



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Libro de Actas
Junta Directiva



ACTA DE SESIÓN ORDINARIA JD-043-2024-----

Acta número cero cuarenta y tres correspondiente a la Sesión Ordinaria celebrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de las Mujeres, en modalidad virtual, garantizando, durante toda la sesión, la comunicación integral, simultánea e ininterrumpida de video, audio y datos, mediante la herramienta de colaboración denominada "Teams", en San José, Costa Rica; al ser las diecisiete horas con cinco minutos del dos de diciembre del dos mil veinticuatro. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: de primera instancia, antes de hacer verificación de quorum, le damos la más cordial bienvenida a la señora María Fernanda Chacón García, representante del Instituto Nacional de Aprendizaje, quien fue nombrada por el Consejo de Gobierno bajo el documento PR-SCG-CERT-0344-2024 entonces le damos la cordial bienvenida a doña María Fernanda. -----

Esta sesión es presidida por la señora Yerlin Zúñiga Céspedes, cédula de identidad 402100480, presidenta ejecutiva y representante del Instituto Nacional de las Mujeres, quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en Heredia; con la asistencia de las siguientes personas integrantes: Willy Chaves Cortés, vicepresidente de la Junta Directiva, cédula de identidad 502780877, representante del Ministerio de Educación, quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en Aserri; Celina Beatriz Castro Zúñiga, secretaria de la Junta Directiva, cédula de identidad 106980571, representante del Foro de las Mujeres y las Organizaciones Sociales, quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en San Miguel de Desamparados; Kryssia López Vallejos, cédula de identidad 114410109, representante del Instituto Mixto de Ayuda Social, quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en Vásquez de Coronado; Diana Vindas Corrales, cédula de identidad 112260214, representante del Ministerio de Salud, quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en San Sebastián y María Fernanda Chacón García, cédula de identidad 114490165, representante del Instituto Nacional de Aprendizaje, quien



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Libro de Actas
Junta Directiva



se conecta desde su casa de habitación ubicada en San Isidro de Heredia. -----
Ausentes con justificación: Yamileth Jiménez Cubillo, cédula 106480791, representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, quien se encuentra en un viaje de trabajo. --
Personas en calidad de invitadas: Randall Umaña Villalobos, cédula de identidad 205160759, Auditor Interno, quien se conecta desde las oficinas centrales del INAMU ubicada en el Edificio SIGMA, San Pedro de Montes de Oca; Jerry Hernández Hernández, asesor legal del Instituto Nacional de las Mujeres, cédula de identidad 402060790, quien se conecta desde las oficinas centrales del INAMU ubicada en el Edificio SIGMA, San Pedro de Montes de Oca; Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de la Junta Directiva, cédula de identidad 109720613, quien se conecta desde las oficinas centrales del INAMU en San Pedro de Montes de Oca; Carlos Barquero Trigueros, Coordinador Departamento de Proveeduría Institucional, quien se conecta desde las oficinas centrales del INAMU ubicadas en el Edificio SIGMA, San Pedro de Montes de Oca; Ana Victoria Naranjo Porras, cédula de identidad 106050821, Coordinadora de la Unidad de Planificación Institucional quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en San Isidro de Coronado; Ana Lorena Flores Salazar, cédula de identidad 106870929, Directora Estratégica, quien se conecta desde su casa de habitación ubicada en Mata de Plátano, Goicoechea y Nelson Sánchez Valverde, cédula de identidad 111820320, Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, quien se conecta mientras se desplaza a su casa de habitación. -----
Esta sesión se realiza en modalidad virtual de conformidad con la modificación de la Ley 6227, Ley General de la Administración Pública, de 2 de mayo de 1978, para autorizar la celebración de sesiones virtuales a los órganos colegiados de la Administración Pública la cual fue publicada El Diario Oficial La Gaceta N°201 del 31 de octubre del 2023. -----
De todos los presentes, se deja constancia sobre la oralidad de la deliberación en tiempo real y confirmación de su identidad; así como de la autenticidad e integridad de la voluntad colegiada, y la conservación e inalterabilidad de lo actuado. Quedando grabación para su



íntegra reproducción, la cual permanecerá durante el tiempo estipulado en la tabla de plazos de conservación de documentos correspondiente. -----

CAPÍTULO I. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA. -----

----- **ORDEN DEL DÍA** -----

CAPÍTULO I. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA -----

ARTÍCULO 1. Lectura y aprobación del orden del día para la sesión ordinaria JD-043-2024. -----

CAPÍTULO II. LECTURA Y APROBACIÓN DE LAS ACTAS ANTERIORES -----

ARTÍCULO 2. Aprobación del Acta N°39-2024 de la Sesión Extraordinaria celebrada el 08 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ARTÍCULO 3. Aprobación del Acta N°40-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 11 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ARTÍCULO 4: Aprobación del Acta N°41-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 18 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ARTÍCULO 5: Aprobación del Acta N°42-2024 de la Sesión Extraordinaria celebrada el 19 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

CAPÍTULO III. LECTURA DE CORRESPONDENCIA. -----

ARTÍCULO 6: Conocimiento de los Resultados finales del estudio INAMU-JD-AI-014-2024-relacionado con la Autoevaluación de la Calidad de la Auditoría Interna, correspondiente a los periodos 2021, 2022 y 2023, remitido mediante oficio INAMU-JD-AI-257-2024, suscrito por el señor Randall Umaña Villalobos, Auditor Interno. -----

ARTÍCULO 7: Conocimiento de la Apelación a la Resolución INAMU-PE-123-2024 sobre la reubicación de personal en el Departamento de Proveeduría, remitido mediante oficio INAMU-PE-DAF-0569-2024, suscrito por la señora Zaida Barboza Hernández, Directora a.i. Administrativa Financiera. -----

CAPÍTULO IV. ASUNTOS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA. -----

CAPÍTULO V. ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA. -----



INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

ARTÍCULO 8: Conocimiento y análisis del informe bimestral Plan de Compras 2024 (setiembre-octubre), remitido mediante oficio INAMU-PE-DAF-0571-2024, suscrito por la señora Zaida Barboza Hernández, Directora a.i. Administrativa Financiera. -----

ARTÍCULO 9: Análisis de la propuesta final del Estudio Técnico de Reorganización Integral del INAMU, remitido mediante oficio INAMU-PE-UPI-129-2024, suscrito por la señora Ana Victoria Naranjo Porras, Coordinadora a.i. Encargada del proceso de Reorganización Integral, Unidad de Planificación Institucional. -----

CAPÍTULO VI. ASUNTOS VARIOS. -----

ACUERDO 1: Se lee y aprueba el orden del día para la sesión ordinaria N°043-2024 propuesto para esta sesión, sin modificaciones ni adiciones. Se aprueba por unanimidad. **ACUERDO FIRME.** -----

CAPÍTULO II. LECTURA Y APROBACIÓN DE LAS ACTAS ANTERIORES. -----

ARTÍCULO 2. Aprobación del Acta N°39-2024 de la Sesión Extraordinaria celebrada el 08 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ARTÍCULO 3. Aprobación del Acta N°40-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 11 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ARTÍCULO 4: Aprobación del Acta N°41-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 18 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ARTÍCULO 5: Aprobación del Acta N°42-2024 de la Sesión Extraordinaria celebrada el 19 de noviembre del 2024 en modalidad virtual. -----

ACUERDO 2: -----

ACUERDO 2. Aprobar el Acta N°39-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 08 de noviembre del 2024 en modalidad virtual sin modificaciones ni adiciones. La directora María Fernanda Chacón García se abstiene de votar en virtud de que no era parte del órgano directivo. Se aprueba por mayoría. **ACUERDO FIRME.** -----

ACUERDO 3. Aprobar el Acta N°40-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 11 de noviembre del 2024 en modalidad virtual sin modificaciones ni adiciones. La



Libro de Actas
Junta Directiva

directora María Fernanda Chacón García se abstiene de votar en virtud de que no era parte del órgano directivo. La directora María Fernanda Chacón García se abstiene de votar en virtud de que no era parte del órgano directivo. Se aprueba por mayoría. **ACUERDO FIRME.** -----

ACUERDO 4. Posponer la aprobación del Acta N°41-2024 de la Sesión Ordinaria celebrada el 18 de noviembre del 2024 en modalidad virtual debido a que no fue posible materializarla. La directora María Fernanda Chacón García se abstiene de votar en virtud de que no era parte del órgano directivo. Se aprueba por mayoría.

ACUERDO FIRME. -----

ACUERDO 5. Posponer la aprobación del Acta N°42-2024 de la Sesión Extraordinaria celebrada el 19 de noviembre del 2024 en modalidad virtual debido a que no fue posible materializarla. La directora María Fernanda Chacón García se abstiene de votar en virtud de que no era parte del órgano directivo. Se aprueba por mayoría. **ACUERDO FIRME.** -----

CAPÍTULO III. LECTURA DE CORRESPONDENCIA. -----

ARTÍCULO 6: Conocimiento de los Resultados finales del estudio INAMU-JD-AI-014-2024 relacionado con la Autoevaluación de la Calidad de la Auditoría Interna, correspondiente a los periodos 2021, 2022 y 2023, remitido mediante oficio INAMU-JD-AI-257-2024, suscrito por el señor Randall Umaña Villalobos, Auditor Interno. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: este documento es básicamente para conocimiento de la Junta Directiva, si tienen alguna observación o consulta aprovechando que aquí está la presencia de don Randall Umaña, auditor interno, lo podrían hacer saber. Este punto no genera ningún acuerdo porque como lo mencioné, era de mero conocimiento de este órgano. -----

ARTÍCULO 7: Conocimiento de la Apelación a la Resolución INAMU-PE-123-2024 sobre la reubicación de personal en el Departamento de Proveeduría, remitido mediante oficio



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

INAMU-PE-DAF-0569-2024, suscrito por la señora Zaida Barboza Hernández, Directora a.i. Administrativa Financiera. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: como pudieron ver la documentación, tiene que ver con un recurso secretarial que va a ser de tiempo compartido para dar apoyo a la Unidad de Informática dado que esta unidad no ha tenido soporte técnico ni administrativo por mucho tiempo, pero básicamente esto no es resorte de la Junta Directiva; esto es resorte administrativo y eso sería trasladado a la Presidencia Ejecutiva para que haga la resolución del recurso de apelación. Básicamente se ingresa como correspondencia y como les digo, esto no es resorte de este órgano. -----

CAPÍTULO V. ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA. -----

ARTÍCULO 8: Conocimiento y análisis del informe bimestral Plan de Compras 2024 (setiembre-octubre), remitido mediante oficio INAMU-PE-DAF-0571-2024, suscrito por la señora Zaida Barboza Hernández, Directora a.i. Administrativa Financiera. -----

Al ser las diecisiete horas con diecinueve minutos se conecta el señor Carlos Barquero Trigueros. -----

Carlos Barquero Trigueros: reporte bimensual del Plan de Compras al 31 de octubre del 2024, este es el desglose de las solicitudes. Las solicitudes atendidas y adjudicadas (hasta este momento) fueron 77, correspondientes a ₡1 785 783 676.42; solicitudes infructuosas permanecen 3 por un monto de ₡55 600 000.00; cabe recalcar acá que estas que resultaron infructuosas volvieron a salir y fueron adjudicadas y ya se adquirieron los bienes y servicios los cuales correspondían a esas 3 licitaciones; solicitudes en proceso licitatorio, en este momento se encuentran 2 por un monto de ₡139 000 000.00, las dos se encuentran ya en análisis de ofertas; solicitudes en etapas preliminares, existen 11 para un monto de ₡137 380 698.59 y solicitudes excluidas, hay 15 que corresponden a ₡3 283 489 571.35, cabe recalcar que de este monto se excluyeron ya para tramitar el próximo año la compra del terreno y construcción del CEAAM Metropolitano. -----



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

Aquí les tengo un comparativo del reporte anterior versus este actual, donde en agosto teníamos 55 adjudicaciones; a octubre tenemos 77; solicitudes infructuosas se mantuvieron las 3, pero como les expliqué anteriormente, ya se hicieron nuevos procesos y fueron adjudicadas. Las solicitudes en proceso licitatorio habían 16 el bimestre pasado, actualmente solo quedan 2; solicitudes en etapas preliminares, en el bimestre anterior habían 13, actualmente hay 11 y solicitudes excluidas, anteriormente habían 12, ahorita hay 15 porque se trasladaron las 3 que tenían que ver con la compra del terreno y la construcción del CEAAM Metropolitano y los estudios preliminares. Grosso modo esta sería la presentación del informe del plan de compras correspondiente al 31 de octubre. No sé si tienen alguna consulta. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: muchas gracias don Carlos, tal vez si se puede devolver por favor a la filmina anterior. -----

Carlos Barquero Trigueros: ¿al comparativo? -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: tengo una consulta, no sé si usted tendrá la información o es la Dirección, cuando hablamos de solicitudes excluidas, tiene conocimiento si son recursos redireccionados a otras actividades o a otros procesos licitatorios, tal detalle, porque bueno son 12, pero no sé en qué momento. -----

Carlos Barquero Trigueros: actualmente son 15, 12 eran en el bimestre anterior, ahorita son 15 porque se le sumaron las del edificio, la compra del terreno, la construcción, pero vamos a ver un momentito.... En las exclusiones tenemos, por ejemplo, contrataciones que indican que cambiaron los recursos a los cursos de TI (de TICs) que están en proceso (excluir del plan de compras), esta era una contratación de Desarrollo Regional, aparentemente redireccionaron esta; hay una de ₡40 000 000 que era contratación de servicios profesionales para actualizar el Manual de Identidad visual del INAMU, indica la dependencia solicitante que no se va a realizar debido a que los recursos no son suficientes, se solicitó en la modificación M1 transferir dichos recursos para la contratación de TICs (excluir de este plan); hay otro de ₡30 000 000.00 que dice adquisición de



