
6 **Primero:** Trasladar al órgano colegiado los documentos, las herramientas utilizadas
7 con que se basaron para elaborar el tema del Plan Estratégico Institucional (PEI),
8 presentado en la sesión del martes 16 de diciembre del 2025, así como el perfil de
9 la empresa consultora.

10
11 **Segundo:** Elaborar un plan que permita llevar a cabo nuevamente la encuesta, con
12 el fin de aumentar el nivel de participación de los funcionarios del Instituto,
13 determinar la ampliación de sesiones de trabajo con la participación de la Presidente
14 Ejecutiva y de este Órgano Colegiado, que permitan reformular lo planteado hasta
15 la fecha y concluir con un mejor resultado para el Plan Estratégico Institucional
16 (PEI).

17 -----**ACUERDO FIRME**-----

18 **Directiva Borja Rodríguez:** Muy bien, entonces hacemos pasar, Laura, solo a doña
19 Paola, por el momento.

20 **Directivo Guillén Mora:** Y tal vez si empieza a replicar mucho...

21 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, sí.

22 **Directivo Guillén Mora:** ...mejor, para...

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, ya lo he hecho, ¿verdad, don José?

24 **Directivo Guillén Mora:** Digo, porque aquí no es que no explique por qué no lo
25 quiere hacer.

26 **Directiva Borja Rodríguez:** No, nada más vamos a explicarle, ¿correcto?,
27 tranquilo, ya lo hemos... ya lo he conversado con ella.

28 [Al ser las 10:56 a.m. ingresa a la sala de sesiones la Licda. Paola Loría Herrera,
29 Encargada de Planificación.]

30 **Licda. Loría Herrera:** Buenos días.

Directiva Borja Rodríguez: Buenos días, doña Paola. Muy bien, doña Paola, de previo a que pueda ingresar los señores de la empresa, así como de los compañeros directores, de parte de los compañeros jefaturas que se encuentran, queríamos comentarle lo siguiente, acabamos de tomar un acuerdo dirigido a su jefatura con el propósito de que se realice lo siguiente:

El primer tema es que, de conformidad con la Ley de Control Interno, de conformidad con los Principios Orientadores básicos para la formulación y seguimiento de planificación... para el Plan Estratégicos Institucionales del Ministerio de Planificación y de conformidad con el marco de las condiciones contractuales, nos remitan la siguiente información: doña Gabriela, eh, doña Paola...

[Al ser las 10:57 a.m. sale temporalmente de la sala de sesiones el Lic. Solano Sánchez.]

Directiva Borja Rodríguez: ...nos remita: uno, los documentos relacionados con todo lo que ha servido de apoyo para esto, que fue lo que se le solicitó el día martes y que no lo hemos recibido, que serían los documentos y las herramientas utilizadas para la formulación de documentos que nos presentaron el día martes 16 de setiembre, eso sería fundamental.

La segunda parte sería, que haga un plan para poder realizar nuevamente los talleres con la participación de la Junta Directiva, de la Presidencia Ejecutiva y de los Directores, con el fin de reformular todos los documentos que nos han presentado, y así como la estrategia para realizar una encuesta y aumentar la participación de los funcionarios del Instituto.

Y la idea de esto sería que nos pueda presentar una propuesta para la primera semana de enero que nosotros nuevamente nos reincorporamos a la sesión, que sería...

Licda. Sossa Siles: 8 de enero.

Directiva Borja Rodríguez: El 8 de enero. Muy bien, entonces para comentarle que es básicamente el acuerdo que se ha tomado por parte de los señores Directores y si gusta, ya podemos, Laura, hacer pasar a los señores de la empresa.

1 **Licda. Loría Herrera:** ¿O sea, van a continuar con el trabajo el día de hoy?

2 **Directiva Borja Rodríguez:** Vamos a continuar para ver qué podemos hacer con...
3 qué nos traen hoy. ¿Sí, don Álvaro?

4 **Licda. Loría Herrera:** Ok.

5 **Directivo Guillén Mora:** Sí, pero con cuidado del trabajo porque si esa información
6 base no estamos de acuerdo, diay todo lo demás...

7 **Licda. Loría Herrera:** Entonces por eso es que más bien yo les digo, si los insumos
8 que se traen y se quieren, digamos, volver a retomar y hacer los talleres y volver a
9 hacer encuestas y utilizar el FODA, diay yo creo que más bien es mejor decirles a
10 ellos que no van a continuar con la sesión de hoy, pero... ¿por qué? porque traen
11 la información, digamos, que se dio, o trabajar en lo del FODA con las
12 incorporaciones que ustedes hicieron, pero...

13 **Directiva Borja Rodríguez:** No, porque no nos encontramos todos. No está...
14 digamos, para nosotros es muy importante la presencia de doña Gabriela,
15 ¿correcto?, yo estoy aquí...

16 **Licda. Loría Herrera:** Entonces mejor no.

17 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿Verdad? Que me parece como fundamental la visión
18 que pueda tener la Presidente Ejecutiva en ese sentido...

19 **Directivo Guillén Mora:** Sí.

20 **Directiva Borja Rodríguez:** ...me parece importantísimo.

21 **Licda. Loría Herrera:** Además de que ya son las 11 de la mañana, digamos, y ellos
22 estaban...

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto.

24 **Licda. Loría Herrera:** ... ¿verdad?, o sea, la sesión va... ¿qué es lo que van a
25 querer ver?, porque están solicitan...

26 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, aquí lo que podría sugerir es, ¿por qué, por
27 ejemplo, hacemos un FODA y nosotros, miembros de Junta Directiva, no
28 participamos?, por lo que sea, pero yo pienso que tiene que hacer mucho de
29 nosotros, como no participaron todas las áreas, es que no sabemos nada, en estos
30 momentos todo hay que preguntarlo, porque nosotros dijimos el martes que nos

mandaran los documentos para leer los informes, si nos alcanzaba todo el tiempo, porque no sé cuán extensos sean, pero no nos los mandaron, los informes y lo que ellos hayan elaborado. Entonces cómo vamos a saber nosotros cómo ha sido la metodología a emplear, si no tenemos ninguna documentación.

Directiva Borja Rodríguez: Sí.

Directivo Guillén Mora: ¿Verdad?

Directiva Borja Rodríguez: Sí. Bueno, a mí me parece atinado lo que usted comenta, la verdad le digo, me parece muy bien. Yo lo único que daría entonces es que, efectivamente, doña Paola, podamos retomar, que sea la señora Secretaria de Junta Directiva que le pueda transmitir el acuerdo. Creo que ha quedado claro cuál es la situación que hemos vivido durante este tema y, sobre todo, y más bien yo diría que...

Licda. Loría Herrera: Doña Alicia.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Ajá?

Licda. Loría Herrera: Perdón, inclusive sería bueno que entonces, digamos, se pida el documento que ellos tienen como ya, digamos, formulado hasta ahora para que se lo remitan y lo puedan ver con tiempo.

Directiva Borja Rodríguez: Todos los documentos, es lo que estamos pidiendo desde el martes, doña...

Directivo Guillén Mora: Desde el martes lo pedimos.

Directiva Borja Rodríguez: Desde el martes lo pedimos, doña Paola, cuáles fueron todos los documentos bases para la formulación de lo que ellos nos presentaron el martes, yo creo que tal vez podríamos considerar en este sentido, qué, vamos a ver, qué les parece en este sentido que de conformidad con la Ley Orgánica del INVU, específicamente en cuanto asigna esta Junta Directiva la dirección superior y la definición de políticas y considerando que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento clave de gobierno, control y rendición de cuentas y que corresponde al órgano colegiado, nosotros previo a seguir trabajando sobre este Plan Estratégico, pues, le solicitemos tanto a la jefatura lo anterior y no llevemos a cabo la...

Licda. Loría Herrera: La solicitud de la documentación correspondiente.

1 **Directiva Borja Rodríguez:** ...el taller, que sería esa la justificación.

2 Don Henry, ¿usted me podría decir el artículo de la Ley Orgánica del INVU
3 relacionado con esta dirección? ¿Cuál es el artículo para citarlo? ¿O doña...?

4 **Lic. Arley Pérez:** El de las atribuciones de Junta Directiva.

5 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿Cuál es el artículo?

6 **Licda. Araya Rodríguez:** Creo que es el 26, pero ya le digo.

7 **Directiva Borja Rodríguez:** Para que quede justificado el por qué no seguiríamos
8 nosotros trabajando con el... ¿les parece?

9 **Directivo Guillén Mora:** ¿Cuál es el artículo?

10 **Lic. Arley Pérez:** El 25.