Libro de Actas
Junta Directiva

licenciamiento anual, esta nos indicaron que la contratación la habían tramitado el año anterior con otro proceso licitatorio, es decir, la habían incluido en este plan de compras a pesar de que ya la habían adquirido el año anterior; había una de ₡26 000 000.00 que es servicio de mantenimiento y reparación de equipo de transporte, vehículos, indica la dependencia solicitante que la contratación ya fue adjudicada el año pasado (igual esta ya la habían tramitado con anterioridad); estos son montos pequeñitos (refiriéndose a la filmina proyectada); esta de 117 (millones) para inspección de la obra, se indica que la van a tramitar en el 2025; 2 554 millones que es el diseño y construcción del proyecto de inversión de obra pública, también la pasa para el 2025 y compra de terreno por ₡492 000 000.00 la tramitará en el 2025. Esas son las exclusiones. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: entonces si vemos que hay redireccionamiento de recursos de las últimas contrataciones que está proyectando, son recursos de superávit, entonces continúa, bueno, no son superávit ¿verdad? para ver, diseño y construcción, okey, sí, pero no alcanzaba el presupuesto este año; me imagino que parte de los criterios de los departamentos es hacer un uso eficiente de los recursos que me imagino que hicieron el redireccionamiento, okey, Carlos. No sé si alguna otra persona tiene alguna consulta, alguna directora o director. -----

Directora Kryssia López Vallejos: don Carlos nada más, los que están en etapas preliminares alcanzan a salir este trimestre que falta. -----

Carlos Barquero Trigueros: sí, de hecho, son solo dos. Estas que dicen etapas preliminares ni siquiera han ingresado a la Proveeduría, es decir, ya ninguna de estas -a excepción de estas dos amarillas- (haciendo alusión a las filminas proyectadas) estas ingresaron a la Proveeduría que puede que se adjudiquen ya en este periodo, pero todas las demás ya no son adjudicables en este periodo. -----

Directora Kryssia López Vallejos: ¿y qué sucede con esos recursos? -----

Carlos Barquero Trigueros: esto me imagino que, si no lo han tramitado, tuvieron que haber redireccionado ese recurso o se sub ejecuta ese dinero. -----



Libro de Actas
Junta Directiva

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: sí, o sea, se sub ejecuta. -----

Carlos Barquero Trigueros: lo que pasa es que aquí son ₡137 000 000.00, el fuerte está entre esos ₡64 339 000.00 que también son estudios preliminares para el proyecto del CEAAM Metropolitano que no indicaron que lo iban a pasar para el 2025, pero ya eso es muy probable que pase para el 2025 (esos casi ₡65 000 000.00) y la otra que es grande aquí es una de Informática que es por ₡25 000 000.00, nada más, grandes son esas dos.

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: y en cuanto a esta de Informática, de acuerdo con lo último que estuve dándole seguimiento, entiendo que sí va a entrar porque es una entrega sencilla. -----

Carlos Barquero Trigueros: sí, de hecho, veo que tiene número de expediente, no tiene número de contratación, pero sí de expediente, lo que pasa es que este reporte es de hace un mes y es muy probable que en el transcurso de estos días ya haya ingresado y lo particular de Informática es que efectivamente se hace el proceso y se entregan inmediatamente, ya sea las licencias o lo que ellos adquieran, es de inmediato, entonces esta de Informática es muy probable que sí ingrese. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: sí y el tema este de los servicios de ingeniería, en efecto, como surgió a medio camino -básicamente- no alcanzaron los recursos y se está proyectando para el otro año, pero de igual forma lo que se acumula va a caer para los edificios de acuerdo con la programación de los proyectos para el 2025. -----

No sé doña Kryssia si tiene otra consulta para que don Carlos le pueda evacuar o ampliar.

Directora Kryssia López Vallejos: no, en ese sentido comprendo lo indicado, sí siempre hacer eco en que esto de la depuración de los planes de compras es importante para que se haga una ejecución lo más adecuada posible y oportuna y que no queden recursos sub ejecutados, pero creo que esto ya lo hemos abordado en otras ocasiones también. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: no veo más manos levantadas. Don Carlos, sí quiero agradecerle porque ahorita nos encontramos en cierre, sé la alta demanda de actividad que tiene el Departamento de Proveeduría, también vemos que al mes de octubre como

hubo trámites licitatorios que fueron avanzando ya adjudicados, lo vemos inclusive a nivel de presupuesto, así que le externo las gracias y yo sé que usted en este momento se encuentra trabajando para poder también adjudicar y poder generar las órdenes de pedido y órdenes de pago antes de finalizar el cierre de año, así que yo quiero aprovechar el espacio para reconocer el trabajo que usted y su equipo realiza porque sí lo hacen como con muchísima convicción y yo sé que dan más de lo que les corresponde, pero yo sé que eso es parte del compromiso que tienen y también para ver los resultados y que las cosas salgan, así que los felicito. -----

Carlos Barquero Trigueros: le agradezco mucho y se lo voy a externar a mi equipo de trabajo y es nuestro deber y para eso estamos acá, para sacar adelante el trabajo, muchas gracias y buenas noches. -----

Al ser las diecisiete horas con treinta y tres minutos se retira el señor Carlos Barquero Trigueros. -----

ARTÍCULO 9: Análisis de la propuesta final del Estudio Técnico de Reorganización Integral del INAMU, remitido mediante oficio INAMU-PE-UPI-129-2024, suscrito por la señora Ana Victoria Naranjo Porras, Coordinadora a.i. Encargada del proceso de Reorganización Integral, Unidad de Planificación Institucional. -----

Al ser las diecisiete horas con treinta y cinco minutos ingresan las señoras Ana Victoria Naranjo Porras, coordinadora a.i. Encargada del proceso de Reorganización Integral, Unidad de Planificación Institucional; Ana Lorena Flores Salazar, Directora Estratégica y el señor Nelson Sánchez Valverde, Coordinador del Departamento de Recursos Humanos. Ana Victoria Naranjo Porras: haré una presentación sobre la propuesta de reorganización administrativa integral del INAMU, también la he mandado por correo al correo de Adriana junto con un cuadro aclaratorio por si acaso lo vamos a ocupar. -----

Yo voy a tratar de hacer un resumen lo más fiel posible a la propuesta de estudio técnico de reorganización administrativa integral del INAMU que es un requisito que pide MIDEPLAN y está absolutamente normado para poder optar por un cambio en la estructura



Libro de Actas
Junta Directiva

organizativa, es decir, en el organigrama del Instituto, pero que, una vez aprobado, conlleva a cambios también en manuales como el Manual de Procedimientos y el Manual de Cargos y Clases; voy a exponer y luego con mucho gusto, atiendo sus inquietudes. --- Tal vez quisiera empezar con los objetivos de la propuesta, en primer lugar y de cara a resultados, es reorganizar el INAMU para contribuir al cierre de brechas de género en el país aumentando la cobertura de los servicios que brinda la institución a las mujeres, a las organizaciones sociales, a las empresas privadas y a las instituciones públicas en todo el país fortaleciendo la presencia y el trabajo regional y desconcentrado. -----

Desde el punto de vista de gestión para resultados, eso es un poco lo que aspira esta reorganización administrativa; otros objetivos importantísimos son ajustar la estructura organizativa del INAMU de acuerdo con el Mapa de Procesos Institucional estableciendo líneas de mando y personas responsables de proceso de manera clara para poder completar el alineamiento entre instrumentos de gestión interna como son alinear el mapa de procesos, la estructura programática presupuestaria y el organigrama, así como la estructura ocupacional. Esos cuatro pilares que tienen allí enfrente pues simbolizan la necesidad de que el INAMU corrigiendo la estructura organizacional encuentre un alineamiento entre estos importantes instrumentos. -----

Un tercer objetivo, de carácter más práctico, es mejorar el modo de gestión en todas las líneas de trabajo del INAMU adoptando un enfoque por procesos, es decir, con énfasis en la conformación de equipos, según programas y proyectos en todas las regiones del país. Otro objetivo es que la reorganización nos permita dar agilidad a los procesos de gestión y soporte administrativos, de planificación, presupuesto y Recursos Humanos, consolidando -bajo el esquema de reorganización también- los sistemas que ya hemos configurado y que estamos poniendo en marcha como el sistema informático SIPGAF que facilite y otorgue información de calidad para efficientizar la toma de decisiones institucionales. -----

Otro importante sistema es el SISRUAP que, en la parte técnica, estaría dando cuenta de



qué personas son atendidas y cuáles son sus características y también un objetivo de este proceso es mejorar continuamente el clima organizacional, motivando, capacitando y ofreciendo a las personas colaboradoras un ambiente de trabajo ojalá más armonioso, comprometido, de respeto y sororario con el fin de procurar la igualdad, mantener la mística que tiene el personal nuestro en su trabajo, su dedicación y el profesionalismo del equipo INAMU. Desde el punto de vista de los objetivos, en realidad lo que se quiere es convertir en oportunidades esos problemas que detectamos que son el poco alineamiento entre instrumentos internos, el desenfoque, el débil clima organizacional, la débil desconcentración de servicios a nivel regional, por eso se presentaron los objetivos anteriores. -----

Para puntualmente avanzar vamos a hablar ahora de la estructura organizacional, o sea del organigrama, ¿cuáles son las razones para ajustar el organigrama? pues básicamente son 3, en primer lugar, porque persiste un desenfoque -como les digo- en el abordaje de los procesos de trabajo gran parte de las personas colaboradores quienes al mismo tiempo a veces tienen que gestionar políticas públicas (que es parte de lo que conocemos como Programa 3) y atender mujeres de manera directa que está en el Programa 2. -----

Si ustedes hacen un recorrido por los departamentos centrales, sobre todo del INAMU y eso se extiende a veces a una manera de actuar en las Regionales, tenemos personas colaboradoras que hacen ambas tareas y eso pone en riesgo la calidad y el enfoque precisamente de su trabajo; otra razón importante es porque varios departamentos ofrecen servicios similares, aquí el riesgo es duplicar, pero lo único que hemos logrado percibir es que lo hacen o con distintos destinatarios o sobre distintos énfasis temáticos sin sostener un intercambio que permita la gestión de conocimiento entre departamentos para asimilar buenas prácticas y consolidar procedimientos más homogéneos. -----

Pensamos que si el organigrama se ajusta y las dueñas del proceso tienen claridad de su proceso, podrían compartir más información y buenas prácticas para mejorar en general los servicios y bueno, porque también subsisten desarrollos heterogéneos y desiguales en



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

metodologías y contenidos que se ofrecen desde distintas sedes del INAMU en todo el país y una baja coordinación entre los departamentos centrales y las unidades regionales con altos riesgos de descoordinación, duplicidad y disímil calidad de los servicios. Algunas quejas que hemos recibido de las usuarias es que no es lo mismo la capacitación que reciben en la Regional, que es la que a veces le dan desde San José, o la que se da virtual que la que se da presencial; el INAMU está obligado a ofrecer servicios de calidad en todo el país y lo que pretende la reforma es que el Mapa de Procesos que, simplemente a través de una línea de organigrama, fije el mando claro de cada proceso. -----

El organigrama actual es este que ven acá (refiriéndose a la filmina proyectada), es un organigrama que adoptamos y fuimos mejorando en la mayoría de las posibilidades desde el año 1998 (hace 25 años más o menos, 26 ya casi) y son inspirados, lógicamente, en las demandas de brechas, pero esos son como muy temáticos, hay una combinación de departamentos temáticos en la parte técnica con departamentos de proceso, ahí por ejemplo, se puede ver la diferencia entre un departamento que se llame, por ejemplo, Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local y otro que se llama Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género, pero antes más que ahora, ahora ya casi hemos superado un poco esos rezagos, pero Políticas Públicas podría dar capacitación a mujeres empresarias, por ejemplo, hace unos 5 años y Ciudadanía podría hacer gestión de políticas públicas con el Tribunal Supremo de Elecciones en la Asamblea Legislativa, es decir, no hay una diferenciación, los equipos trabajan en ambos procesos sustantivos que es rectoría técnica y que es atención a mujeres, lo único que los diferencia es la temática; entonces se veía así (refiriéndose a la filmina proyectada), logramos nosotros estandarizar la parte administrativa que tienen ustedes a su derecha en cuatro departamentos bastante sólidos: Servicios Generales y Transportes, Recursos Humanos, Financiero Contable y Proveeduría y eso se mantiene y en la parte técnica, además, a partir del año 2010, 2011 en particular, algunas sedes que ya venían funcionando y algunos servicios como los

Libro de Actas
Junta Directiva

albergues y la Delegación de la Mujer se convirtieron en unidades, unas asociadas a lo que se llama Desarrollo Regional hoy día y otras a Violencia. -----

Este organigrama se pretende cambiar por este otro que está acá, que de alguna manera, por lo menos en la parte administrativa y técnica, es más sencillo y en la parte de arriba (que tiene que ver con la jerarquía propiamente dicha) lo que se hizo fue adjuntar o agregar unidades que la ley obliga, por eso se ve de esa manera -con más unidades que antes- mientras que se hace plano un poco la visión de la administración del organigrama en materia técnica y se mantiene, como les digo, los departamentos en la parte administrativa, vamos a verlos con más calma. -----

A nivel de unidades staff, es decir, asesoras de la parte más jerárquica, como la Junta Directiva y la Presidencia, el nuevo organigrama está planteando varios cambios, en primer lugar, asociar como unidades asesoras -valga la redundancia- la Contraloría de Servicios y la Auditoría Interna a la Junta Directiva; hoy día la Contraloría de Servicios es como una staff de la Presidencia Ejecutiva, la ley dice que no debe ser así, sino que debe estar colaborando y asesorando a la Junta de manera directa, mientras que las unidades y departamentos staff de la Presidencia serían los siguientes: el Departamento de Planificación Institucional, Proyectos e Innovación que pretende fortalecerse (pasar de una unidad que tenía un gran sobrecargo a un departamento); crear el Departamento de Asuntos Jurídicos también para fortalecerlo y dar soporte jurídico-administrativo a todos los departamentos del INAMU, ahorita, por ejemplo, habían abogados dando soporte en cada departamento y lo que se pretende es concentrar esas habilidades y conocimientos en uno solo; se crea, porque no existe, la Unidad de Archivo Central Institucional según la normativa, también bajo el mando de la Presidencia Ejecutiva y la Unidad de Comunicación se mantiene, pero se fortalece con más personal, no demasiado, ya vamos a hablar del personal, pero se hace un esfuerzo por aumentar esta Unidad tan estratégica que hoy por hoy la comunicación se vuelve más importante cada vez. Se crea también (por recomendación de la normativa) la Unidad de Relaciones Internacionales y Cooperación