11 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿25?, el 25, entonces tomaríamos ahora un acuerdo
12 que diría lo siguiente, entonces vamos a ver, estoy de acá, entonces: de
13 conformidad con el artículo 25 de la Ley Orgánica del INVU, en la cual asigna
14 expresamente a la Junta Directiva la dirección superior y definición de políticas, y
15 además considerando que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento clave
16 de gobierno, control y rendición de cuentas, esta Junta Directiva considera que no
17 es necesario seguir realizando el taller programado para el día de hoy con la
18 empresa consultora y los Directores que se encuentran, debido a que es necesario
19 reformular los documentos anteriormente presentados el día martes 16 de diciembre
20 del 2025.

21 **Licda. Araya Rodríguez:** Artículo 2, también.

22 **Directiva Borja Rodríguez:** ¿Y artículo 2?

23 **Licda. Loría Herrera:** Y ahí se puede agregar que se solicita también toda la
24 documentación.

25 **Directiva Borja Rodríguez:** Ya lo tomamos anteriormente...

26 **Licda. Loría Herrera:** Ah bueno.

27 **Directiva Borja Rodríguez:** ...que fue lo que le comenté.

28 **Licda. Loría Herrera:** Perfecto.

Directiva Borja Rodríguez: ¿Están de acuerdo para poder solicitar? Los señores Directores que estén de acuerdo con lo que he indicado, favor levantar la mano. 5 votos. ¿La firmeza? 5 votos.

(De conformidad con el análisis realizado en torno al tema, y con 5 votos a favor, la Junta Directiva adopta en firme el ACUERDO N°6)

ACUERDO N°6

Con los votos a favor de la Licda. Alicia Borja Rodríguez, Lic. Rodolfo Freer Campos, Arq. Juan Carlos Sanabria Murillo, Arq. María Fernanda Durán Baltodano, y Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora **SE ACUERDA:** De conformidad con el artículo 25 de la Ley Orgánica del INVU, en el cual se asigna expresamente a la Junta Directiva la dirección superior y definición de políticas, y además considerando que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento clave de gobierno, control y rendición de cuentas, esta Junta Directiva considera que no es necesario seguir realizando el “Taller del Plan Estratégico Institucional 2026-2030” programado para el día de hoy con la empresa consultora y los directores que se encuentran, debido a que es necesario reformular los documentos anteriormente presentados el día martes 16 de diciembre del 2025. **ACUERDO FIRME**

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, muchísimas gracias, doña Paola.

Licda. Loría Herrera: Gracias. Hasta luego.

Directivo Guillén Mora: Gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Y, por favor, le comunica entonces a la...

Licda. Loría Herrera: Sí, gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Muchas gracias.

[Al ser las 11:03 a.m. abandona la sala de sesiones la Licda. Loría Herrera.]

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien. Entonces continuamos con la sesión de Junta Directiva, al respecto... ¿Sí, don Álvaro?

Directivo Guillén Mora: Yo quiero hacer una pregunta directa a... Ah, no está don Cristian. Bueno, cuándo esté, sí, o sea, en realidad le quería hacer la pregunta a los dos como Gerencia, ¿verdad?, yo pienso que... Ahí viene don Cristian...

[Al ser las 11:04 a.m. ingresa nuevamente a la sala de sesiones el Lic. Solano Sánchez.]

Directivo Guillén Mora: Yo pienso realmente que esto no iba por el camino como tiene que ser, y ustedes cuando ven eso, si bien ella no puede manejar un contrato porque es Planificación, es que es importante para ustedes también Gerencia, esta unificación de criterios de Junta Directiva, Gerencia e Institución. ¿Por qué no se le rectifica a doña Paola que el camino que se está siguiendo no es el del todo correcto? Para no vernos en esto y que seamos nosotros los que tengamos que hacer esto, porque, o sea, yo pienso que ustedes son el filtro fundamental para evitar este tipo de cosas, y se los estoy diciendo claro y con muy buena intención, ¿verdad?

Lic. Hidalgo Zúñiga: Sí, sí.

Directivo Guillén Mora: O sea, yo quiero que la Gerencia o Subgerencia diga: *no, no, un momentico es que esto no va bien, ¿y cómo si faltó gente?, díay no veamos a ver cómo hacer para que le lleguemos a más gente o qué otras dinámicas*, pero es que lo que no entiendo es que en cualquier libretillo la Junta Directiva o el máximo nivel, los dueños, los gerentes son los que formulan parte importante y no al revés, o sea, no es que quiero menospreciar jamás que las bases no puedan hacer excelentes trabajos, por supuesto que sí, pero como que aquí está invertido, íbamos a hacer todo el planteamiento estratégico a partir de lo que un 34% de las personas creen que es el FODA del INVU, y a partir de ahí los consultores toman eso y dicen: *estos son los objetivos que hay que plantear a la Junta Directiva*, ¿verdad?, me parece que está al revés.

Lic. Hidalgo Zúñiga: Bueno, para referirme ahí como muy puntual y muy conciso, efectivamente está al revés, pero tenemos una contratación, aquí se ha hablado del PEI desde hace tres años, casi cuatro, entonces inicialmente se había hablado de hacer esa contratación mucho antes, se dijo que no, que tenía que ser hasta que finalizara el PEI anterior, se tomó el trabajo de hacer el cartel, de seleccionar la empresa con los tiempos que tomaba. Tenemos claro que la Junta Directiva no sesionó por casi 6 meses y eso afectó la dinámica, digamos. Nosotros tenemos un

1 contrato, o sea, era suspenderlo o empezar a trabajar, porque se les había solicitado
2 a ustedes desde setiembre definir las fechas para hacer justamente estas reuniones
3 de planeamiento estratégico que son fundamentales, ¿y a qué me refiero con
4 fundamentales?, nosotros desde la Administración trabajamos con lo que tenemos,
5 ¿verdad?, aquí digamos que hay planteamientos, pero no se han aterrizado, y no
6 podemos aterrizarlos porque no sabemos cuál es la voluntad del Órgano Colegiado,
7 entonces cuando nosotros vamos a revisar qué es lo que podemos hacer, somos
8 los mismos, con las mismas herramientas y con los mismos recursos, entonces
9 tratamos de ponernos creativos y de ver cómo podemos formular, pero seguimos
10 cumpliendo con los mismos objetivos que ya tenemos por estructura, el DPH tiene
11 que seguir haciendo la función del DPH, Financiamiento, bla, bla, bla, todos los
12 departamentos tienen que seguir haciendo esos procesos.

13 Y solo por citar un caso, o sea, yo aquí he mencionado desde antes de esta Junta
14 Directiva el tema de bonos, ¿verdad?, o sea, que no tramitemos bonos, porque eso
15 nos permitiría que esos recursos cuando están en bonos ubicarlos en otras... en
16 Titulación o en Financiamiento donde nos genere mayor valor agregado, pero no es
17 una decisión que se pueda tomar desde la Administración, es una decisión que se
18 tiene que tomar desde la Junta Directiva. Esos planteamientos, bueno, aquí ya
19 Guillermo presentó que necesitamos no sé cuántos casos y no sé cuántos años
20 para llegar al punto de equilibrio, pero esas decisiones hoy por hoy no se han
21 tomado, entonces nosotros seguimos con un área de bonos para atender los 60-50
22 bonos que tramitamos al año, entonces para nosotros también es muy difícil qué es
23 lo que quiere la Junta, aquí se ha hablado de que no construyamos, sino que
24 definamos modelos, pero nosotros, o sea, este es un planteamiento que se ha
25 hecho, bueno, don Juan Carlos puntualmente, pero no... o sea, ¿verdad?, con
26 Guillermo o con Alfredo en su momento, ¿cómo lo aterrizamos?, es que nosotros
27 tenemos los recursos que tenemos y por eso es importante Gobierno Corporativo,
28 etcétera, etcétera, para poder nosotros... para que ustedes también tengan una
29 visión de esos recursos que tenemos y de esas realidades para que conjuntamente
30 podamos hacer planteamientos nuevos, porque seguimos siendo los mismos, con

los mismos recursos y con las mismas obligaciones que tenemos que atender, ¿verdad?