Internacional que ahorita existía como una persona adscrita en función crítica a la Unidad de Planificación, se crea la unidad y también se está proponiendo bajo el mando de la Presidencia Ejecutiva, pero de tipo operativo (no staff) el Departamento de Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación que pasa de ser una Unidad a ser un Departamento debido fundamentalmente a la complejidad y gran desarrollo que ha tenido esta temática en todo el mundo y en el INAMU en particular con dos nuevos sistemas y además para tener alguna previsión en materia de ciberseguridad. Este es el escenario que tendríamos a nivel de unidades asesoras. -----

A nivel de la Dirección Administrativa, como les digo, se mantiene todos los departamentos actuales; en el caso de Servicios Generales se fortalece bastante con más operadores de equipo móvil; en el caso de la Gestión de Talento Humano también se está haciendo un esfuerzo por llevar más plazas para los procesos que tienen a cargo y el Departamento Financiero Contable, a partir del manejo importante del sistema SIPGAF que va a aglutinar todos los servicios, pero particularmente Financiero Contable, se decide eliminar su Unidad de Tesorería, esto fue una gran discusión, vamos a decirlo claramente, pero bueno, se compactó y queda bajo, por supuesto, del mismo Departamento Financiero Contable, todo lo que tiene que ver con los procesos de Tesorería en particular. -----

A nivel de la Dirección Estratégica (que es donde se dan los cambios más fuertes) se logra, me parece a mí con la propuesta, alinear de manera significativa los departamentos que están bajo la Dirección Estratégica a nivel central con los macro procesos sustantivos que, ahorita los vamos a repasar, pero se los recuerdo, son dos: Atención a mujeres en su diversidad y Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas, esos son los procesos sustantivos; ustedes ven aquí en la gráfica que vamos a tener un departamento específico que justamente se llama igual Departamento de atención a mujeres en su diversidad y otro departamento que se llama Departamento de Incidencia en la Institucionalidad, no le pudimos poner Rectoría Técnica por recomendación de MIDEPLAN porque dice que se puede prestar a confusión por la rectoría que ya existe en la normativa para los ministros



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

Libro de Actas
Junta Directiva



entonces decidimos ponerle este nombre de Incidencia en la Institucionalidad; además ligado y como fundamento también de asesoría a la Dirección Estratégica vamos a tener el Departamento de Gestión del Conocimiento Especializado, vean ustedes que se llama Gestión del Conocimiento Especializado, esto es la fusión de varias unidades actuales como son el Departamento Especializado de Información que se va a conjuntar con la Unidad de Investigación y la Unidad de Documentación para constituirse en un núcleo un poquito más fuerte relacionado con la gestión del conocimiento especializado, de manera que se asesore las necesidades de investigación e información que requiere la Dirección Estratégica y sus departamentos, y del otro lado -al lado derecho- van a ver el Departamento de Gestión de Políticas Nacionales, en la actualidad lo que existe es una unidad asesora que, por cierto, no tiene jefatura ni nunca ha tenido, es que es la Secretaría Técnica de la Política PIEG, lo que se quiere con el Departamento de Gestión de Políticas Nacionales es que se consolide como un modo de trabajo nuevo, fuerte y que nos mandata la ley, un departamento de gestión de políticas que aglutine tanto a la PIEG como a la PLANOSI y que este equipo se encargue de vigilar el cumplimiento de los compromisos interinstitucionales, pero también, lógicamente, cada tanto, cuando se requiere formular los planes y formular las políticas propiamente dichas. También cabe resaltar un esfuerzo importante en la atención y en la ampliación de cobertura tiene que ver con la creación de la Unidad de Centro de Servicios de Atención Telefónica que va a aglutinar a gran cantidad de personal (cerca de 20 personas) y que incluye tanto los Servicios de Información y Orientación como los Servicios de 911 de Atención en violencia en caso de emergencias, son equipos de trabajo especializados y únicamente van a hacer atención telefónica para todo el país y está adscrito al Departamento de Atención a mujeres en su diversidad también y eso ha sido una solicitud de la Junta Directiva, no sé específicamente de esta, yo creo, pero también las anteriores de que se cree y se independice como proceso de trabajo la Unidad de FOMUJERES, ya existe en el Mapa de Procesos el proceso llamado dotación de fondos, aquí estructuralmente se crearía la Unidad de FOMUJERES para dar



sostenimiento también metodológico y de proceso de trabajo a los trámites vinculados con las personas que desean optar por recursos de ese fondo. -----

Tal vez el cambio más significativo, aunque aquí todo es cambio, en la parte estratégica es la de desconcentración y eso significa esta línea que ven ustedes aquí en zigzag, significa que ese departamento no va a estar en oficinas centrales (lo que está aquí en la cajita) sino que va a estar desconcentrado en todas las regiones los departamentos regionales ¿y cuáles son esos departamentos regionales? la sede Regional Chorotega, la sede Regional Huetar Caribe, la sede Regional Brunca, la sede Regional Pacífico Central, la sede Regional Huetar Norte, la sede Central Occidente y la sede Central Oriente; más adelante vamos a explicar un poquito más a detalle que se está creando, a pesar de que la ley crea solo 6 regionales, nosotros estamos dividiendo la Región Central en dos grandes áreas dada la densidad poblacional y la cantidad de cantones que abarca la Región Central que son alrededor de 45, cada departamento regional, eso significa que cada una de estas sedes es un departamento, va a tener adscrita una Unidad de Atención a mujeres en violencia de manera específica; en la actualidad, cada sede atiende violencia, pero con menos personal y no tiene una jefatura a cargo, es la misma jefa de departamento (en este caso de la unidad actual) la que vela por la atención, en este caso va a haber una Coordinadora de Departamento Regional y una jefatura de atención a mujeres en Violencia; además van a tener adscritas las sedes según su ubicación geográfica, cada uno de los 3 CEAAM que existen: el CEAAM Caribe va a estar adscrito a la Regional Huetar Caribe, el CEAAM Metropolitano va a estar adscrito -en este caso- a la Regional Central Oriente y el CEAAM Occidente va a estar adscrito a la sede Regional Central Occidente; ustedes ya saben y eso se va a mantener, cada CEAAM tiene una jefatura específica, estos son los cambios más significativos, más potentes y de mayor peso de la reorganización, por eso el INAMU opta por una reorganización administrativa integral porque afecta a más del 60% de los departamentos existentes en la actualidad, de hecho, en el caso de la Dirección Estratégica prácticamente todos los departamentos fueron



Libro de Actas
Junta Directiva

transformados, consolidados, rediseñados. Hay que decir también -punto y aparte- eso no lo pide la reorganización, pero lo teníamos de adelanto, la Dirección Estratégica ha venido haciendo un esfuerzo muy importante por dotar al INAMU de estrategias en cada caso temático, de acuerdo -en este caso- ya no del organigrama sino de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional los 6 temas que trabaja la institución. -----

Voy a hablar un poquito ahora de la gestión por procesos, ¿por qué decimos que vamos a trabajar por procesos? en primer lugar, porque una de las deficiencias más importantes que se vieron al principio y en los diagnósticos, es que la gente trabajaba en islas o que a veces el personal de un lugar no podía necesariamente colaborar con otro de manera fluida; al final la gente busca hacerlo, pero más como un asunto de buen trato y buen compañerismo que de un asunto de que así tiene que ser, digamos más naturalmente, apoyado a un proceso de trabajo, entonces hace más o menos 20 años -porque esto no es nada nuevo- en general, en el mundo se conoce y se reconoce que el trabajo por procesos es más dinámico porque permite generar equipos de trabajo inter y multidisciplinarios que se requieren para el abordaje de temas, en este caso los dos temas sustantivos priorizados en los dos programas del INAMU, que sería temas relacionados con la Atención a mujeres en su diversidad y temas relacionados con la Rectoría e incidencia en políticas públicas nacionales y regionales, entonces cómo hacemos equipos de trabajo aprovechando las experiencias que ya hemos acumulado en todos estos años para hacer incidencia regional o para hacer incidencia política pública a nivel nacional; cómo esa gente se reúne y consolida un equipo de trabajo que puede enfrentar, eso sí, esas buenas prácticas en más lugares y no solamente en un campo específico; por otro lado, sí se trabaja por procesos pues se procura una gestión interrelacionada porque el asunto de los procesos en realidad es una visión un poquito sofisticada de los sistemas, la idea es que entran necesidades, personas, mujeres especialmente o instituciones que ocupan el apoyo del INAMU entran también a nuestro sistema, muchas leyes nuevas, muchas demandas convertidas en leyes o en política pública, nosotros tenemos que hacer



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

una combinación de recursos y actividades mediante un proceso específico -ojalá diseñado- para poderle finalmente dar un resultado a las usuarias; eso necesita revisarse constantemente y digamos que esa revisión no era que no se hacía sino que se venía haciendo no de manera regular, en unos procesos sí y en otros no o unos estaban más sistematizados y otros no. -----

Yo quiero permitirme recordar que desde el año 2017 el INAMU está obligado por un decreto y también ahora más actualmente por una serie de lineamientos a gestionar sus procesos de cara a resultados para el desarrollo, si nosotros no logramos compactar y formular estrategias que sean capaces de llevarse a cabo por equipos de trabajo más interdisciplinarios, más dinámicos, va a ser difícil que respondamos a demandas tan cambiantes de las mujeres, por ejemplo, me atrevo citar un ejemplo nuevo es cómo atender violencia derivada ahora del narcotráfico, por ejemplo, ustedes no tienen idea o si la tienen -no sé- de la cantidad de casos que saltan cuando estamos dando un curso de Derechos Humanos o un curso de cualquier cosa y saltan de repente mujeres y funcionarios preocupados por cómo atender ese tipo de violencia, por ejemplo, si no hacemos revisiones de estrategia va a ser muy difícil que podamos cambiar los procesos de manera dinámica y empezar a entrarle a algunos flagelos como ese, no digo que lo tengamos que hacer, pero sí digo que está haciendo muy demandado; el trabajo por procesos debe ser más dinámico, debe permitirse modificaciones a protocolos y guías de manera más frecuente por lo menos cada año, cada dos años mejorar una buena práctica porque esa es la idea que permanentemente lo que sale de servicios sea evaluado, analizado y de nuevo, mejorado, esa es un poco la idea que está detrás de los procesos y finalmente, lógicamente los procesos suponen procedimientos, protocolos, tareas, controles y colaboraciones específicas para que las personas funcionarias ejecutemos nuestro trabajo en cumplimiento del deber público, es decir, que no es que a mí se me ocurre dar un curso de tal manera con tales contenidos y a mi compañera otro, porque eso tiene problemas en la calidad del servicio y por supuesto, también, en la cobertura de quienes tienen capacidad



Libro de Actas
Junta Directiva

para entenderlo de una manera o de otra; eso hay que homogenizarlo un poco a pesar de que eso es un poco cruel también porque hay compañeras con mucha iniciativa, pero bueno, yo diría que la idea es aprovechar la creatividad y la iniciativa de esas compañeras para mejorar cada vez los procesos de trabajo. -----

En el INAMU se hizo un esfuerzo en el año 2020 por tener por primera vez un Mapa de Procesos, entonces nosotros -como ven- tenemos este mapa que, yo creo que lo he presentado en varias ocasiones, que no es así como gran sofisticación, es basado obviamente en la ISO 9001 y entonces nuestro Mapa de Procesos tiene una fuerte franja arriba, en la superior arriba, de procesos estratégicos donde se consolida todo lo que es la conducción política estratégica y la comunicación institucional; dentro de la conducción política estratégica sobresale la dirección política, el consejo director con las dos directoras y la Presidencia. la Junta Directiva, por supuesto, y el Foro Consultivo de las Mujeres, eso más la comunicación institucional, la planificación estratégica y los proyectos de inversión constituyen los macroprocesos estratégicos. También se diseñaron y se alimentan, por supuesto, desde la estrategia los procesos sustantivos que son dos y que he venido repitiendo: Atención a mujeres en su diversidad y Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas, estos procesos -llamado sustantivos- son los que van a ser visibles para el público, para la ciudadanía, es donde están los servicios que prestamos y los productos en el caso del financiamiento y vean ustedes que hay una flechita de mujeres, instituciones con necesidades entrando directamente a esos procesos sustantivos y saliendo de los procesos sustantivos ojalá mujeres -como es conocimiento- más empoderadas, instituciones con más sensibilidad, empresas también más sensibles que son los servicios que nosotros damos, pero esos procesos sustantivos no se dan solos o en el espacio, sino que requieren así como requieren estrategias, requieren apoyo y por eso está la tercera franja verde abajo que se llama Procesos de apoyo o Macro procesos de apoyo que, en este caso, son varios, alrededor de 6 hemos tipificado: la Gestión administrativa financiera, la Gestión de TIC's, la Gestión del Conocimiento Especializado en derechos humanos de



las mujeres, la Gestión de la Cooperación Internacional, la Asesoría Legal Institucional, la Gestión del Talento Humano; como ven ustedes allí estas cajitas aunque se parezcan al organigrama, no es el organigrama, es el modo de trabajo que vamos a mantener ojalá alineado con el nuevo organigrama; esa es un poco la idea. -----

Finalmente, como parte de la gestión por procesos -como ya dije- necesitamos habilitar y, esta es la parte más débil que tiene todavía el mapa, los procesos de medición, análisis y mejora; si nosotros no tenemos controles, no hacemos seguimiento y no hacemos evaluación va a ser muy difícil realimentar la conducción estratégica, que a su vez gire líneas a los procesos sustantivos y así sucesivamente como un círculo permanente de gestión de conocimiento, de abajo para arriba y de arriba para abajo, por eso digo que la gestión por procesos, en realidad, es un sistema complejo de modo de trabajo. -----

Aquí la idea que tienen estas láminas siguientes es que ustedes visualicen la alineación, si nosotros mantenemos, o más bien, si procuramos la propuesta que se está presentando se ve más clara la alineación entre los procesos sustantivos y todos los procesos a cargo de la Dirección Estratégica, por ejemplo, ahí están -como ya lo expliqué hace un rato- los departamentos encargados de la atención, los departamentos encargados de la atención y vigilancia de normativa y políticas públicas y cómo en sus trabajos se van a llevar a cabo de manera desconcentrada en todas las regiones. -----

Por otro lado, si vemos los procesos de apoyo pues los vamos a ver reflejados en líneas de mando que vienen de los departamentos financieros, Servicios Generales, Proveeduría, Gestión del Talento Humano a cargo de la Dirección Administrativa y finalmente las unidades staff (yo diría que en su mínima expresión, porque aunque sean varias, en realidad no son tan grandes) estarían colaborando desde los procesos estratégicos, colaborando con los procesos sustantivos y nutriendo de información y datos desde los procesos de medición, análisis y mejora en los diferentes departamentos que allí se tipifica; ese es un poquito el mejor escenario que hemos producido a partir de la confirmación de la Comisión de Rediseño de Procesos que la Junta Directiva nombró hacia finales de abril



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

del año 2022 y que vinimos trabajando hasta enero de este año, aproximadamente diciembre-enero de este año. -----

Presentamos hasta ahora esta propuesta porque hemos pasado todo el año tratando de hacer escenarios económicos de sostenibilidad, ahí nos varamos un poco hasta que logramos un poco avanzar en esa materia y por eso es por lo que ahora les traigo la propuesta. Quiero antes de hablar de los escenarios económicos, repasar la regionalización que, como les digo, es un pilar importantísimo de la propuesta y bueno, aunque ya teníamos sedes por qué queremos hacer ese énfasis en la regionalización, principalmente para desconcentrar servicios que estaban especializados y muy centrados en el Gran Área Metropolitana para aumentar la cobertura de la atención a nivel nacional y eso no es solo por el teléfono y las redes sino justamente por la adopción pronto de metodologías que permitan la atención itinerante o aumentando en el caso de las Unidades de Atención en Violencia, el personal a cargo de estos servicios y por otro lado, homogenizando los servicios, es decir, homogenizando los protocolos y procedimientos para que en cualquier sede del INAMU los servicios sean similares, obviamente sabemos que cada región tiene sus características, pero la idea central es que el personal INAMU conozca los protocolos y los lleve a cabo, esa es la tarea titánica que sigue, si nos aprueban este proceso, es decir, qué dicen los protocolos, qué dicen los procedimientos y cómo yo los voy a aplicar más menos en Chorotega o en la Brunca o en el Caribe o en el Pacífico Central y ya repasamos los 7 departamentos hace un rato, ahí los tienen también (refiriéndose a la filmina proyectada), es decir, van a ser 7, estamos tratando de justificar ante MIDEPLAN, como les digo, la creación de 2 sedes regionales centrales Occidente y Oriente para abarcar un Gran Área Metropolitana congestionada no solo de carros sino de personas y de necesidades, incluso de territorios indígenas, no solamente como lo vemos tanto en la Brunca y Caribe sino que también en la Región Central hay algunos territorios indígenas que también necesitan un punto de acceso más cercano. -----



Mejorar los servicios: ahí es también el corazón de la propuesta, la idea es desconcentrar, ya vimos crear la Unidad de Atención a Mujeres, por lo menos personal que atienda la formación; incorporar personal que atienda la rectoría; fortalecer la rectoría de políticas, ya no solo a nivel nacional (como vimos con ese departamento) sino también a nivel regional territorial tratando de que las compañeras en las sedes regionales tengan por lo menos 1 persona que permita bajar a territorio y a región lo que ya son los compromisos de las instituciones en la PIEG y en la PLANОВI, ustedes saben que instituciones más fuertes que la nuestra, por ejemplo, la CCSS, el MEP, el Poder Judicial y otros están bastante desconcentrados y además tienen compromisos en las Políticas Nacionales PIEG-PLANОВI y en sus planes de acción, entonces cómo capturamos ahorita desde las regiones esos compromisos para hacerlos una realidad también a las señoras, a las mujeres que no viven en San José, que no viven en el centro de Alajuela y de Heredia. --- Ya hablamos del servicio de atención telefónica que también va a tener una parte de atención en violencia especialmente en lo relacionado con el 911, la nueva Ley COAVIFMU y la atención en capacitación y desarrollo porque sabemos que tenemos mucho personal, que ha venido dando capacitación por muchos años, que es experto, que tiene dedicación y que podría ahora hacerlo en varios temas y no solo en un tema específico en cada región. La estructura ocupacional también va a sufrir cambios, tal vez las razones más importantes para esos cambios ha sido, desde hace muchos años, tratar de facilitar la carrera administrativa; flexibilizar requisitos para ocupar puestos en el estrato profesional y directivo, es decir, que la gente puede hacer carrera; nuevas clasificaciones dentro del estrato operativo y técnico, ese es un sentimiento que va de la mano con cómo abordamos problemas de clima organizacional, pero también de carrera administrativa, de rotaciones, de gente que se cansa de estar haciendo lo mismo por años; entonces ahí lo que se ha pensado es en modificar la estructura ocupacional. Aquí se repite lo mismo (refiriéndose a la filmina proyectada) reducción de requisitos innecesarios, perfiles congruentes con necesidades institucionales actuales, homologación más precisa con los requisitos básicos



del Servicio Civil aunque nosotros no tenemos una homologación formal con el Servicio Civil, es cierto que nos aplica la Ley de Empleo Público y todas las relacionadas con este tema y entonces estamos tratando de homologar un poco usando esos perfiles; también la idea es reducir el índice de rotación en el sentido aquí de gente que dura muy poquito en el puesto, que se nos van o que no se mantiene; hay mucho personal interino y tenemos rápidamente que nombrarlo porque hay muchas necesidades; la idea es fortalecer la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento que tengan las personas; aquí no dice, pero también es una voluntad porque no tiene que ver con la estructura ocupacional sino más bien con la gestión del talento humano -eso tal vez Nelson lo puede abordar- que la propuesta parte también de la reinducción, de la capacitación, como procesos permanentes de la gestión del talento humano que ya existen, pero que deben fortalecerse para que el personal nuestro se sienta seguro en pasar de un puesto a otro en el nuevo modelo que se propone. -----

La estructura ocupacional, la actual, (es esta que ven aquí) básicamente una parte jerárquica donde hay Presidenta Ejecutiva, Directoras, Auditoría, Coordinadora, Jefa de Unidad; a nivel profesional hay 3 estratos: debe ser -bueno ahí me corrige Nelson- profesional especialista, ejecutiva, operativa y a nivel técnico pues tenemos estos otros técnica administrativa, de mantenimiento, secretaria ejecutiva, secretaria, recepcionista oficinista, conductor de equipo móvil, auxiliar de CEAAM. La estructura ocupacional propuesta hace cambios en las clases de puesto y en los factores que se van a considerar (ese montón de números son como los puntos que vale cada factor para tener esa clase de puesto). -----

Yo ahorita voy a pasar así como rápido por aquí porque la verdad es que prefiero que Nelson aborde con detenimiento esta parte, pero aquí tenemos puestos como Persona Gestora, Persona Gestora 1, Persona Gestora 2, que serán las clases que tienen más autoridad o Jefatura, Subauditora, Auditora, Persona Directora 1, Persona Directora 2, como ven, siempre hay 1 y 2 con el fin de que la gente pueda también evolucionar; estos



Libro de Actas
Junta Directiva

serían los puestos más altos, pero también a nivel profesional donde se introducen en clases de puesto como Profesional INAMU 1, Profesional en Informática, Profesional Programador de computadora, Persona Experta 1, Experta 2. -----

Así sucesivamente, ahorita solo teníamos 3 clases y ahorita aquí ustedes ven que hay un variopinto de degradaciones y gradaciones de clases de puestos; incluso hasta los niveles técnicos. -----

Me parece resaltar la importancia de tener Personas Técnicas 2 y también Profesionales 1 que son como los dos puestos bisagra que permitirían a una persona Técnica aspirar a un puesto profesional si, lógicamente, tienen los requisitos y a una persona profesional avanzar en la escalerilla de puestos de Experto 1 y Experto 2, por ejemplo. Aquí tenemos la parte más operativa: persona Recepcionista, operativa Conductora, persona Secretaria, Auxiliar, esas se mantienen, persona Secretaria Ejecutiva y finalmente los otros cambios que ya se vienen dando, estos no son nuevos, pero son parte de la propuesta, es consolidar la estructura programática presupuestaria y que veamos un momentito los escenarios de sostenibilidad económica de la propuesta. -----

Ya para el año 2020 que se pusieron los primeros ensayos y que se mantienen año con año en el POI, por ejemplo, 2025 se plantea la estructura programática presupuestaria de esta manera -si se me permite explicarla- se va a pensar en programa, subprograma, proyecto, actividad y obra u operación; donde ustedes ven la columna que se llama "Denominación de la categoría" ese nombre que viene allí es el que nosotros estamos adoptando como actividad programática presupuestaria del menor nivel, por decir algo, a nivel capaz de recibir presupuesto entonces, por ejemplo, el Programa de Actividades Centrales tiene la Asesoría Legal, la Auditoría Interna, la comunicación institucional, la dirección política institucional, la documentación e información, y así sucesivamente, luego de la mitad para abajo ya ustedes ven más bien proyectos: estudio y diseño y construcción del Edificio El Roble Puntarenas, Ciudad Quesada, eso serían proyectos, pero pertenecen al Programa de Actividades Centrales. -----



¿Qué hace la estructura programática presupuestaria? alinea entonces dinero que no estamos viendo aquí, pero que va a ir después cuando se hace el presupuesto, lo alinea con cada programa, con cada subprograma, con cada proyecto, actividad u obra que tenga a cargo un programa, en este caso, el Programa de Actividades Centrales, por ejemplo. -- En este caso siguiente, el Programa de Atención a mujeres o el Programa de Rectoría que también usan exactamente la misma lógica, programa, subprograma, actividad, proyecto u obra; de esa manera, el dinero que se va a colocar a la derecha en un presupuesto normal tendría que tener explicación si ese dinero va para la atención directa, por ejemplo, si va para la capacitación y formación, si va para la rectoría técnica, pero además establece por nuestro organigrama actual (en la última columna de la derecha) la dependencia que va a estar a cargo. Vean ustedes que ahí en el presupuesto 2025 se mandó esta porque todavía tenemos una estructura, es decir, un organigrama que tiene todos esos departamentos entonces, por ejemplo, vean el de Rectoría Técnica (el penúltimo) tiene cuatro departamentos a cargo cuando debería tener un dueño de proceso, nada más, tiene cuatro ahí, ¿por qué? porque en Rectoría participa Gestión de Políticas, Construcción de Identidades, Ciudadanía y Condición Jurídica, por ejemplo, entonces el cambio nos vendría a resolver, en materia de estructura programática presupuestaria, la dependencia que es dueña de ese proceso y que debe dar cuentas por ese dinero, pero digamos básicamente de esto es lo que se trata esta estructura programática de gestión para resultados desde los presupuestos. -----

Ahora yo quisiera presentarles lo que viene en la propuesta relacionado con los escenarios económicos y por qué decimos que la propuesta tiene sostenibilidad, acá Financiero Contable nos ha hecho un cuadro -que es el que quiero presentar- de ingresos año con año desde el año 2010 y una proyección de los años 2025, 2026, 2027 y 2028; viendo los años pandémicos del 2020 incluso hasta el 2023 donde no tuvimos ningún crecimiento, simplemente el año pasado nos duplicaron exactamente el mismo ingreso ordinario que ya había crecido con respecto al año 2021 pandémico en 12,9% se mantuvo, luego en



Libro de Actas
Junta Directiva

2024 creció un 5% y en 2025 nos anunciaron un crecimiento del 15,73%, para ser conservadores nosotros estimamos que ese crecimiento va a continuar dándose alrededor del 3% que son los escenarios también, que prevén de inflación más menos el Banco Central entonces en primer lugar, nosotros quisiéramos sustentar la tesis de que el crecimiento mínimo que tendríamos ya tal vez no va a ser de un 15%, pero sí al menos de un 3% comparable con los mínimos del 2024 y los anteriores al año pandémico que son más regulares, como 7-3, haciendo un promedio de estos es muy variable, pero de los menores, haciendo un promedio de los menores, estimamos que alrededor del 3% podría crecer el ingreso ordinario del INAMU a partir del año entrante que de por sí fue anunciado este año ya en mayo -ya vamos a ver- (refiriéndose a la filmina proyectada) así es gráficamente el comportamiento, en realidad el peor momento fue el 21, año pandémico como ya dije, y luego en realidad ha tenido un crecimiento a veces leve, pero crecimiento constante. -----

Este es el oficio que en mayo del 2024 nos entrega la STAP, Ministerio de Trabajo, anunciándonos que el presupuesto correspondiente al 2025 va a ser de ₡15 811 millones y pico y ese es un salto muy significativo en la recaudación que hemos tenido y ustedes saben que estamos exentos del techo presupuestario relacionado con los fondos que nos vienen desde FODESAF y que son el 2% de las recaudaciones, entonces este anuncio permitió dibujar la sostenibilidad del proceso; por eso se mandó una constancia en donde se solicita a nivel de recursos ordinarios alrededor de ₡1 446 millones para cubrir remuneraciones, alquileres de la nueva sede, pago de servicios públicos de la nueva sede, pago de viáticos, hospedaje y transportes para el personal de la nueva sede, eso de manera de recursos ordinarios y también se solicita a la STAP y la Contraloría el uso de fondos de superávit como un fondo temporal para financiar movilidad voluntaria, liquidaciones eventuales y capacitación al personal; a esta altura porque no hemos recibido todavía la aprobación definitiva del POI, han sucedido dos cosas, para que la Junta esté informada: en primer lugar, la STAP acogió nuestra idea de que este presupuesto de