Entonces vamos a hacer un modelo, ¿de qué?, ¿con qué?, ¿y qué tenemos que sacrificar para hacer ese modelo? Entonces esas son las cosas en las que nosotros sí necesitamos la guía del Órgano Colegiado, porque no podemos ponernos creativos desde la Administración, porque en la Administración los recursos ya están comprometidos. Entonces necesitamos una reforma parcial, bla, bla, bla, para decir: ok, estos recursos los podemos acomodar aquí y mejorar nuestro desempeño, nuestra ejecución y nuestros rendimientos en algunas otras áreas que nos generen mayor valor agregado, que nos mejoren los ingresos y que nos mejoren, digamos, la atención al público y el esquema: Titulación, Fiscalización, tenemos muchas áreas y cuando aquí hablamos de falta de recursos humanos, no es un... ¿verdad?, no es una muletilla y tampoco podemos... y eso es algo que yo creo que no se ha entendido, nosotros no podemos ir a la Autoridad Presupuestaria a decirle: vea, necesitamos 2 plazas hoy y dentro de 6 meses necesitamos 3 plazas porque necesitamos recursos para mantener esas plazas, ¿verdad?, la única área que puede tener recursos es el Sistema de Ahorro y Préstamo, para que yo diga, bueno, puedo contratar uno o dos analistas o lo que sea y mantenerlos en el tiempo, INVU no tiene esa posibilidad.

Estamos hablando, el otro día que hablábamos que le comenté también a doña Alicia, y que lo había hablado con Guillermo en su momento, para poder hacer uso de recursos de los excedentes del SAP, para hacer contrataciones de plazas especiales...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ...para el tema de titulación, pero es lo que podemos hacer en algunas áreas, pero seguimos... ese porque es un proyecto de titulación que nos deja otra vez en el tema de bonos, ¿verdad?, ok, entonces seguimos con bonos porque está ese proyecto y que está asociado al BANHVI, pero entonces esa guía... y efectivamente yo coincido con ustedes, o sea, si ustedes no nos dicen qué hacer, nosotros vamos a ponernos creativos sin tener realmente una base sólida y un

1 alineamiento con el pensamiento de la Junta. Necesitamos ese planteamiento para
2 poderlo nosotros completar y aterrizar, ¿verdad?, porque si contestaron el 34% o el
3 100% al final de cuentas estamos sobre la misma base, ¿verdad?, no es un círculo
4 vicioso, o sea, podemos obligarlos, pero la gente va a contestar... tiene a veces
5 como... vamos a ver, un aspecto muy limitado de la gestión, yo necesito... ¿qué va
6 a decir la gente?, más recursos, porque algunas áreas están muy cargadas,
7 entonces ese tipo de cosas son las debilidades de siempre, ¿las capacitaciones?,
8 sí, la gente necesita, pero sí, así funciona la Administración Pública, yo no puedo
9 obligar a un funcionario a capacitarse y aun así se capacitan, tal vez no en las...
10 ¡salud!, tal vez no en las áreas que todos deseáramos y no en los perfiles que todos
11 deseáramos, pero aquí, o sea, imagínense que nos piden, por ejemplo, rotación en
12 un área, que la gente... no depender de personas para poder gestionar, pero este
13 perfil es un P2, este perfil es un P3 y este perfil es un P1, entonces si yo le digo al
14 P1 que quiera, *ah, no, me tienen que pagar, porque yo no puedo hacer funciones*
15 *del P2*, entonces hasta eso hay que replantearlo, ¿verdad?, hay unidades que solo
16 tienen personal técnico y esas son las cosas que, ok, ¿para dónde queremos ir?,
17 ¿qué reformas necesitamos hacer, para poder realmente orientar la gestión de la
18 institución?, y tiene que nacer de aquí.

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Ok, perfecto, gracias don Marco. Don Álvaro.

20 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, se me fue por la tangente, pero no importa, porque
21 todo eso es bueno lo que usted acaba de decir también, digamos, yo lo que le
22 preguntaba era por qué no detuvieron el proyecto de Paola si va mal enfocado. Eso
23 era como Gerencia porque no está haciendo la toma de información relevante, no
24 lo está tomando en los niveles que se necesitan, ve que hasta ahora... ya nos traía
25 todo cocinado para que lo aprobáramos, objetivos estratégicos, las metas y todo,
26 pero si la base de la información... puede ser que coincidamos en algunas cosas,
27 no dudo que... no estoy diciendo que la gente de la Institución no pueda dar grandes
28 aportes, claro que sí, pero lo que estamos queriendo nosotros como Institución y
29 una Presidencia Ejecutiva en el tiempo que sea llevar adelante, es diferente tal vez
30 lo que usted dice la visión menos integral tal vez que pueda tener una persona en

1 un área específica, que lo que hace es un proceso repetitivo o una acción repetitiva.
2 Pero vea Marco, lo que yo creo es lo siguiente, vea, a mí... voy a tomar lo que usted
3 nos ha mencionado, usted nos ha dicho hasta la saciedad que no deberíamos
4 vender bonos y nosotros no le hemos admitido esa idea, o sea, quien calla otorga o
5 no otorga, no sé, pero algunos creemos que, aunque tal vez no sea por un asunto
6 de rentabilidad, es un asunto que tenemos que ser solidarios con algo que hacen
7 otras instituciones, pero no se ha tomado, o sea, usted nos lo ha dicho cualquier
8 cantidad de veces y nosotros no le hemos dicho que sí. ¿Qué significa eso? Que no
9 estamos de acuerdo con la idea, o sea, ¿me explico?, entonces hay que seguirlo.
10 Pero yo sí creo Marco, que cuando a uno le dicen, mire, queremos más en titulación,
11 el desafío de la Gerencia como un todo, ¿verdad?, es... no solo usted, estoy
12 hablando de la parte Gerencial, *bueno, ahí me están pidiendo eso. Ah, ¿Ustedes*
13 *quieren eso? Bueno, esto es lo que necesitaría, ¿reformas a las leyes?, desde que*
14 *yo empecé aquí decimos que el artículo K, el inciso K hay que modificarlo para que*
15 *nos dé más recursos.*

16 Entonces lo creativo de las Gerencias es ver cómo poder hacer, yo estoy de acuerdo
17 que no era pedir dos puesticos a la Autoridad Presupuestaria, pero en tres años
18 nadie ha hecho una formulación bien estructurada, bueno, por lo menos no lo
19 conozco, pero... muy bien estructurada para justificar fondos o si usted ve una salida
20 con el excedente, que yo se lo he dicho varias veces, si el excedente permite la
21 parte operativa ciertas cosas, diay usémoslo, ¿verdad?, usémoslo, digamos, usted
22 decía *es que se podría tal vez por SAP Titulación*, diay si es... ¿No? Usted dijo que
23 se podía hacer...

24 **Lic. Hidalgo Zúñiga:** Plazas.

25 **Directivo Guillén Mora:** Plazas, sí, sí.

26 **Lic. Hidalgo Zúñiga:** Pero no para Titulación.

27 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, para lo que sea, pero lo que hay que hacer es ser
28 creativo y procurar hacer las reformas que nos permita no seguir anclados o
29 amarrados con las cosas y esta Junta Directiva... claro, ya viene, hubo otro periodo
30 legislativo y vamos a ver cómo se conforma, pero esta Junta Directiva no ha dicho

1 que no se hagan los proyectos o las modificaciones, todo lo contrario, hemos pedido
2 que se hagan los proyectos de modificación.

3 Entonces yo creo que con esta Junta Directiva usted va a encontrar siempre apoyo
4 para ideas muy creativas, para ideas que siempre ajustadas a la legalidad se
5 puedan hacer cosas y ese es el desafío, ¿verdad?, pero preséntenoslo, *se necesita*
6 *más recursos*, ¿cómo captar más recursos?, una forma sería, si hay más ventas de
7 SAP, hay más excedente y con ese excedente se le puede pasar un poquito más al
8 INVU, esa es una salida de los fondos y la otra es la reforma a la Ley, ¿verdad?,
9 *que va a costar mucho*, bueno, pero es que si no se empieza, ¿verdad?, un largo
10 viaje empieza como un primer paso, entonces hay que hacer eso, *¿cuánto va a*
11 *tardar esa reforma a la ley?*, pero como les decía yo a mis compañeros, por lo menos
12 seamos parte de que hicimos la propuesta, que después se prolongue en la
13 Asamblea, se autorice o no, pero nuestro deber histórico fue haber hecho las
14 propuestas de modificación, si no nos las dieron, entonces tenemos que seguir
15 haciendo lo mismo, pero si se pueden hacer cambios y eso es lo que yo creo, por
16 lo menos pensaría y los invito a nivel gerencial a que empecemos a construir
17 propuestas para ver cómo la institución mejora.