Libro de Actas
Junta Directiva

¢2 446 millones, incluyendo esos 1 000 millones del superávit, queden bajo la sub partida de sumas libres sin asignación hasta que MIDEPLAN nos apruebe la propuesta, si supera la Junta Directiva, si supera la Rectoría de Planificación del Social y si MIDEPLAN dice que sí, la STAP está de acuerdo con esta formulación de recursos y la segunda cosa que hay que anunciar que es muy nueva, como de hoy, es que la Contraloría está solicitando además, que el escenario no solamente verse sobre el año 2025 sino que además concrete, en términos de las remuneraciones, estos 3 años que están acá 2026, 2027 y 2028 cuando hablamos de un crecimiento aproximado del 3%, qué significa eso en materia de remuneraciones para el personal con el nuevo salario global. -----

Eso sería yo lo que lo que tengo que comentarles por acá y por supuesto estoy abierta a todas las preguntas que deseen hacer y hay mucho material más que no metí en esta presentación, pero que tengo a mano con mucho gusto. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: muchas gracias doña Ana Victoria, como bien indicó doña Ana Victoria esta ya es la propuesta final para la reestructuración y avanzar con la misma, así que agradezco el espacio. Quien quiera hacer consultas al equipo que está hoy acá conectado para poder avanzar. -----

Director Willy Chaves Cortés: buenas noches don Nelson, buenas noches doña Ana Lorena y doña Ana Victoria; su servidor yo tengo una maestría en Gestión del Talento Humano y generalmente cuando uno habla de procesos eso es muy de la dinámica de los ingenieros industriales ¿es de ahí que ustedes traen el concepto? -----

Ana Victoria Naranjo Porras: sí señor, como dije nosotros estamos también inspirados en el ISO 9001 y obviamente ajustado al servicio público que tiene algunas diferencias en relación con las empresas privadas o de producción industrial. -----

Director Willy Chaves Cortés: como es un tema que yo conozco bien, me gustaría preguntarle para este estudio de reestructuración ustedes conocieron buenas prácticas de otras instituciones que aplicaron esa misma metodología de procesos y si es así, cuáles buenas prácticas tomaron en consideración. -----



Libro de Actas
Junta Directiva

Ana Victoria Naranjo Porras: bueno, conocimos por lo menos en lo que yo me recuerdo un poco de buenas prácticas en el caso del INA, fundamentalmente y algunos modelos que, bueno en ese momento (porque el diagnóstico fue como en el 2019-2020) que traía el equipo de consultores del talento humano que fue contratado en ese momento y que venía también del sector público, pero de otros países; ahorita no preciso exactamente, pero hay un diagnóstico específico de esa materia. -----

Director Willy Chaves Cortés: y en ese diagnóstico que usted habla, me imagino que ahí viene una tabla comparativa de esas buenas prácticas y si se hizo algún muestreo, por lo que me dice, solamente el INA. -----

Ana Victoria Naranjo Porras: es que es el que recuerdo ahorita más nacional. Eso se lo puedo, si quiere, complementar. En este momento no lo recuerdo bien. -----

Director Willy Chaves Cortés: yo no estoy tan convencido de la metodología de los procesos en las instituciones públicas como buena práctica porque no ha dado los resultados que verdaderamente uno esperaba. -----

Hay algo que me llena de satisfacción y se lo debo reconocer que, por primera vez desde que estoy aquí representando a la Ministra de Educación, ustedes hablan de gestión del talento humano, eso para mí es significativo ya ir cambiando este enfoque obsoleto de Recursos Humanos y llamarlo Talento Humano. A mí sí me parece muy importante que cuando se hacen procesos de reestructuración y especialmente cuando se llevan a una Junta Directiva se debe tener una comparación de esas buenas prácticas que se consultaron; esto es lo mismo que en la Mercadotecnia, cuando usted va a sacar una licitación que se piden 3 licitaciones comparativas para ver cuál es la que tiene el mejor resultado. Yo hubiera esperado que ese estudio comparativo no fuera circunscrito solamente a una institución del Estado, usted también habla que se tomaron en cuenta varios modelos de gestión de la empresa privada, pero cuáles fueron esos modelos de gestión, cuáles fueron esas empresas que se trajeron a colación en este estudio; a mí como director me hubiera gustado conocer, saber cuáles fueron, no que me digan que se



tomaron modelos de gestión de empresa privada sin mencionar los ejemplos y sin poner los ejemplos concretos y una comparación que es el INAMU versus que es una empresa privada, qué beneficia al INAMU tener un modelo de gestión de procesos con la dinámica y todas estas cuestiones que usted bien ha defendido de lo que es dotar de capital humano en esas áreas que hoy en día son deficientes, no es la primera vez que nosotros como Junta Directiva escuchamos de las necesidades y yo creo que esta Junta Directiva ha sido bastante comprometida con el trabajo que ustedes como personal técnico del INAMU ha traído acá y yo creo que nos ocupa y nos preocupa poder fortalecer el INAMU, pero por lo menos yo sí quiero, que conste en actas, a mí sí me hubiera parecido interesante que si ustedes nos hablan de que utilizaron parámetros de empresas públicas ¿cuáles? por lo menos 1, 2, 3 ¿cuáles fueron? compararlo con esto que ustedes nos están hoy trayendo acá y si ustedes nos hablan de que también buscaron el enfoque de gestión del talento humano de empresa privada, cuáles fueron esas empresas que están en este estudio plasmado, o sea, compárenmela, esto lo desarrolla esta empresa, esto nos parece que puede venir a fortalecer la dinámica de la institución del INAMU como una institución, además, hay una cosa que sí yo quiero dejar claro y usted lo reforzó muy bien doña Ana Victoria, yo generalmente a usted siempre le pongo mucha atención porque me gusta la forma esa que con tanta vehemencia usted siempre nos explica números y procesos de planificación y creo que me convierto como en un alumno suyo anotando lo que usted va diciendo que me parece muy importante, pero yo creo que usted puso un ejemplo sobre la rectoría, el INAMU no es cualquier institución, el INAMU es rector de la política pública de la mujer entonces en el marco de esa rectoría que usted misma nos dice que creo que usted dijo que fue el MIDEPLAN que les dijo en el caso de un puesto para no entrar en confusión, o sea, imagínese, estamos hablando de rectoría entonces para aplicar esta metodología de los procesos era super importante, super valioso y no me estoy sustrayendo del fondo de lo que ustedes están trayendo acá, pero sí yo considero señora presidenta y señores del capital humano que cuando vamos a hablar de un muestreo y



Libro de Actas
Junta Directiva

cuando vamos a hablar de un tema tan trascendental como es una reestructuración, no es solo decirlo, es demostrarlo, cuál fue el muestreo que se utilizó. Muchas gracias. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: don Nelson no sé si quieres complementar lo que dijo doña Ana Victoria en relación con lo que dijo don Willy porque yo la poca información que tengo sé que es de hace mucho tiempo atrás, pero sí se hizo el ejercicio que señala el director don Willy. -----

Nelson Sánchez Valverde: sí, buenas tardes a todas y todos, un gusto estar por acá con ustedes compartiendo en este espacio tan necesario para la institución. Creo que muy importante la intervención de don Willy, creo que es importante en remitirnos a los antecedentes, vamos a ver, el tema del Modelo de Gestión por Procesos creo que es toda una discusión aparte, incluso trasciende este espacio de la presentación de la propuesta de reforma. Creo que sería muy valioso incluso que se pueda remitir toda la información que sustentó el diagnóstico que se hizo en su momento, en el 2018, y que derivó en el Manual de Procesos que la Junta Directiva avaló, de hecho, es el modelo de gestión que hemos estado impulsando los últimos años y es con el cual hemos estado trabajando toda la propuesta, ese no es un fin en sí mismo, la gestión por procesos no es un fin en sí mismo y yo comprendo el planteamiento que hace, pero acá estamos frente a un escenario también en donde la institucionalidad pública se fundamenta en mecanismos que están estandarizados, MIDEPLAN tiene la rectoría en empleo público y tiene justamente una dependencia que se encarga de la.... -----

Hay una interrupción por parte del dispositivo perteneciente a la directora Beatriz Castro Zúñiga. -----

Nelson Sánchez Valverde: les mencionaba que MIDEPLAN tiene una dependencia de modernización del Estado que tiene (...palabra ininteligible...) para lo que son las reestructuraciones y particularmente lo que tiene que ver con lo que es la reforma administrativa integral que es lo que estamos haciendo nosotros acá en este contexto, es una guía o protocolo que se aplica de forma muy..... -----



Libro de Actas
Junta Directiva

Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de actas: permiso don Nelson, es que hay una persona ahí en el espacio de doña Beatriz que no sé quién es. -----

Ana Victoria Naranjo Porras: ¿quiere decirnos algo? -----

Beatriz Castro Zúñiga: (desde su dispositivo se comunica otra persona) discúlpenme, yo soy la pareja de doña Beatriz, es que se me descompuso, la tengo muy mal aquí en un sillón y no los puede escuchar, me dijo que les dijera por favor. -----

Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de actas: gracias señor. -----

Al ser las dieciocho horas con treinta y nueve minutos se desconecta la directora Beatriz Castro Zúñiga. -----

Nelson Sánchez Valverde: les mencionaba que nosotros vamos etapa por etapa, este proceso no es de hace 6 meses ni de hace 1 año, Ana Victoria hizo una cronología muy ajustada a la realidad, pero que tal vez en términos claros deja de lado otras cosas, este proceso arrancó por allá del 2018 y fue abarcando etapas incluso, como les indico, el tema del modelo de gestión por procesos es una discusión que nos lleva hace unos 4 años, 5 años atrás, entonces sí sería conveniente en algún momento para darles contexto a ustedes tal vez remitirles la información que sustentó el diagnóstico, pero creo que esa etapa, con todo respeto también, es una etapa superada puesto que la institución le apostó al modelo de gestión por procesos desde hace ya varios años y hemos estado trabajando en una plataforma que está impulsando este modelo de gestión. -----

Ahora, en términos comparativos con otras instituciones, entiendo el ejercicio sin embargo, lo particular de esto es hacer el escenario con la institución en la cual estamos nosotros en este momento que es el INAMU, una institución particular, una institución que incluso en términos comparativos no puede llevarse un escenario de estos con otras instituciones de Gobierno Central ni tampoco autónomas, por esa razón yo sí quisiera tal vez hacer esa salvedad y poder poner en contexto un poco la situación indicándoles que en este momento estamos frente a una discusión que me parece que es distinta, con todo gusto podemos retomarla desde los antecedentes, remitirnos a todo lo que fue el diagnóstico,



Libro de Actas
Junta Directiva

pero sí estamos como unos 4 años más atrás de lo que hoy estamos presentando entonces no sé si eso realmente es lo que quisieran discutir, lo del modelo de gestión y los que ampara el proceso que nosotros estamos presentando efectivamente tiene una base fundamental que es en el mapa de procesos y el mapa de procesos lo que hace es vincular el modelo de gestión con una propuesta de reforma que implica una modernización del Estado, básicamente, en donde nosotros estamos trayendo a 2024 básicamente una estructura de una institución que tiene más de 15 años de no revisarse, de hecho, las buenas prácticas establecen que tiene que haber una revisión por lo menos cada 5 años, el INAMU ya va a cumplir 26 años y no ha tenido una reforma integral que nos ajuste en términos estructurales de la forma en la que lo estamos haciendo; así que, para replicar un poco lo que don Willy está mencionando quisiera también ponerlo en contexto y si ustedes quieren que se les remita lo de los antecedentes del diagnóstico del 2018, con todo gusto, pero eso nos remite una discusión que no es la que hoy día estamos teniendo a nivel institucional, entonces sí quisiera dejarlo también ahí sobre la mesa. -----

Director Willy Chaves Cortés: la palabra correcta no sería réplica, pero sí quiero decirle a don Nelson que lamentablemente yo no era director en el 2018, pero soy director en el 2024 y claro que sí tiene colación lo que usted me está diciendo, yo no conocía de ese antecedente y tengo toda la expertise profesional para haber hecho el posicionamiento que usted mismo lo da por válido y correcto, entonces yo no estoy hablando de un enano de diferente cuento, estoy hablando de una cosa que está en hilo conductor con lo que hoy nosotros estamos conociendo acá. A mí sí me gustaría que usted sí me remitiera a mí, por lo menos como director, ese antecedente que usted dice que se tiene, ojalá que sea en concordancia con lo que yo puntualicé en esta sesión de Junta Directiva los temas específicos, los estudios comparativos, cuáles fueron los modelos que se buscaron y en comparación con lo que hoy nos trae acá -nos ocupa y nos preocupa- si ese antecedente que usted dice que es del 2018, reitero, tiene hilo conductor con lo que hoy estamos conociendo, que para mí sí debería tener. -----



Nelson Sánchez Valverde: sí con todo gusto, yo creo que eso no está fuera de lugar y acá estamos muy ubicados en quiénes son las personas que están dirigiendo la institución en este momento, no utilicé esos términos, pero sí simplemente por un tema de ubicación en contexto porque sí me pareció que la discusión se estaba tornando en otro sentido, me permití aclararlo, sin embargo, yo creo que es conveniente, podemos remitirles todos los antecedentes si ustedes quieren desde el día 1, como les indico, esto no es un proyecto que se viene realizando desde hace 1 año, tiene mucho tiempo y si ustedes quieren revisar todos los antecedentes, los acuerdos de las Juntas Directivas anteriores y todo lo que hemos avanzado hasta hoy que nos permitió incluso generar una propuesta con el apoyo de todas las autoridades superiores, con todo gusto se los podemos remitir para que ustedes tengan un contexto claro de qué es lo que hoy está presentando en este caso la Jefatura de Planificación, esto que se presenta en este momento que deriva en la renovación de la estructura ocupacional, la estructura funcional de la institución y la renovación también de una serie de instrumentos de gestión, es justamente el desenlace de un proceso articulado que se viene desarrollando desde hace mucho tiempo, básicamente, por eso creo que era importante como dejarlo claro, pero yo de mi parte no tengo ningún inconveniente, creo que podemos remitirles la información con todo gusto y que ustedes se encarguen de revisarla y verificar lo que consideren que tienen que revisar.

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: gracias don Nelson y totalmente válido lo que dice don Willy, entonces le estaremos enviando la documentación. Más bien gracias don Willy por la intervención y le haremos llegar lo que nos solicitó con todo el placer. -----

Directora Kryssia López Vallejos: gracias y buenas noches a doña Ana Victoria, doña Ana Lorena, Don Nelson, nada más un comentario sobre lo que dice don Willy, coincido en que quizás los miembros de esta Junta Directiva somos de reciente incorporación entonces nos hizo falta como un contexto, una línea del tiempo, un antecedente que nos diera el insumo para comprenderles lo que ustedes nos están presentando hoy, entonces yo estimo pertinente el comentario de don Willy. La consulta que quería hacerles es porque



Libro de Actas
Junta Directiva

doña Ana Victoria le hace un énfasis muy especial en la presentación al tema de la regionalización y nos dice este tema de fortalecer los procesos sustantivos que sobre todo recae mucho en la Dirección Estratégica, pero cuando yo reviso el documento que viene el apartado de plazas nuevas -creo que son 18 plazas nuevas- solo veo 3 para la Dirección Estratégica y las otras 15 las veo hacia arriba, hacia la Dirección Administrativa Financiera creo que 1 nada más, pero las veo hacia el staff, hacia la parte superior, entonces tal vez como para comprender dónde está la lógica de la restructuración porque cuando yo escucho de fortalecimiento del área de la parte regional, doña Yerlin nos ha hablado que van a fortalecer los Puntos Violeta, por eso aprobamos una contratación, no me termina de cerrar la coherencia en esto, entonces tal vez si me pueden explicar con mayor detalle para comprender dónde está la lógica de esa intencionalidad, de esa restructuración. -----

Ana Victoria Naranjo Porras: no sé si me permiten hacer por lo menos un arranque y tal vez ahí me ayudan los compañeros. -----

Efectivamente digamos que, en término de plazas, en general la restructuración, o más bien el modelo, la propuesta que se presenta, cae -también hay que aclararlo- en un contexto de mucha restricción del gasto y de mucha restricción de plazas nuevas y etcétera entonces el ejercicio se ensaya de la siguiente manera dotando de plazas nuevas unidades y departamentos que yo diría que estaban prácticamente en la calle, digamos, muy faltos de personal, incluso dos personas, una persona, que solía ubicarse porque siempre se ha priorizado la parte más técnica y de operación; para ponerme yo de ejemplo en Planificación éramos 3, una de ellas la persona administrativa, entonces se hizo un balance entre plazas nuevas y reasignaciones de plazas, si ustedes revisan los escenarios de reasignaciones son más de 100 reasignaciones, también hay normativa relacionada con las resignaciones y las plazas nuevas; nosotros hemos estudiado algunas pueritas que se abren que nos permitan reasignar gente con la intención de que esté en capacidad, por ejemplo, en las regionales de tomar más decisiones, de poder firmar, de poder dar seguimiento a sub contratos eventuales que puedan presentarse, por ejemplo el de Puntos

Libro de Actas
Junta Directiva

Violeta o el de atenciones itinerantes que nos han dado resultados en algunos lugares y que ahora están recayendo todas sobre una jefatura de unidad, teniendo expertas 2 o personas recalificadas como expertas 2 que puedan coordinar equipos y que puedan suscribir y dar seguimiento, sobre todo, a contratos pensamos que podemos ampliar la cobertura, pero además a nivel regional, si ustedes -bueno, yo podría presentar ahorita un cuadro- ven que vamos a tener un departamento regional con 14 personas y adscrito a la regional una Unidad de Atención en Violencia de 9 personas. En la actualidad la atención a violencia está en manos de 4 personas, entonces ¿qué es lo que estamos haciendo? una reorganización del personal para que atiendan aquellos servicios que sabemos que se necesitan con mayor ahínco; eso es un poco lo que ha sucedido. Cuando no hubo a quién movilizar, por ejemplo, para una parte administrativa, hubo que plantear la necesidad de una nueva plaza, incluso yo diría los escenarios económicos podrían también mejorarse tratando de analizar si es posible incluso incluir más plazas nuevas, pero quisimos ser conservadores y nada más solicitar cómo nuevas aquellas plazas que eran indispensables, mientras que el recalificar y reubicar algunas otras plazas en los servicios, especialmente regionalizados que van a abrirse. Eso es lo que yo puedo decir, no sé si los compañeros quieren ampliar. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: tal vez doña Lore que también tiene información al respecto. Nosotros celebramos que después de 8 años se pueda hacer la estructuración, ninguna administración lo ha logrado sacar y hemos estado y aquí doña Ana Victoria, doña Lorena y don Nelson lo saben, estar pidiendo plazas a poquitos, entonces en algún momento en el 2020-2021 -no sé, no preciso- se habían también solicitado nuevas plazas y tal vez doña Ana Victoria tiene más el dato de cuántas plazas también estamos agarrando de la Central (...palabras ininteligibles...) y pasarlas básicamente a dar apoyo a nivel regional; por otra parte, el dinamismo, el fortalecimiento que se está haciendo en estas 100 reasignaciones es totalmente necesario porque tenemos ciertos perfiles que nada más se pueden delimitar a tarea 1 y 2 y no les podemos poner en atención que es lo más crucial



entonces ahora con esta reasignación lo que también se está buscando es que las compañeras puedan atender, que tengan un perfil más especializado y sea más un dinamismo mucho más amplio -valga la redundancia- más especializado, que podamos meterlos en actividades más sustanciales, entonces obviamente es como para decir no le podemos pedir a una persona bachiller de universidad que haga A y B cuando se ocupa de requisito, por ejemplo, una licenciatura, un ejemplo una psicóloga o una abogada, para dar un ejemplo, entonces esa reasignación va de esa mano entonces se viene a fortalecer y dinamizar la parte técnica. Tal vez doña Lore me ayuda también un poco de cómo se ha fortalecido y doña Ana Victoria no sé si también me puede ayudar a explicar ¿cuántas plazas son las que tuvimos que agarrar para dar apoyo a nivel regional? doña Lore creo que también tiene el dato más claro, si me pueden colaborar con eso. -----

Ana Lorena Flores Salazar: ya lo señalaba Ana Victoria, estamos hablando de 14 plazas para la regional para todos los procesos, aquí estamos hablando de procesos de atención y de proceso de rectoría y específicamente 9 plazas para lo que es la atención en violencia, sin duda alguna, esto es un fortalecimiento importante a lo que es el Servicio de Atención en Violencia. También ya lo apuntaba Ana Victoria, en este momento tenemos cuatro personas: dos abogadas y dos psicólogas, no había una jefatura específica y tampoco existe una dependencia, una estructura, para lo que es la atención en violencia que se estaría creando. -----

A mí me parece Kryssia que la observación que hacés es una observación válida, yo también en otro momento la he hecho, pero también es importante tomar en cuenta lo siguiente: creo que hay un cuadro (me parece porque yo lo había visto no sé si en el documento que se le envió a la Junta Directiva) porque ese cuadro es muy revelador de donde se están concentrando también recursos porque uno podría decir plazas nuevas solamente a unidades staff efectivamente hay una cantidad significativa de plazas para unidades staff, pero si usted ve las reasignaciones de las que hablaba Yerlin y las que hablaba Ana Victoria, ahí hay una inversión significativa de recursos y esas reasignaciones



en su mayor parte van hacia el área sustantiva, van hacia procesos sustantivos, entonces me parece a mí un elemento importante a tomar en cuenta y lo otro también, a manera de aclararnos porque decimos fortalecimiento de la Regionalización y lo tendemos a vincular con Servicios y recordemos que la Regionalización no son solamente Servicios, por supuesto que es muy importante fortalecer los Servicios, pero también fortalecer el proceso de Rectoría que ha sido realmente débil o con un desarrollo -yo me atrevería a decir- casi que nulo en lo Regional, entonces no perdamos de perspectiva que están los Servicios, pero también hay que desarrollar la Rectoría en lo Regional porque la Rectoría que hemos tenido hasta el momento, que ha sido fundamentalmente a través de las dos Políticas, ha sido en el nivel nacional. -----

Nelson Sánchez Valverde: yo quisiera adicionar un elemento ahí que me parece también particular, si me lo permiten, el tema que ha sido medular también de las discusiones que hemos tenido a lo largo de este proceso es procurar optimizar la gestión administrativa de la institución y un poco lo que teníamos pensado como uno de los elementos principales era acercar los servicios a las mujeres en el ámbito regional, trabajar en un proceso gradual de desconcentración de la gestión técnica y administrativa hacia las regiones para que el INAMU estuviera presente justamente en donde las mujeres lo requieren y trascender mucho esa visión centralista por la cual hemos estado trabajando durante muchos años, yo creo que eso es principal, ese es uno de los elementos fundamentales y lo otro, optimizar los recursos que ya tenemos, incluso uno de los elementos medulares que tratamos de cuidar muchísimo en la propuesta fue no disparar el gasto, de hecho, parte de lo que hemos procurado es que la propuesta se sostenga con presupuesto ordinario, es decir, que no requiera la creación de plazas que vayan a disparar el gasto y que nos exige a nosotros pedir recursos adicionales; hicimos un ejercicio bastante minucioso para efectos de poder identificar dónde estaban los recursos que podíamos contemplar dentro de estos escenarios y utilizarlos en este contexto para poder motivar todo el proceso de reforma que ya Ana Victoria explicó tanto en la colocación de recursos nuevos, que son los menos,



como también en los procesos de reasignación que nos van a permitir también liberar plazas y a partir de eso comenzar a generar cadenas para poder completar todos los equipos técnicos. Creo que eso es importante mencionarlo porque también cuando uno está en medio de estas discusiones y en medio de procesos de reforma integral el tema del disparador del gasto es una de las cuestiones permanentes ahí que se tienen que contemplar y en este caso particular nosotros procuramos mantenernos dentro de lo que ordinariamente la institución gasta por años. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: sí, tal vez a veces uno utiliza los términos de crecer, un sinónimo, que reestructuración es crecer en plazas y tal vez a veces uno en el discurso -no preciso lo que yo mencioné en Puntos Violeta- pero con esto lo que se busca es reorganizar el recurso, en este caso, con las 100 reclasificaciones viene a dar fortalecimiento y a dinamizar totalmente, como le digo, los servicios a las usuarias, tal vez es un tema de términos. -----

Ana Victoria Naranjo Porras: solamente presentar un anexo que se les envió a ustedes, tal vez para ayudarme a ver si le puedo también contribuir a aclarar a doña Kryssia el asunto de las reorganizaciones, por ejemplo, (refiriéndose a la filmina proyectada) cada departamento -por acá tengo la Huetar Caribe- 13 profesionales Profesional 1, estamos viendo aquí este Excel donde dice Estructura Ocupacional, estas 13 profesionales están siendo reasignadas para ocupar plazas aquí mismo en la Regional o bien en la nueva unidad que está a cargo, ¿por qué? porque tenemos, por ejemplo, muchas compañeras psicólogas, pero es como para que tengan como una guía de cómo leerlo si ustedes lo tienen allí, por ejemplo, aquí la Chorotega pasa algo similar, entonces cada plaza de estas 12, por ejemplo, fue reasignada, algunas van a venir acá arriba o van a pasar también (las ven aquí las R's) a moverse a la Unidad de Atención en Violencia, entonces en general, los traslados de personas no van a ser -desde nuestro punto de vista- tan bruscos, son en la misma región generalmente, y eso pasa también en la Región Central, los departamentos y las personas en las regiones centrales (aquí tenía la Caribe otra vez,



véanla cómo pasa aquí también a plazas que se movieron de la resignación para la Unidad de Violencia, no para el CEAAM, el CEAAM ahí se mantiene) en el caso de la atención en violencia de la misma Desarrollo Regional Huetar Caribe, pero digamos en el caso tal vez más puntual de la Delegación de la Mujer en San José -pienso yo- o los departamentos del Sigma va a ser la gente reubicada en los departamentos centrales también, los casos de traslados bruscos no se van a dar aquí excepto que alguna persona lógicamente no esté de acuerdo y no quiera del todo trasladarse. -----

Por supuesto podemos seguir hablando de esto más adelante o más tiempo, pero todos los departamentos de la Dirección Estratégica se alimentan a nivel central de su propio personal y a nivel regional, también del propio personal regional. -----

Aquí en este Excel viene una aclaración de la R qué significa, la M si se mantiene, la N de nueva y la T de traslado entonces si ustedes quieren ver los traslados, ustedes van a buscar la C, cada plaza, cada renglón es una plaza, si dice N/A es porque se eliminó la plaza y esta es la E de existente y la R de Requerido en el caso de, por ejemplo, esta Contraloría de Servicios que en este caso está creciendo en dos plazas entonces ahí va poco a poco y sí es notable las R's de reasignación porque pensamos que a nivel económico era la solución más viable. -----

Si necesitan que les vuelva a enviar este adjunto donde se ve plaza por plaza y los montos económicos que significa, aquí están los cálculos generales también, todo lo que significa este reajuste que va a costarnos ₡1 354 millones, ese sería el crecimiento del gasto en la planilla sin crear tantísimas plazas nuevas -imagínense ustedes- porque muchas pasan a salario global, porque muchas son reasignaciones para que tengan una capacidad funcional mayor. Esa es un poco la idea. -----

Directora Kryssia López Vallejos: yo quería continuar con la consulta, doña Lorena entendería que esas Unidades de Atención de Violencia son nuevas ¿es así? entonces cuál sería el funcionamiento específico, tal vez como en mayor detalle, de esas unidades



y su diferenciación entonces con el departamento, o sea, cómo va a ser esa segregación, para lograr comprenderlo como la idea completa. -----