18 Usted dice, *es que no se le puede obligar a los funcionarios*, pero si el funcionario
19 no tiene la competencia porque no sabe usar una equis herramienta, entonces no
20 está bien para ese puesto y entonces ante el talento humano que demuestra que
21 esa persona no tiene equis competencia, hay que suplirla, quiera o no lo quiera, si
22 no cómo está ahí nombrado en el puesto si no sabe usar equis tecnología o que no
23 sabe hacer cierta cosa bien, diay hay que capacitarlo, ¿verdad?, pero me acuerdo
24 y sigo insistiendo en esa cifra veinte y resto de millones, se gastaron siete en
25 capacitación que nadie quiere, nadie quiere conocer más, nadie quiere crecer para
26 que tal vez aspire más adelante un puesto o que se vaya a otra institución, que
27 importa, la otra institución se ganó el beneficio de que esta la capacitó y va a hacer
28 algo mejor en otra institución, también se puede hacer, ¿verdad?, o sea, no todo el
29 mundo se queda en las instituciones después de que se les capacita mucho y gente

1 que se va al extranjero a sacar grandes títulos, llegan y de una vez se van,
2 ¿verdad?, diay sí, pero alguien está usando ese conocimiento.

3 Entonces yo los invito, con todo el respeto, a que sepan que esta Junta Directiva
4 siempre va a apoyar las buenas iniciativas. Tal vez la de los bonos no, digo yo, no
5 sé, nunca hemos votado eso ni nunca ha venido una propuesta formal desde que
6 usted lo ha manifestado, y a veces nosotros hemos manifestado y por eso yo a
7 veces les digo tomemos acuerdos, porque parece que lo que decimos y con el
8 estribillo de “que se tomen todas las recomendaciones de la Junta Directiva” y no
9 se toman y al final no sé. Entonces yo pienso importante eso, ustedes pueden ver
10 cómo haya salidas viables, legalmente bien fundamentadas y yo creo que nosotros
11 no nos vamos a negar que esta institución mejore. ¿Verdad?

12 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto. Gracias, don Álvaro.

13 **Lic. Hidalgo Zúñiga:** Sí, nada más muy puntual.

14 **Directiva Borja Rodríguez:** Don Marco.

15 **Lic. Hidalgo Zúñiga:** O sea, yo creo que es bien importante y creo que por lo menos
16 Cristian ha sido muy insistente en el tema de Gobierno Corporativo, porque de veras
17 que eso nos permitiría tener una alineación real, entonces y solo por citar el ejemplo,
18 porque aquí se tira también como que nosotros no hacemos, no atendemos a las
19 propuestas, cito dos ejemplos:

20 El *dashboard*, nosotros trabajamos un *dashboard*, yo quisiera que me definiera qué
21 es un *dashboard*, porque estamos entendiendo cosas diferentes, ¿verdad?, y el
22 *dashboard* era para la ejecución y un *dashboard* es una herramienta interactiva y
23 depende de la persona que lo use, qué son los datos que necesita, eso es un
24 *dashboard* para mí, pero no sé si para don Álvaro o para don Virgilio, un *dashboard*
25 es otra cosa. Entonces ese tipo de cosas, ¿verdad?, se hace referencia a que no
26 cumplimos y sí cumplimos, pero tal vez no estamos alineados en esa línea, valga la
27 redundancia.

28 Don Juan Carlos habla del Sello INVU y la propuesta de que hagamos...
29 necesitamos trabajar con el área, ¿verdad?, con el DPH para ver qué recursos tiene
30 y qué podemos hacer, porque esa es la reforma que necesitamos hacer. Entonces

1 no podemos nosotros ponernos creativos porque inicialmente... ¿verdad?, yo le
2 digo a Guillermo: *Guillermo, trabajemos, ¿qué podemos hacer?*, pero seguimos con
3 los mismos lineamientos, con los mismos... ¿cuál es el perfil de la gente que
4 necesitaríamos?, hay que modificar esas cosas, porque entonces sí es muy
5 importante esa... digamos que nos emparejemos nosotros y trabajemos realmente
6 en línea, porque si no, ustedes tal vez tengan una visión de la ineficiencia que
7 tenemos o de la falta de atención que hacemos a los acuerdos y nosotros es que
8 tenemos una imposibilidad de hacer ciertas cosas porque no tenemos los recursos
9 o la visión.

10 Entonces compartamos esa visión, pero con detalle, entonces decir: *bueno, ok,*
11 *necesitamos entonces de esta área reformarla porque tiene mucho personal técnico*
12 *y necesitamos un planificador*, ahorita que veo a Daniel ahí. ¿Me explico? Ese tipo
13 de cosas, necesitamos la orientación justamente de ustedes para poder nosotros
14 aterrizarlo y decirles: *ahora sí, ok, entonces necesitaremos esto, esto y esto, y nos*
15 *costaría esto, esto y esto, o hay que reformar parcialmente o hay que despedir al*
16 *personal o hay que hacer una reorganización completa*. Eso es muy importante.

17 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, comentarle lo siguiente, don Marco, en relación con
18 el Gobierno Corporativo, casualmente esta semana estuve conversando con don
19 José Mendoza respecto al tema del estado de avance de los reglamentos de los
20 comités, que ya nos había informado también acá don Cristian al respecto, y
21 también le había solicitado a Diana para poder darle seguimiento a eso.

22 Lo que me han informado es que ellos tienen reunión ya programada para
23 precisamente en las primeras sesiones, pues don José se encargó de poder
24 transmitirle de esta importancia a doña Gabriela y recordemos también que doña
25 Gabriela ha sido insistente en poder programar algunas sesiones extraordinarias
26 precisamente para poder ir cerrando la brecha de aquellos 6 meses de sesión que
27 no pudimos llevar a cabo, y doña Gabriela pues está con toda esa visión de poder
28 hacerlo, lo mismo comentarles en línea con eso que tenemos también algunos otros
29 acuerdos de Junta Directiva importantes que los señores asesores le están dando,

1 para también nosotros dar el ejemplo en el cumplimiento de los acuerdos de Junta
2 Directiva a la Administración, entonces vamos en línea.

3 Adelante, don Juan Carlos.

4 **Directivo Sanabria Murillo:** Para amarrar un poco lo que decía don Marco y lo que
5 acabamos de hablar con doña Paola y la importancia de haber de alguna manera
6 puesto en pausa para reformular la estrategia del Plan Estratégico, valga la idea, o
7 sea, un poco lo que se está diciendo acá es que es urgente poner formalmente...

8 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí.

9 **Directivo Sanabria Murillo:** ...la visión de la Junta para abajo...

10 **Directiva Borja Rodríguez:** Correcto.

11 **Directivo Sanabria Murillo:** ...y con sus diferentes herramientas para poder
12 volverlo Plan.

13 **Directiva Borja Rodríguez:** Es correcto.

14 **Directivo Sanabria Murillo:** Entonces de alguna manera, justo lo que usted decía,
15 que necesitamos como estructurarlo, por eso es que también se frenó esto, en el
16 que yo estoy participando en este momento es exactamente el mismo Plan en una
17 institución del mismo tamaño, pero allá va fluido y lo que se dijo, ok, vamos a hacer
18 una herramienta de consulta para ver si algo se le está quedando por fuera a los
19 participantes estratégicos, digamos, se escogió o se hizo un estudio de cuáles
20 podrían ser un kit de participantes estratégicos que puedan representar la totalidad
21 de la institución, digamos, participantes clave para la formulación, que esos
22 participan activamente del proceso. Aparte de eso, se hizo una consulta como esta
23 para ver si algo había quedado por fuera o si había alguna buena idea que no venía
24 de ellos, pero digamos que no era exclusivo esa parte, sino que entonces había una
25 representatividad garantizada delante del lugar, pero digamos que, la visión venía
26 de la Junta.

27 Entonces en este caso que me parece importante, de hecho, mucho de lo que usted
28 decía, para mí hay que utilizar los procesos cotidianos, y para mí es una línea del
29 Plan Estratégico, para poder ponerlo, ¿cómo se llama?, a dieta y de alguna manera
30 liberar recursos para lo que queremos hacer. Entonces todo eso para mí viene

dentro del Plan y estas discusiones nada de eso estaba en el proceso que vimos el martes, entonces yo creo que lo importante es que esa discusión que está diciendo don Marco, don Álvaro y todo lo que estamos hablando acá, es una razón importante por la cual de alguna manera se puso en pausa para revisar, porque estas inquietudes que vienen de Gerencia, de Junta y digamos, de la representatividad estratégica, no pareciera que estaba alimentando las bases del proceso que estamos viendo.