Ana Lorena Flores Salazar: esas son dependencias de Servicios que van a formar parte de las regionales y en este momento Servicio Especializado en Violencia solamente tenemos 1 que se encuentra a nivel central que es la Delegación, eso número 1, lo que estamos haciendo es crear servicios similares en todas las regiones. Hay una diferencia sustantiva Kryssia y es que esas unidades van a depender del Departamento de Desarrollo Regional respectivo, es decir, la Unidad de Atención de Violencia de la Chorotega va a depender de la Jefa del Departamento de Chorotega y no como sucede ahora que tenemos un departamento de nivel central ubicado aquí en San José que tiene bajo su cargo Unidades Regionales, como es el caso de los CEAAM, esto nos parece la misma práctica, yo tengo muchos elementos como Directora Técnica para decir que no es una práctica adecuada, tiene una serie de dificultades y limitaciones y lo que se requiere es una direccionalidad de procesos desde los mismos territorios, eso es central y esto es un elemento muy importante de esta propuesta de reestructuración. No sé si se me quedó algo más de la consulta de Kryssia. -----

Directora Kryssia López Vallejos: no, yo ahora sí le logro comprender, es que creo que es tanta información que comprender todo al detalle es bastante denso entonces como ese detalle específico no lo teníamos como tan claro. Usted se siente doña Lorena satisfecha para la Dirección Estratégica con esta reestructuración, o sea, usted considera que, desde las prioridades, los desafíos que tiene hoy su dirección se atienden con esta reestructuración? -----

Me hubiese encantado escuchar a una Zaida también, pero no sé si ella no estaba invitada hoy porque me hubiera parecido importante la otra dirección también, pero al menos doña Lorena, que sí está acá. -----

Ana Lorena Flores Salazar: sí, vamos a ver Kryssia, como lo decía ahora Ana Victoria, a nosotras al final, o sea, la última etapa fue una etapa difícil, sobre todo por la cuestión de



los escenarios económicos, no lográbamos darle viabilidad a la parte financiera, yo inicialmente había hecho una solicitud de una cierta cantidad de plazas nuevas y de reasignaciones y finalmente encontramos esta fórmula porque era la única manera en que podíamos tener la viabilidad financiera. Hay algo importante y lo decía Ana Victoria, yo no quiero ser más contundente, vean, no es lo mismo, por ejemplo, reasignar una plaza para una jefatura que crear una plaza de jefatura nueva, eso tiene un peso económico diferente y por eso precisamente es que en la parte técnica se recurrió mayoritariamente a lo que son reasignaciones, uno hubiera querido una propuesta con ciertas características como la que habíamos dibujado en unos inicios, pero bueno, también en aras de la viabilidad financiera se tuvieron que hacer ajustes; yo como directora técnica me parece que las cuestiones más sustantivas que justifican esta reorganización están siendo atendidas, sobre todo lo que tiene que ver con el fortalecimiento de la Regionalización en esas dos perspectivas, no solamente Servicios, vuelvo a repetir, sino que también la Rectoría y sobre todo, sedes regionales o departamentos regionales que van a tener una Unidad específica de Violencia, pero que también van a poder direccionar, por ejemplo, una dependencia como los CEAAM que eso no se tenía hasta el momento, ahora esto es muy importante porque vean que en este momento lo que tenemos es un CEAAM que pertenece a un departamento que se encuentra ubicado a nivel central, que es Violencia, y un CEAAM que se encuentra cercano territorialmente a una Unidad Regional, pero la estructura que no nos permite hacer esos vínculos y esas articulaciones; hoy tenemos muchas limitaciones, muchas dificultades, por ejemplo, que sé yo, a veces se requiere una abogada para apoyar un CEAAM y podría ser que una abogada de lo Regional lo haga o a la inversa desde el CEAAM a la Unidad Regional y la estructura nos limita esos apoyos y esas necesarias articulaciones. -----

Directora Kryssia López Vallejos: muchas gracias doña Lorena y nada más doña Yerlin yo sí creo que por este tema que ellos hablan de la viabilidad financiera hubiese sido



pertinente también contar con la parte Administrativa Financiera y el criterio también, no solo la parte técnica, sino esa otra parte. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: sí, muchas gracias. Doña Zaida Barboza se encuentra en cita, pero como bien también los proyectó ahora doña Ana Victoria, ya tenemos la certificación presupuestaria y doña Zaida ha formado parte de la Comisión, como les digo, esto tiene 8 años de estarse dando y tenemos literalmente -como dijo doña Lorena- ha sido un trabajo muy duro, son 2 años y 6 meses de estar trabajando en esta Reestructuración de un lado para otro para que sea totalmente eficiente, pero sí como se proyectó ahora en la presentación, en la parte de sostenibilidad financiera, la Dirección ha sostenido en diferentes actas -que eso también es una información que te puedo compartir- en las cuales ellos hayan hecho el ejercicio de cuánto es la proyección de la Reestructuración y como vemos también ahora en pantalla la certificación de presupuesto para el próximo año, entonces sí es un tema que se ha venido trabajando desde antes, pero sí excuso en este caso a la Directora a.i. porque se encuentra en cita. Algún adicional o puedo abrir espacio a las consultas de doña Diana. -----

Directora Diana Vindas Corrales: parte de mis consultas estaban dirigidas a un poco el tema que ya se tomó, sin embargo, yo rápidamente lo que tenía era un comentario y también una consulta muy muy rápida; primero que todo, Ana Victoria, Ana Lorena y don Nelson, agradecer porque sin duda alguna se ve todo el esfuerzo que se ha hecho en este tema de reestructuración, yo soy defensora y creo en el modelo de gestión por procesos, creo en esto, he visto la lógica de muchas de la mayoría de las cosas que han planteado, sin embargo, sí hay algo clave en el tema de Modelo de Gestión por Procesos y que Ana Victoria también lo tocó, que es el tema de mejora continua, entonces creo que ahí es donde la institución tiene que invertir mucho tal vez esfuerzos en ir visualizando este tema, ir identificando esa mejora que se requiere cuando se trabaja por procesos y yo creo que es algo que la institución también está preparada para hacerlo y creo que se puede hacer entonces ese era el comentario, o sea, que yo sí creo en el modelo, pero también creo en



la inversión de recursos en este tema para que sea totalmente exitosa la propuesta. Tenía una consulta nada más, muy rápida, porque parte de todo lo que se estaba conversando anteriormente sobre el tema de la Reestructuración, Reorganización, movimiento de personal y todo lo que implica, me pareció ver en el documento que se aportaba que si evidentemente estos cambios van a generar que los funcionarios se muevan de una unidad a otra o de un lugar a otro, vi que hay un número importante de funcionarios que no estaría de acuerdo, no sé si fue que lo interpreté mal yo en la lectura, porque habían unos datos que indicaban que de todos los funcionarios en esta Reestructuración, muchos voluntariamente decían que sí se movilizaban a los espacios, pero había otro grupo importante como de funcionarios que no estaban de acuerdo con esto, entonces yo simplemente lo que quería consultar era, cómo se visualizaba o qué otras alternativas habían en este sentido porque si se está visualizando que todo el personal se va a movilizar tal cual se está planeando en esta reestructuración y al final -no sé- van a pasar situaciones que no van a facilitar esto, pues habría que cambiar también un poco la estrategia o contemplar otro tipo de medidas en ese sentido, entonces nada más esa era la consulta que yo tenía o ver si más bien fue que lo interprete mal en la lectura que hice, gracias. ----

Nelson Sánchez Valverde: en primera instancia agradecerle, creo que comparto mucho su postura en torno a lo que es el Modelo de Gestión por Procesos y claramente también en el mapa se contempla un macroproceso de medición, análisis y mejora continua que se ve reflejado también en la estructura funcional y ocupacional que estamos trabajando en la propuesta de Reestructuración, está contemplado de manera directa y es uno de los pilares fundamentales y se puede apreciar no solamente en la propuesta que hemos presentado sino también en el Mapa de Procesos que se viene trabajando desde el 2018. En relación con la consulta, vamos a ver, yo quiero dejar claro acá también que este es un ejercicio que ha incorporado la participación activa de las personas funcionarias de la institución, incluso en diversos momentos se hicieron consultas para efectos de poder tener un acercamiento a cuál era el criterio de las personas en torno a eventuales intereses,



Libro de Actas
Junta Directiva

entendiendo que la institución estaba pasando por un proceso de transformación importante, entonces vamos a ver, ahorita no preciso cuál es la lámina, pero quiero darle contexto con lo que se trabajó, se hizo una consulta abierta al personal para poder mapear quiénes estarían interesados eventualmente en asumir en otros procesos, en otras actividades, incluso en otra ubicación física, esto por una razón muy clara y es que nosotros estamos trabajando en apego absoluto al marco normativo y legal vigente y no vamos a incurrir, por ejemplo, en modificaciones que alteren la relación de servicio o el contrato de trabajo, no vamos a incurrir en “ius variandi abusivo”, por supuesto que no, sino que todas las modificaciones se hacen en el marco de lo que establece la ley, lo que permite la ley, entonces qué pasa, puede ser que en su momento se alineó la información del personal que estaba abiertamente dispuesto a ubicarse en otros procesos, sedes o actividades distintas para efectos de colaborar con la institución, el resto del personal no va a tener ninguna afectación y el hecho de que no quiera, por ejemplo, qué sé yo, irse a trabajar a Puntarenas o trabajar en otra instancia, otra dependencia técnica o administrativa no implica que no esté conforme con su ubicación o que no se va a estar colocando un espacio en donde pueda sumar, se hace un estudio particular, por supuesto, para poder determinar en términos del perfil, la ocupación y todo el rollo cuál es el espacio ideal para cada persona y se separa en esos términos, hicimos -como les indico- varias consultas en ese sentido y probablemente lo que se miró en su momento fue el segmento de personal que estaba abiertamente interesado en asumir en otras ubicaciones, nada más hago un paréntesis, tenemos varios casos en ese sentido, hay gente que, por ejemplo, tenemos en oficinas centrales, gente, qué sé yo, de Limón, de Puntarenas, incluso de Guanacaste que está en oficinas centrales y que, por ejemplo, por arraigo familiar y por estar más cerca de sus espacios le interesa trasladarse a la zona y abiertamente lo indicó, eso es imposible, nosotros no vamos a trasladar a una persona de San José a Puntarenas o a Limón porque eso implicaría lógicamente una variación en su contrato de trabajo, pero la gente lo ha manifestado y es algo que nosotros queremos considerar para poder



Libro de Actas
Junta Directiva

organizar los grupos; recuerden ustedes que lo que estamos procurando es optimizar los recursos disponibles y estamos contando con absolutamente todo el personal, aquí una de las particularidades también de este proceso de reforma es que no estamos contemplando la posibilidad de despidos masivos o recortes de personal, más bien todo lo contrario, estamos procurando optimizar y aprovechar al máximo el talento que tenemos en nuestra institución, que es un talento muy especializado y muy valioso. -----

Ana Victoria Naranjo Porras: a ver si me deja compartir, a ver si doña Diana se refería a esta lámina que encontré acá, eso está dentro del texto que se les pasó que fue esta consulta de aspiraciones en donde el 64% podría irse a una dependencia distinta, pero está en el contexto que habló don Nelson y aquí dice que esa encuesta se llevó a cabo en el 2022. Yo aprovecho el espacio para también mencionar cómo está la distribución del personal, grosso modo, en la relación plazas administrativas-plazas sustantivas que son las que dan los servicios y la atención ahorita en el 2024 que es una relación 75-25 y con la reforma, con lo que se quiere, va a pasar a una relación 72-28, es decir, creciendo un poquitito de 3 puntos porcentuales las plazas administrativas, pero que, grosso modo, la mayoría de plazas, más del 70% se mantienen en puestos de plazas sustantivas de donde proceden, digamos que el impacto en realidad es muy moderado y muy conservador, hasta que a uno le dan ganas de pedir un poquito más de plazas, pero bueno, la idea es mantenernos en un escenario que sea viable económicamente también, políticamente y que no contradiga la normativa existente, entonces eso era solo para ilustrar la pregunta que hizo doña Diana, gracias. -----

Directora Diana Vindas Corrales: muchísimas gracias, más que claro. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: muchas gracias y aprovecho porque, como lo decía usted, esto ha sido muy pensado, se ha trabajado muy duro para tener esta última propuesta, se han replanteado muchas cosas y todo ha sido en función de que sea más eficiente; sí apostamos -como bien lo mencionó usted- a la gestión por procesos y por otra parte también siempre en lo que nos reclaman fortalecer la atención a usuarias, que eso



es nuestra génesis, entonces a la hora de llegada se ha hecho todo un allá para acá y esa es la propuesta con la cual, como bien dijo doña Lorena, se siente satisfecha, inclusive nosotros también desde la Presidencia porque, como les digo, ha sido un tira y encoge hasta que ya llegamos a un punto de equilibrio. -----

No sé si tienen alguna otra consulta, observación para aprovechar a las compañeras del equipo. -----

Al ser las diecinueve horas con veinte minutos se retiran las señoras Ana Lorena Flores Salazar, Ana Victoria Naranjo Porras y el señor Nelson Sánchez Valverde. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: un espacio bastante provechoso, digo yo, en este espacio la idea que teníamos de acuerdo con la agenda era aprobar ya la propuesta de reorganización, vamos a ver. -----

Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de actas: jefa de acuerdo con la agenda era análisis de la propuesta final del estudio técnico. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: ok, aquí tengo dar por aprobada de manera integral el documento de estudio técnico; es este mismo acuerdo. -----

Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de actas: correcto. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: gracias por la aclaración, entonces sí luego mandarlo al Ministerio del Sector Social. -----

Directora Kryssia López Vallejos: no, es que en la agenda decía análisis entonces mi consideración es que hoy no se iba a hacer aprobación y considerando también que doña Beatriz se descompuso, que no está doña Yamileth, o sea, creo que también sería importante contar con todas, no sé don Willy, Diana y María Fernanda. -----

Director Willy Chaves Cortés: perdón, yo también coincido con lo que doña Kryssia dice, si ustedes ven aquí tengo más de 500 documentos de la sesión de hoy y hoy también no decía aprobación, decía conocimiento y análisis. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: muy bien, entonces hoy sería mero conocimiento y la próxima lo sometemos a aprobación. -----