Yo creo en lo mismo que usted, yo creo que es importantísimo... o sea, a mí me pasó, ser director muchos años en una institución y al final nunca se formalizó las ideas, entonces nunca quedó. Entonces el Plan Estratégico, como le digo, para mí está claro, pero las estrategias del día a día y de la calendarización me parece que es un entregable urgente, pero con esa representatividad, y que nosotros podamos alimentarlo. Entonces coincido en eso, que hay que formalizarlo para bajarlo, y sí sé que creo que la Institución, en la lectura que uno ha visto, está como un poquito ahogada por los procesos cotidianos, entonces hay una... para mí un tema de simplificar o agilizar, porque sí, no tenemos o no podemos nada más simplificar las cosas u optimizarlo para poder liberar recursos, pero para mí eso es un punto muy importante del Plan Estratégico, y de nuevo, el martes no lo vimos, o sea, no venía acá. Entonces yo sí creo que esa discusión de alguna manera fortalece la decisión que tomamos anteriormente...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Directivo Sanabria Murillo: ...de por qué decidimos revisar la representatividad de los instrumentos y que las personas clave, Gerencia, Junta Directiva y demás, puedan estar llevando sus inquietudes a este Plan.

Directiva Borja Rodríguez: Don Álvaro.

Directivo Guillén Mora: Sí, adicional, lo siguiente...

Directiva Borja Rodríguez: Ay, perdón don Álvaro, el señor auditor, qué pena, disculpe don Álvaro, es que, sí ya hace rato, qué pena, qué pena, don Álvaro.

Lic. Arley Pérez: Tal vez la inquietud que tenía don Álvaro sobre qué se podía hacer cuando algo aparentemente va mal, digamos, sobre todo en una contratación

de este tipo, la Ley de Control Interno es muy clara en el artículo 12 deberes y responsabilidades del jerarca titular subordinado, se indica: *tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviación*, entonces la Ley también establece...

Directiva Borja Rodríguez: Apunta para que ella pueda llevar a cabo una...

Lic. Arley Pérez: Correcto.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Muy bien. Ahora sí, don Álvaro, gracias.

Directivo Guillén Mora: Sí, no, tal vez con lo que decía don Marco de cómo entendernos qué es un *dashboard* o cómo entender lo del Sello INVU. Yo diría, cuando propongan, nosotros aquí venimos a lo que nos pongan en agenda, ¿verdad?...

Directiva Borja Rodríguez: Así es.

Directivo Guillén Mora: ...a veces siguen, hoy era menos cargada, pero yo me acuerdo de que la última sesión era inmensa, era como para hacer 3 sesiones.

Directiva Borja Rodríguez: Era imposible.

Directivo Freer Campos: Era incumplible.

Directiva Borja Rodríguez: Imposible de cumplir.

Directivo Guillén Mora: Yo sé que, está bien, entonces lo que no se ve, se va a perder. No es que yo estoy queriendo que haya sesiones extraordinarias, ¿verdad?, pero si se tienen que hacer que se hagan, porque es un mecanismo para sacar trabajo atrasado. Entonces mi propuesta o mi sugerencia, trabajemos algunos de estos temas, que la Gerencia proponga a la Presidencia Ejecutiva, la Presidencia se ponga de acuerdo con la Gerencia, que hagamos una sesión de trabajo por temas, por áreas temáticas, entonces el tema de Sello INVU, diay arquitectos, ¿verdad?, el tema de... o sea, yo planteé algo de mejorar la representación de los informes y Virgilio fue el que dijo un *dashboard*, diay un *dashboard* comúnmente es un par de instrumentos, un par de información, ¿verdad?, como la que presentan, que yo siempre le digo que lo corrijan, Planificación es la que nos presenta toda esa empelotado de información, diay eso es *dashboard*, ¿verdad?, pero, bueno, no tenemos que... más menos si lo va a querer... si lo va a hacer con los relojos o sin

1 los relojitos, ¿verdad?, que los relojitos son como un clásico del *dashboard*, diay sí
2 hagámoslo con los relojitos, pero, digamos, como dice el dicho: “*si la montaña no*
3 *va a Mahoma, Mahoma va a la montaña*”, se sientan y se lo preguntan a don Virgilio,
4 como lo hemos hecho en otros temas, ¿verdad, don Cristian?, cuando vimos lo de
5 los informes y yo hablé con usted ahí, nosotros siempre tratamos de colaborar si
6 nos lo piden. Entonces creo que la solución sería, si falta claridad en temas, que los
7 desarrollemos, ya quedó claro, ahora sí, ¿qué es lo que falta?, ¿recursos?, ahora
8 sí, yo esperaría la propuesta de ustedes, ¿cómo vamos a moderar esos recursos o
9 qué necesitamos? Nosotros como Junta Directiva, si ustedes nos dicen: *es que esta*
10 *es la propuesta con la cual sí podríamos hacer ABC cosas o no hay forma del todo*,
11 yo creo que siempre hay en el sector público, yo he pasado por el sector público y
12 he pasado por todo lo que la Ley de Administración Financiera y el Reglamento
13 pide, y hay formas que siempre con la Ley se pueden hacer, pero hay que dar el
14 primer salto, porque a veces lo que hacemos es la continuidad o nos dicen los
15 señores de las áreas de Proveeduría: *es que eso no se puede*, de plano, ¿no?, y sí
16 se puede, ¿verdad?, respetando todo y nadie se opone a eso.

17 Entonces lo que tenemos que pensar es en ser creativos también en propuestas
18 que esta Junta Directiva pueda apoyar y aprobar para que ustedes tengan mayor
19 movilidad y si la única solución es reformar la ley, entonces si esa es la ruta crítica,
20 si esa es la restricción como dirían algunos otros, si esa es la restricción que
21 tenemos, entonces entrémosle a la restricción y cambiemos esa restricción, no la
22 vamos a cambiar nosotros, pero hay que hacer la modificación.

23 Yo llevo tres años en esta Junta Directiva y todas las veces decimos que hay que
24 hacer el proyecto y nos dicen... Legal nos ha dicho, *sí, ya estamos avanzando en*
25 *eso*, pero a paso de tortuga, bueno, pero si se hace por lo menos ya hay algo, el no
26 hacerlo, eso me parece el faltante para que algo cambie, sino seguiremos haciendo
27 lo mismo.

28 **Directiva Borja Rodríguez:** Gracias don Álvaro, y comentarle que esa propuesta
29 del artículo 5 no viene solamente desde hace...

30 **Directivo Guillén Mora:** No, no, por eso.

Directiva Borja Rodríguez: ...si no también ya vienen propuestas de información, correcto.

Don José, ¿usted quiere aportar algo? ¿Sí? Adelante.

Lic. Mendoza Soto: Sí, ahora que casualmente que ayer y hoy que estuvimos hablando del tema este de Gobierno Corporativo y ahora que don Marco lo menciona, ¿no sé si hay otro informe, don Cristian?, vieras que lo que vi que el periodo de homologación era de enero 2019 a marzo 2021. ¿No sé si habrá... si ese será el último informe que emitió la Contraloría General?, y me imagino que aparte de eso se manejan ahí unos porcentajes de morosidad del 20.38 con base de 90 días de periodo de cobro, ¿verdad?, entonces... y que el 7.5... 7.57 de esto solo va a cobro judicial, probablemente eso ya se ha bajado, pero aprovechando esto que dice don Álvaro y el *dashboard*, sería muy bueno tal vez como plan piloto, ¿verdad?, aprovechar, digamos, un *dashboard* del periodo de cobro, ¿verdad?, a ver si estos porcentajes no sé si a través de los años probablemente se ha ido bajando o simplemente... (Ininteligible) ... en este tema.

Este tema no está como en piedra, ¿verdad?, tengo que hablarlo con doña Gabriela, ¿verdad?...

Directiva Borja Rodríguez: Así es, sí.

Lic. Mendoza Soto: ...para aterrizar, pero sí, digamos, nada más que ustedes conozcan del tema, nosotros estamos para facilitarles y ayudarles, ¿verdad?, por supuesto.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto. Un comentario al margen, gracias, entonces muchas gracias, don José, para que se puedan determinar...

Lic. Solano Sánchez: No me queda claro una cosa con la otra, pero...

Directiva Borja Rodríguez: ...pero estamos claros, sí, que ustedes conversen al respecto...

Lic. Solano Sánchez: Sí, sí, creo que es mejor.

Directiva Borja Rodríguez: ...sobre el avance, que es básicamente lo que él comenta.

ARTÍCULO IV

CORRESPONDENCIA

1. Folder con correspondencia

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien, vamos con el capítulo IV, Correspondencia.
¿No tenemos nada en la carpeta de correspondencia?

Licda. Sossa Siles: Sí, ya se la mandamos, doña Alicia.

Directiva Borja Rodríguez: ¡Ay, Dios! Es que no la tengo aquí a la mano.

Oficios para conocimiento de la Junta Directiva

1. Copia de Oficio SJD-062-2025, de fecha 26 de noviembre de 2025, mediante el cual la Secretaría de Junta Directiva traslada a la Gerencia General el oficio y **expediente en físico** suscrito por el Señor Jorge Chacón Vargas, recibido en la oficina el viernes 14 de noviembre, relacionado con la situación de un inmueble y otorgamiento de la respectiva escritura. (finca 4-186571-000). Con copia para Junta Directiva.

2. Copia de Oficio SJD-063-2025, de fecha 26 de noviembre de 2025, mediante el cual la Secretaría de Junta Directiva comunica a la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y Subgerencia General el estado actual de los INFORMES PERIÓDICOS que las distintas áreas de la Institución deben presentar a la Junta Directiva. Con copia para Junta Directiva.

3. Copia de Oficio GG-512-2025, de fecha 24 de noviembre de 2025, remitido por la Gerencia General a la Presidencia Ejecutiva en relación con la condición de los edificios institucionales tanto en el tema eléctrico como estructural, y le solicita que, tratándose de un tema de seguridad humana, por favor le indique “las gestiones realizadas con las áreas técnicas para atender la situación y si tiene un estimado del tiempo requerido para contar con los insumos respectivos. Lo anterior debido a que hay un acuerdo para mantener informada a la Junta Directiva y también para que el personal tenga conocimiento de este tema que les compete directamente”. Con copia para Junta Directiva.

Directiva Borja Rodríguez: Correcto, tenemos el recibido de... tenemos el Folder de Correspondencia, tenemos... son 3 documentos recibidos. ¿No sé si alguien desea tener algún comentario sobre estos documentos?

Más o menos para que lo recuerden, sería una copia de oficio donde la Secretaría de Junta le traslada a la Gerencia el oficio del señor Jorge Chacón Vargas respecto a la situación de un inmueble y el otorgamiento de la escritura, el otro oficio también es una copia, mediante el cual la Secretaría comunica a la Presidencia, Gerencia y Subgerencia el estado actual de los informes periódicos, y el tercer oficio relacionado con la copia donde la Gerencia remite a la Presidencia Ejecutiva lo de la condición de los edificios institucionales y seguridad humana.

¿No sé si al respecto desea algún miembro Director pronunciarse sobre alguno de estos oficios o copias? ¿No? Muy bien, entonces damos por recibida la correspondencia.

2. Folder con correspondencia de Auditoría Interna

Licda. Sossa Siles: Ahora falta la correspondencia de la Auditoría Interna.

Oficios para conocimiento de la Junta Directiva

1. Copia de Oficio AI-241-2025, de fecha 02 de diciembre de 2025, mediante el cual la Auditoría Interna indica al Coordinador de la Comisión NICSP, y otros, que *“se revela la información relacionada con el cumplimiento de las recomendaciones y hallazgos determinados por la Auditoría Interna, en materia financiero-contable, correspondientes a los años 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025.”*, con corte al 30 de noviembre de 2025. Con Copia para la Junta Directiva.

2. Copia de correo, de fecha 05 de diciembre 2025, mediante el cual la Auditoría Interna informa a la Gerencia y Subgerencia que no se ha logrado obtener el avance requerido para atender una recomendación, cuya gestión depende de la aprobación del Procedimiento PGF-02 por parte del Jefe del DAF. (Solicita que este correo sea incorporado en la Correspondencia para conocimiento de la Junta Directiva.)

Directiva Borja Rodríguez: Vamos con... vamos a ver, la correspondencia sería el oficio.... ok, el oficio recibido por parte... no, de don Henry, es el oficio AI-241-2025 del 2 de diciembre, mediante el cual el señor... mediante el cual la Auditoría Interna indica al coordinador de la Comisión de NICSP y otros que se revela la información relacionada con el cumplimiento, las recomendaciones y hallazgos determinados por la Auditoría Interna, en relación con la materia financiero-contable, correspondiente a los años 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025, con corte al 30 de noviembre del 2025, ¿correcto?, ese sería el primer oficio recibido por el señor Auditor, y el segundo es la copia de un correo mediante el cual la Auditoría Interna informa a la Gerencia y a la Subgerencia, que no se ha logrado obtener el avance requerido para atender una recomendación cuya gestión depende de la aprobación del procedimiento PGF-02 por parte del jefe del DAF, solicita que este correo sea incorporado en la correspondencia para el conocimiento de la Junta Directiva.

¿Don Henry, no sé si desea pronunciarse sobre estos dos oficios al respecto?

Lic. Arley Pérez: Sí, el primero corresponde a un informe que presentamos de forma mensual al Departamento Administrativo Financiero, donde se revela el estado de atención de las recomendaciones de la Auditoría que se han emitido en la parte financiera-contable, que siguen pendientes de implementación o incumplidas, y el segundo documento corresponde a una gestión que don Wilman Carpio tenía una recomendación incumplida, y se le copió al señor Gerente y al señor Subgerente para que accionaran, debido a que don Wilman tenía más de 7 meses de que le solicitaba al jefe del DAF que atendiera la aprobación de un procedimiento y hasta que se envió...

Directiva Borja Rodríguez: El oficio.

Lic. Arley Pérez: ...el correo con la información fue que se accionó, si no hubiera seguido pendiente. Entonces son temas, parte de los incumplimientos que se presenten en temas de recomendaciones.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, muy bien. ¿Sí, don Álvaro? Adelante.

Directivo Guillén Mora: Sí, al respecto porque ahí dice que sí se nos copia, obviamente y lo estamos viendo, nada más recordar que creo que habíamos tomado

unos acuerdos apoyando que todas las gestiones de la Auditoría, la Administración sí diera cuentas y si no que se hagan los trámites correspondientes por desacato, como se le quiera llamar, porque creo que esta Junta Directiva aparte de conocerlo y que no se cumplieron, no podemos tomar decisiones al respecto, más que lo que ya tomamos de decisión para que se ejecute.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, sí.

Directivo Guillén Mora: Lo que me sigue extrañando es que, a pesar de eso siga habiendo esa oposición a cumplir con los temas de Auditoría, ¿verdad?, y ojalá que se tomen las sanciones correspondientes y que aquí la parte gerencial empiece a obviamente a tomar más cartas en el asunto, porque no puede ser que cada quien se le dice, se puede refutar obviamente si hay algo que no está bien, es parte del procedimiento, ¿verdad?, de apelarle a la Auditoría si algo... y se llega... así nos lo ha explicado don Henry en algunas oportunidades, pero se tienen que cumplir, porque si hay incumplimientos de ley y de normativa, hay otras sanciones y expedientes que hay que hacer, pero lo importante es en un marco constructivo que se mejore lo que no está bien.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, don Álvaro, en línea con lo que usted señala le comento lo siguiente: uno, efectivamente, doña... la licenciada había emitido ya un criterio sobre la obligatoriedad de los funcionarios sobre el cumplimiento de recomendaciones y eso ya lo tiene también la Presidente Ejecutiva en seguimiento, desde la Presidencia en seguimiento; y otro tema también que quería comentarle, tal vez como lo señaló y lo informó el asesor Daniel... Disculpa, ¿el apellido?, más bien.

Lic. Mendoza Soto: Sequeira.

Directivo Sanabria Murillo: Sequeira.

Directiva Borja Rodríguez: El asesor, el licenciado Daniel Sequeira, él ya tiene el borrador concluido respecto a la política que nosotros tenemos para que nosotros... que se estableció y que nos había comentado también doña Gabriela en relación al cumplimiento respecto a las advertencias, informes e informes con recomendaciones por parte de la Auditoría Interna.

1 Don Daniel, me consta porque así lo vimos, ¿el lunes fue, don Daniel?

2 **Lic. Sequeira Arias:** El lunes.

3 **Directiva Borja Rodríguez:** Que vimos la política, la revisamos, ya prácticamente
4 está con unos pequeños ajustes de algunos comentarios de normativa que
5 señalamos y aparte de eso también ya había tomado todas las recomendaciones o
6 digamos aspectos, analizado, por así decirlo, los diferentes comentarios y
7 observaciones que había dado tanto el señor Auditor, como también desde la
8 Gerencia y Subgerencia, entonces ya prácticamente ese documento... obviamente
9 por respeto a doña Gabriela, recuerden que yo solamente estaba unos días acá y
10 bueno ya doña Gabriela se encuentra en el país, entonces esto pues igual será
11 valorado por parte de Daniel con la señora Presidente Ejecutiva a efectos de
12 presentar el documento y la versión final a este Órgano Colegiado, correcto, don
13 Álvaro.