Director Willy Chaves Cortés: perdón, señora presidenta, a mí sí me gustaría que conste en actas que yo sí quiero esos insumos que el señor no fue tan diplomático al decirme, pero yo estoy aquí para tomar decisiones, decisiones que tengo que consensuar y explicar a la jerarca a la que represento entonces yo sí necesito esos insumos antes de que se apruebe esto. -----

Randall Umaña Villalobos: buenas noches, yo sí quería robarles un pequeño espacio porque como ustedes se dieron cuenta la Auditoría participó de manera activa en este proceso, por lo menos desde un modelo de fiscalización, en aras de la transparencia y por si les da algún nivel de tranquilidad, pues nosotros validamos todo el proceso, se hizo objetivamente y buscándole el mejor provecho al recurso humano de la institución bajo un modelo que fuera provechoso para la Dirección Estratégica, principalmente, se buscó fortalecer servicios mediante una regionalización. Hay que entender que los modelos de reestructuración son procesos que las instituciones tienen que pasar de forma periódica, creo que todas las instituciones necesitan estos procesos de reestructuración porque hay siempre mejoras en los procesos, hay tendencias nuevas que pueden ser aprovechadas y una serie de circunstancias, como les digo, yo participé activamente en la mayoría de sesiones de trabajo. No podemos decir que el modelo es perfecto porque ningún modelo va a ser perfecto, pero sí se enfocó en buscar una mejora continua para la institución y los servicios que brindan. Yo quiero que tal vez eso sí les quede si les genera un poco de tranquilidad en esto pues el objetivo siempre fue buscar el velar por las usuarias que ingresan a nuestros servicios, si ustedes tal vez ven el movimiento de plazas no se ve significativo, pero cuando se toma el dato de la cantidad de plazas que hoy están en el servicio, en el centro o en la GAM versus la cantidad de plazas que están en las regionales dando servicios, pues ahí es donde se da el gran impacto, muchas de esas plazas se están moviendo, muchos servicios que hoy están subcontratados van a llegar a fortalecer la regionalización y claramente nosotros tenemos una limitante financiera que no nos permite tal vez gestionar más plazas, pero el recurso humano se está tratando de ubicar primero



donde mejor le sirva a la institución, en realidad creo que ese es el término correcto, siempre se buscó fortalecer la regionalización, ese fue el pilar que sostuvo la Comisión, pero sí es necesario entender que hay limitantes presupuestarias que no nos permiten crecer en plazas como lo mencionaron y yo creo que es tal vez repetir algo que ya se tiene claro, pero las pocas plazas que se solicitaron fueron para la parte de apoyo y muchas plazas de esas es porque la institución no cuenta, una de esas plazas es de la Contraloría de Servicios, esa plaza había que solicitarla de nuevo porque no existía entre la institución; la plaza de Salud Ocupacional, que es nueva, entonces se identificaron plazas que eran necesariamente llenar y un requisito pedir las, pero se justificaron las plazas que se están solicitando como nuevas están debidamente motivadas, no es algo antojadizo, muchas de ellas son temas de cumplimiento, como les menciono, que puedo mencionar dos ahorita Salud Ocupacional, la Contraloría de Servicios y algunas plazas fueron analizadas a la luz de que estábamos incumpliendo, pero yo les puedo asegurar y les puedo dar fe que el proceso se hizo transparente, se hizo participativo hasta la medida de lo posible, tampoco todos los procesos pueden incurrir la opinión de todas las personas porque no hubiéramos llegado a ningún consenso, pero el modelo sí busca un fortalecimiento institucional y que la institución trascienda en el tiempo, lo importante es que la institución logre trascender en el tiempo, venimos de un modelo de hace 20 años que fue funcional, pero hoy nos pide que cambiemos, o sea, para tener un cambio, un impacto en los servicios, los modelos de gestión tienen que cambiar ya sea un modelo de gestión por procesos u otro modelo, el modelo departamental que actualmente tenemos, ya está obsoleto y eso sí está claro, indiferentemente del modelo que migremos sea por procesos o alguna otra tendencia, lo que sí tenemos claro que el modelo actual que hoy tenemos departamental y centralizado no le permite a la institución trascender en el tiempo y mantenerse en el tiempo, por lo menos de mi parte. Sí les quería externar esto para que tengan algún grado de tranquilidad, es claramente necesario si necesitan ampliar información y si necesitan leer



más es comprensible, pero igual de mi parte les puedo colaborar en cualquier duda que tengan porque nosotros participamos de manera activa. -----

Director Willy Chaves Cortés: en relación con lo que dice don Randall, yo creo que aquí y por lo menos yo no voy a hablar por mis compañeras directoras, pero nadie está poniendo en duda el profesionalismo con que se tomó y se llevó a cabo el proceso, por lo menos yo no estoy cuestionando eso; yo sí estoy en solicitando, y usted don Randall, creo que debería apoyar mi postura, pero yo sí quiero conocer el antecedente, hace 4 años era evidente que yo no estaba representando a ningún jerarca del Ministerio de Educación, pero ahora sí lo estoy y entonces nadie está obstaculizando el proceso, yo creo que todos estamos comprometidos con la eficacia y la transformación de esta importante institución, pero sí como elemento principal para la toma de decisiones es tener todos los elementos necesarios para que una decisión que se tome en un ente colegiado esté blindada y garantizada que estoy, reitero, convencido qué fue lo que llevó a este equipo gestor, donde usted dice la Auditoría participó, a dar garantías del proceso, entonces yo creo que aquí no se está diciendo nada que condicione el resultado final, simplemente tener los elementos de evaluación necesarias para poder nosotros acuerpar la decisión que vamos a tomar al respecto. -----

Randall Umaña Villalobos: claro y disculpas si se malinterpretaron mis palabras, esa no era la intención, lo que sí quería es que me sentí en la necesidad de externarles eso. No jamás, no he puesto en duda el criterio que ustedes vayan a exponer y como les dije al final, si necesitan más información yo soy de los primeros que voy a apoyar que se dé la información de forma transparente y total hasta que aquí ninguna persona quede con duda de que la decisión que se está tomando es en pro de la institución, en pro del servicio, disculpas de verdad. -----

Director Willy Chaves Cortés: yo con todo respeto quitaría la palabra duda porque aquí nadie está dudando de la eficacia con que ustedes llevaron a cabo este trabajo, yo quitaría la palabra duda, esa palabra yo creo que ninguna de mis compañeras directoras ni yo



Libro de Actas
Junta Directiva

utilizamos la palabra duda para hacer una valoración subjetiva de algo que nos va a ocupar aprobar. Yo sí le pido con todo respeto no coloque una palabra que ninguno de nosotros ha dicho, yo sí quiero y es mi deseo y le agradezco a la directora doña Kryssia López Vallejos que me acompañó, quiero tener los elementos que llevaron a esta decisión y yo creo que no está de más que lo que se vio en el año 2018 nosotros como directores podamos, reitero, conocer para poder apoyar esta propuesta. -----

Randall Umaña Villalobos: correcto. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: totalmente de acuerdo don Willy, más bien gracias y gracias también a don Randall y sí para que tengan todo el antecedente creo que en este caso sería mandarle a todo al órgano lo que son los antecedentes que no se suministraron y estaríamos sometiéndolo a aprobación para la próxima sesión ordinaria, entonces quedaríamos así doña Adriana y esa propuesta de acuerdo se guarda. -----

Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de actas: doña Yerlin una pregunta, a quién le solicito todos los antecedentes. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: a don Nelson por favor y a doña Ana Victoria, a ambos, porque lo que mencionó don Willy la contratación, si no mal recuerdo, salió del Departamento de Recursos Humanos, también doña Ana Victoria podrá tener acceso a los mismos, pero en conjunto como parte que hemos trabajado articulado. Gracias. -----

Director Willy Chaves Cortés: doña Yerlin disculpe, no es cualquier tema ni es cualquier asunto el que nosotros vamos a valorar para aprobar, yo sí le pediría que en aras a todo lo que se debe estudiar, por lo menos, esta Junta Directiva ha demostrado ser acuciosos en el análisis y la lectura de las actas y las observaciones y lo hemos demostrado en la oralidad en que nos referimos a esto; podría dar un plazo para poder estudiar nosotros esta propuesta con ese nuevo antecedente, doña Yerlin. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes; sí, entiendo, estoy de acuerdo para que tengan chance de revisar la documentación. -----



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Libro de Actas
Junta Directiva

Director Willy Chaves Cortés: no sé si las demás compañeras directoras concuerdan conmigo, pero es un tema muy trascendental entonces a mí sí me gustaría tomarme 5 tazas de café leyendo esta información tan robusta y trascendental. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: entiendo, para que tenga lectura de la documentación sería para el 16 y lo hago por el hecho de que yo entiendo la dimensión de la documentación que tienen que revisar, básicamente, sería sesión ordinaria del 16 de diciembre con la fe de que ojalá ese día se pueda aprobar y antes del 20 de diciembre poder enviar esa información al IMAS, al Sector Social, para que nos ayude con el aval. Nosotras esta Reestructuración la habíamos hablado con Casa Presidencial, tenemos prioridad con esto porque, bien como lo dijo ahora don Randall, tenemos un rezago muy importante y ocupamos irnos moviendo con mayor agilidad, entonces ya doña Yorleny también está al tanto que estaba a la espera que en cualquier momento llega, MIDEPLAN también nos está esperando porque todo está conversado porque, como les digo, eso ha sido una prioridad e inclusive el señor Presidente me encomendó agilizar la Reestructuración y me siento muy satisfecha que ya esté en Junta Directiva. -----

Director Willy Chaves Cortés: para ser facilitador del proceso, podría usted considerar entonces trasladar la sesión de Junta Directiva del próximo lunes al próximo jueves para poder estudiarlo en ese lapso, simplemente es correr la fecha de la sesión del lunes a jueves, yo creo que ya con eso nos da tiempo suficiente, yo generalmente los fines de semana dedico a leer y estudiar las actas. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: de ser así, yo sí les agradecería mucho por los plazos.

Director Willy Chaves Cortés: eso propongo yo, no sé las demás directoras si están de acuerdo, pasar la sesión del lunes para el jueves para que nos dé tiempo de leer los antecedentes que vienen y hacer la comparación con lo que nos están proponiendo. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: en eso soy respetuosa, el tiempo que necesiten, si es el jueves yo sí les agradezco, como les digo, porque estoy priorizando el tema para poder cerrar con toda la documentación presentada en el Sector Social y en MIDEPLAN. -----



Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria de actas: permiso, yo entiendo que cuando don Willy dice que para el próximo jueves es esta semana o la siguiente. -----

Director Willy Chaves Cortés: no, la siguiente o usted dice este jueves doña Yerlin. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: no, es decir, que en lugar de hacer la sesión ordinaria el lunes 9 que se realice en esa misma semana, pero el 12 de noviembre. -----

Director Willy Chaves Cortés: exactamente, ¿le da tiempo a usted? -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: estamos hablando de casi 15. -----

Director Willy Chaves Cortés: o se comprometen a mandar toda la información y bueno, no depende de Adriana, depende de las personas que se la tengan que ofrecer ahí a lo interno del INAMU. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: permítame para verificar, de todos modos, si estamos hablando 12, don Willy a la hora de llegada sería viernes-lunes son 2 días si no lo mantenemos para que tengan ese otro fin de semana, no importa, lo vemos con la esperanza de que todo bien, pero eso sí, si tienen alguna observación que quieran evacuar antes me avisan para que ese día tengan toda la información o alguna consulta y lo podemos hacer en la sesión ordinaria del lunes 16, mantengámoslo como inicialmente lo conversamos, le agradezco de corazón a don Willy la propuesta también de replantearlo para el jueves, pero creo que si a ustedes les da tiempo y durante la semana si ustedes revisan la documentación y ven que hacen falta algo o que quieren alguna reunión como particular con alguna de las personas de la Comisión lo hacemos para que el lunes ustedes vayan ya con todo totalmente claro. -----

Director Willy Chaves Cortés: por lo menos yo sí pediría que usted me convoque a una reunión con el equipo técnico, yo quiero una presentación sujeto, verbo y predicado, cuál es el modelo que nos están presentando, ojalá en un organigrama específico donde yo pueda preguntar. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: lo que hizo doña Ana Victoria, pero ya una vez usted haya hecho lectura de la documentación. -----



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA



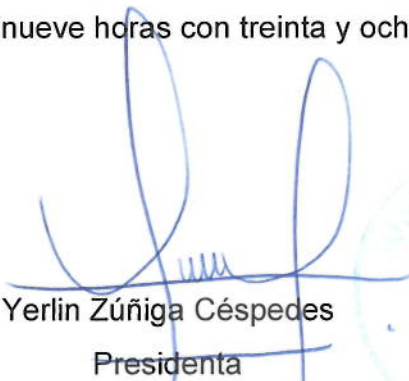
Libro de Actas
Junta Directiva

Director Willy Chaves Cortés: totalmente, exactamente, puede ir de una vez buscando fecha, incluso si usted quisiera que fuera este viernes yo me preparo con todo el estudio, puede ser el lunes de la semana que viene. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: vamos a enviarle la documentación para que usted tenga tiempo y le damos la fecha también para que usted pueda evacuar las dudas en ese espacio. -----

Director Willy Chaves Cortés: ok. -----

Presidenta Yerlin Zúñiga Céspedes: entonces nos mantenemos en incluirlo en el orden del día del lunes 16 de diciembre doña Adriana y que previo estamos en comunicación constante para evacuar dudas, para aportar documentación que consideren necesaria. ---
Para que conste en actas aproximadamente a las dieciocho horas con treinta y nueve minutos tuvimos el inconveniente con la señora Beatriz Castro Zúñiga, representante del Foro de Mujeres, por cuestiones de salud tuvo que retirarse. -----
Cierra la sesión al ser las diecinueve horas con treinta y ocho minutos. -----


Yerlin Zúñiga Céspedes
Presidenta
JUNTA DIRECTIVA