14 Adelante, don Henry.

15 **Lic. Arley Pérez:** Sí, no, reiterar eso que usted indicaba sobre el tema de los
16 acuerdos de Junta Directiva de remitir las advertencias a la Presidencia y las
17 recomendaciones ya fueron remitidas y entiendo también, ya habíamos tenido
18 algunas conversaciones con don Daniel, también se ha seguido avanzando en este
19 documento que es muy importante para la gestión de cumplimiento, producto de
20 eso tal vez comentar el día de ayer la Auditoría Interna oficializó el informe de
21 estados financieros, tuvimos que oficializarlo sin la persona a la que iba dirigida,
22 porque desde la semana pasada hemos estado enviando correos, *Teams* y el señor
23 jefe del Departamento Administrativo Financiero no contesta, entonces ante la
24 negativa se oficializó ya el informe, es la segunda ocasión que pasa esto, entonces
25 ya se le mandó el informe para que cumpla, los temas que ahí se exponen son muy
26 críticos, ahí habla del incumplimiento a nivel de NICSP, el estado de las
27 transacciones a nivel financiero-contable, entonces son temas muy delicados, que
28 simplemente no se le da el valor que tiene de parte del Departamento y ni siquiera
29 al responder para la reunión. Gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, muy bien, entonces yo creo que damos por cerrado este capítulo, si lo tienen a bien.

Directivo Guillén Mora: Sí nada más, nuevamente reiterar, o sea, cómo es posible que una dirección no se presente a ver lo que se compró, y entonces otra vez vuelvo... tengo que preguntar, ¿y la Administración qué hace, don Marco, en ese caso?

Lic. Hidalgo Zúñiga: Vamos a ver, yo me he... pero no me refiero mucho porque si digo algo me lo toman personal, pero Bryans tiene un jefe, ¿verdad?, inicialmente yo, o Cristian que ve los temas financieros, entonces si él no responde perfectamente se convoca al jefe, es más, debería convocarse inicialmente al jefe, pero independencia funcional y de criterio, pero si Bryans no... se le presenta a la Gerencia el informe, no es como *lo doy por aprobado*, ¿verdad?, porque dejan a la Administración en indefensión. Bryans no es el nivel... o sea, arriba de Bryans hay jefes, y si él no responde: o nos comunican a nosotros y hay una cita donde hay una presentación, o nos convocan a nosotros, entonces también ahorramos...

Directivo Guillén Mora: Sí.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ... ¿verdad?

Directivo Guillén Mora: No, no, pero yo... el tema al que voy, bueno, eso después se resuelve, o sea, no lo quiero pasar a la ligera, pero ¿cómo un funcionario no quiere presentarse a que le den el informe y no pasa nada?

Lic. Hidalgo Zúñiga: Don Álvaro, yo no conozco el caso, no me puedo referir, no sé cuáles motivos...

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, ...

Directivo Guillén Mora: Bueno, está bien, bueno ahí lo dejo planteado.

Directiva Borja Rodríguez: ...bueno, en ese sentido valdría la pena también, frente a esa posición, ...

Lic. Arley Pérez: Ya lo conoce...

Directiva Borja Rodríguez: ...señalar lo que el señor Bryans pueda...

Lic. Arley Pérez: ...por el oficio... por el correo.

1 **Directiva Borja Rodríguez:** ...dar ese tipo de respuesta, que me parece que por lo
2 menos desde un punto de vista administrativo y ocupando un puesto tan importante
3 dentro de la Institución, creo que debería dar una respuesta adecuada al señor
4 Auditor, ¿correcto? Muy bien, entonces, ¿algo más con respecto al punto de
5 correspondencia? Ninguno. Muy bien.

6 **Licda. Sossa Siles:** ¿Se dan por recibidos los folders?

7 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí, correcto.

8 *****

9 ARTÍCULO V

10 ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA

11 **Directiva Borja Rodríguez:** Asuntos de la Presidencia Ejecutiva, entonces vamos
12 a ver, no tenemos nada que informar, nada más lo que indiqué anteriormente, ya
13 doña Gabriela se encuentra en el país, ya estará el día de mañana asumiendo las
14 funciones correspondientes y no tengo pues nada más que a medida que fuimos
15 conversando los puntos necesarios.

16 Lo único que quiero comentarles es lo siguiente, me parece retomar algo que ya
17 había conversado que me parece fundamental, hay acuerdos de Junta Directiva que
18 se encuentran pendientes de nuestra parte y que tenemos que tomar una
19 determinación con respecto a continuar con el cumplimiento, ver si lo agendamos,
20 ver qué decidimos como integrantes de la Junta Directiva.

21 Conversando casualmente, que fue una información que me emitió la señora
22 secretaria, son 9 acuerdos que tenemos pendientes de cumplimiento, según me ha
23 informado don José, él como que tiene también a cargo ese tipo de seguimiento
24 para el cumplimiento de los acuerdos. Entonces yo le reenvié el listado de acuerdos
25 pendientes de la Junta Directiva al señor don José Mendoza, con el propósito de ir
26 valorando que están estos acuerdos, repito, máxime que cuando ya ingresamos el
27 próximo año ya varios directores estaremos retirándonos y por lo cual, pues la idea
28 es poder dejar de alguna manera bien organizado lo que nos corresponde a
29 nosotros como obligación tener nuestros acuerdos pendientes y también dar el
30

ejemplo a la Administración en el cumplimiento de los mismos por nuestra parte. Entonces eso es básicamente lo que hemos tenido.

Recordarán que también para los directores don Juan Carlos, don Virgilio y doña María Fernanda, había a un acuerdo reciente que fue el proyecto natural... el Parque Natural de Hatillo, que era una propuesta que también a solicitud de don Virgilio se había presentado, esa propuesta doña Gabriela, cuando le comentamos la semana, bueno, antepasada que a quién designaba de la Presidencia nos comentó que a don Roy, don Roy León designaba para que pudiera darle ese seguimiento. Entonces también me permití darle ese tema a don Roy, dado que es doña Gabriela quien lo ha designado para que pueda reunirse con ustedes y hacer esa comisión de trabajo.

De paso les comento que ese acuerdo está para cumplirse el 16 de enero, entonces creo que es muy pronto, también me comentaba don Virgilio que no había recibido la comunicación de la Secretaría de Actas, yo me permití también reenviarles las notificaciones que ustedes habían recibido sobre ese nombramiento que habían tenido para la comisión de trabajo y hacer la presentación correspondiente de ese documento. Cualquier duda estamos a la orden, ¿verdad? por parte de la Presidencia Ejecutiva para poder tener un avance sobre esas propiedades INVU, eso es básicamente y los otros estarlo retomando con don José, como les digo, pues mi manifestar, mi respeto absoluto al seguimiento y a Gabriela, no es mi intención venir, sino solo atender lo que he considerado prudente e importante en nada más en eso y repito, reitero, el respeto a la Presidenta Ejecutiva.

Directivo Freer Campos: Y en cumplimiento de la ley, ¿verdad?

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Directivo Freer Campos: De cumplir tus obligaciones como Vicepresidenta.

Directiva Borja Rodríguez: Perfecto, muy bien, no sé entonces en Asuntos de Presidencia, más que desearles a todos los que trabajamos aquí todos los días, desearles una Feliz Navidad, un venturoso año nuevo, para que puedan pasar con los seres queridos, y entonces de corazón ha sido un año intenso estos últimos meses, correcto.

Y después también para que le reiteren también las felicidades a doña Gabriela y también por su cumpleaños, que también sabemos que es en esta época.

ARTÍCULO VI

ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS

Directiva Borja Rodríguez: Asuntos de los Directivos, tienen la palabra, por si quieren manifestar algo. Adelante, don Rodolfo.

Directivo Freer Campos: Sí, muchas gracias, bueno, lo primero que quiero hacer es externarles a mis compañeros de Junta, a la Gerencia y a la Institución el agradecimiento profundo en nombre de mi familia, perdón, por las muestras de solidaridad y afecto en los días pasados por la muerte de mi papá y, no, estoy muy agradecido con todos y cada uno de ustedes y les voy a estar en deuda siempre por ello y nos hemos sentido muy acuerpados por colegas, por amigos, compañeros como ustedes, y el trago ha sido un poco menos amargo por eso.

Y lo demás era, yo no estuve en las últimas dos sesiones ordinarias, se conoció el tema este de las Obras del Espíritu Santo, yo sé que se había hecho una solicitud a la Procuraduría y un criterio, yo no sé si habrá llegado.

Directivo Sanabria Murillo: Creo que no.

Directivo Freer Campos: No ha llegado, y lo otro, y eso, bueno, lo podemos valorar igualmente con la presencia de la Presidencia y ojalá con la totalidad del cuerpo colegiado ya en enero, el poder hacer respecto a este tema de la donación, una consulta al Tribunal Supremo de Elecciones para ver si por la época en la que estamos viviendo, si eso no ocurriría con un tema de vigilancia política, pero eso lo podemos conocer adelante, es para hacer unas propuestas para el MIVAH, muchas gracias.

Directiva Borja Rodríguez: Muchísimas gracias. Sí, efectivamente, don Rodolfo, según lo que nos ha informado doña Gabriela, a solicitud del director Virgilio Calvo, él consideraba que ante este tema era importante conocer el criterio de la Procuraduría y así fue como se remitió la consulta. Yo no conozco cómo se ha remitido la consulta específicamente, me imagino que tiene que ver con el criterio

1 que nos habían enviado obviamente como fundamento, pero no sabemos la fecha
2 en que lo presentaron, creo que el mismo...

3 **Licda. Araya Rodríguez:** Sí, al día siguiente.

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Al día siguiente de la solicitud, correcto. Muy bien,
5 entonces al respecto está bien, y lo otro sería importante que lo conversen con doña
6 Gabriela, ¿verdad, doña Diana?

7 **Directivo Freer Campos:** Y no sé si tendrá que ir con algún acuerdo de Junta.

8 **Directiva Borja Rodríguez:** Para hacer la consulta al Tribunal, ¿por qué no
9 hacemos una valoración y la retomamos para la primera semana de enero? Te pido
10 por el respeto a que doña Gabriela pues no...

11 **Directivo Freer Campos:** Sí, no, por eso no la planteo en este momento. Gracias.

12 **Directiva Borja Rodríguez:** Entonces me parece que tal vez podría ser importante
13 que doña Diana como asesora de Junta Directiva, lo mismo que los compañeros,
14 ¿correcto?, puedan conversarlo directamente con doña Gabriela, que hoy no se
15 encuentra presente y valoremos que esta solicitud que usted hace don Rodolfo,
16 para poder tomar el acuerdo en la primera sesión de Junta Directiva de enero.
17 ¿Estaría de acuerdo, don Rodolfo?

18 **Directivo Freer Campos:** Sí, por favor.

19 **Directiva Borja Rodríguez:** Perfecto, muchas gracias. Adelante, don Álvaro.

20 **Directivo Guillén Mora:** Metiéndome un poco ahí... metiéndome en ese tema; sin
21 embargo, los asesores podrían decirle a doña Gabriela y claro... ¿todo cierra el
22 viernes, aquí?

23 **Directiva Borja Rodríguez:** Sí.

24 **Directivo Freer Campos:** Hasta mañana.

25 **Directiva Borja Rodríguez:** Hasta mañana.

26 **Directivo Guillén Mora:** Bueno, pero es mejor, o sea, esperarnos a la primera
27 semana para tomar el acuerdo para mandarlo después, no sé si lo tienen a bien que
28 lo manden, o sea, me parece prudente.

29 **Directiva Borja Rodríguez:** Por eso sería que doña...

Directivo Guillén Mora: Entonces que le hagan la sugerencia y sin necesidad hoy de un acuerdo, perfectamente podría mandarse al Tribunal...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Directivo Guillén Mora: El Tribunal va a tener que estar activo...

Directiva Borja Rodríguez: Correcto.

Directivo Guillén Mora: ...hoy y mañana, y si se logra, ya por lo menos entró.

Directivo Freer Campos: Para esos efectos seguramente sí.

Directivo Guillén Mora: Me imagino que sí, tienen que estar revisando precisamente la veda y todo lo demás.

Directiva Borja Rodríguez: Correcto, entonces me parece... por eso, bueno, reitero que es muy importante que doña Diana se encargue, lo mismo que los asesores, para conversarlo...

Lic. Sequeira Arias: Comunicarlo.

Directiva Borja Rodríguez: Comunicarlo.

Lic. Sequeira Arias: No hay problema.

Directiva Borja Rodríguez: Comunicarle a doña Gabriela y que doña Gabriela tome las... ¿verdad?, lo pertinente.

Directivo Guillén Mora: Y si ella tiene a bien que sí se tome el acuerdo, entonces tenemos que esperar.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, dependiendo de lo que revise doña Diana. Muy bien. ¿Algún otro desea manifestarse en Asunto de los Directivos? ¿No? Muy bien.

Directivo Sanabria Murillo: Feliz Navidad para todos.

Directiva Borja Rodríguez: Muchas gracias.

Directivo Sanabria Murillo: ¿Cierran mañana? ¿Verdad? La Institución cierra...

Lic. Sequeira Arias: Sí, mañana y volvemos el 5 de enero.

Directivo Sanabria Murillo: 5, ajá.

Directiva Borja Rodríguez: Muy bien.

ARTÍCULO VII

ASUNTOS PRESENTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN

Directiva Borja Rodríguez: Vamos entonces, no hay Asuntos presentados por la Administración, ¿es correcto?

Lic. Hidalgo Zúñiga: Nada más, si me permite.

Directiva Borja Rodríguez: Sí, claro que sí.

Lic. Hidalgo Zúñiga: En enero vamos a empezar el cambio de techos finalmente. Entonces...

Directivo Sanabria Murillo: El paraguas.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ...todavía no está claro, ¿verdad?, entiendo que empieza el 5, pero no estoy muy seguro, mañana tengo reunión con la Presidencia Ejecutiva para ver esos temas, para eventualmente, ¿verdad?, hay que...

Directiva Borja Rodríguez: Hacer sesiones en otro lado.

Lic. Hidalgo Zúñiga: ... decidir qué se hace con las sesiones, entonces para que sepan que en enero empezamos con ese proceso.

Directiva Borja Rodríguez: Correcto, sí, tal vez doña Diana nos informa, porque de alguna manera obviamente eso va a facilitar con lo que tenemos pendiente en cuanto al Reglamento de Junta Directiva y en cuanto a la facilidad que nos puede permitir el Reglamento en cuanto a las...

Directivo Guillén Mora: Sesionar en otro lugar.

Directiva Borja Rodríguez: ...sesiones virtuales y cambiar un poco lo que ya habíamos aprobado en una modificación hace pocos años, ¿correcto? Sería así entonces, ¿verdad, doña Diana?, para poder tener eso, correcto. Entonces estaríamos en ese tema. Muy bien.

ARTÍCULO VIII

ASUNTOS PRESENTADOS POR LA AUDITORÍA INTERNA

Directiva Borja Rodríguez: Y vamos con Asuntos presentados por la Auditoría Interna. ¿Estamos?

1 **Lic. Arley Pérez:** Ya adelanté el tema.

2 **Directiva Borja Rodríguez:** Ya adelantó el tema.

3 **Lic. Arley Pérez:** Gracias.

4 **Directiva Borja Rodríguez:** Muchísimas gracias.

5 *****

6 **ARTÍCULO IX**

7 **INFORME DE COMISIONES**

8 **Directiva Borja Rodríguez:** Informe de comisiones no hay.

9 Y bueno, no resta más que reiterar las felices fiestas para este año 2025 y nos
10 vemos en el 2026. Y levantamos la sesión, don Rodolfo, al ser las 11:52 del día 18.

11 Muchas gracias.

12 *****

13
14
15 **Al ser las once horas con cincuenta y dos minutos finaliza la sesión.**

16 *****

17
18
19
20
21 Licda. Alicia Borja Rodríguez

22 **PRESIDENTE a.i.**

23 Msj */ Fol Xss

24 *****NOTA:** El Acta de la Sesión Ordinaria N°JDINVU-038-2025 fue aprobada en
25 Sesión Ordinaria N°JDINVU-006-2026 celebrada el 12 de febrero de 2026***

26

ÍNDICE

ARTÍCULO I..... 2
 APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA 2

ARTÍCULO II..... 3
 APROBACIÓN DE LAS ACTAS DE SESIONES ANTERIORES 3

 • Aprobación del acta JDINVU-020-2025 3

ARTÍCULO III..... 4
 TEMAS PRIORITARIOS 4

 1. Sobre puesto de Director de Urbanismo y Vivienda. Actualización del perfil.4

 2. Taller Plan Estratégico Institucional 2026-2030 (PEI)..... 29

ARTÍCULO IV 56
 CORRESPONDENCIA 56

 1. Folder con correspondencia 56

 2. Folder con correspondencia de Auditoría Interna 57

ARTÍCULO V 62
 ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA..... 62

ARTÍCULO VI 64
 ASUNTOS DE LOS DIRECTIVOS..... 64

 ARTÍCULO VII..... 67

 ASUNTOS PRESENTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN..... 67

ARTÍCULO VIII 67
 ASUNTOS PRESENTADOS POR LA AUDITORÍA INTERNA..... 67

ARTÍCULO IX 68
 INFORME DE COMISIONES..... 68