

**INFORME FINAL DE GESTION**  
**GIOVANNI LEITON VILLALOBOS**



**OFICINA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS**  
**HUMANOS MIVAH**  
**PERIODO JULIO 2013 – OCTUBRE 2023**

---

## PRESENTACION:

De conformidad con lo dispuesto por la **Contraloría General de la República**, en relación con las **“Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de su Gestión”**, según se demanda en el **inciso e)** del **artículo 12** de la **Ley General de Control Interno (D-I-2005-CO-DFOE)**, publicadas en **Diario Oficial La Gaceta N°131 del 7 de julio del 2005**, rindo el informe de fin de gestión del cargo que ejercí como **Jefe de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH**, durante el periodo comprendido del **01 de julio de 2013** al **15 de octubre de 2023**.

El informe contiene los principales logros alcanzados, así como el estado de los proyectos desarrollados durante mi gestión; incluye además el estado de las recomendaciones y disposiciones de órganos de fiscalización, con el fin de poderle dar continuidad a estos proyectos y recomendaciones.

La presente entrega pretende ofrecer una visión general de las actividades llevadas a cabo por la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH** durante el período de mi gestión, con relieve en el proceso evolutivo que ha experimentado la función de recursos humanos, realizando una transición significativa al diversificar sus funciones meramente tramitadoras en su cartera de labores a funciones de gestión, asesoría y criticidad en todos los procesos de competencia al recurso humano del **MIVAH**.

Según lo establece el **artículo 124** del **Reglamento al Estatuto de Servicio Civil** *“Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), son las instancias competentes para gerenciar los procesos de Gestión de Recursos Humanos que interesen a los respectivos Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos en donde operen, así como para realizar y ejecutar los procesos derivados de dicha función, siguiendo las normas establecidas en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, legislación conexas, además de las políticas, directrices y lineamientos que al efecto emita el órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil y se conceptualizan como órganos de enlace ejecutores y de participación activa en dicho sistema.”*

De igual manera, el **artículo 133** del mismo cuerpo normativo establece los procesos que deben ser atendidos por esta oficina con todas las acciones que se derivan de los mismos, según se detallan a continuación:

1. Gestión de la Organización del Trabajo:
2. Gestión de Empleo:
3. Gestión Servicios del Personal:
4. Gestión de la Compensación:
5. Gestión del Desarrollo:
6. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:

---

Uno de los aspectos a los que se le dio más importancia durante el período de gestión fue el nuevo enfoque a la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH** en la constante búsqueda de un “**Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias**”, por lo cual, desde sus inicios, ha sido el centro de atención de todos los esfuerzos por fomentar su implementación, con la activa participación de las autoridades superiores de la institución. El proceso lleva pasos firmes, y no cabe duda de que con el compromiso arraigado por parte de todos los colaboradores propiciará el éxito esperado como muchas otras empresas a nivel del sector público.

Por otro lado, la estrategia durante esta gestión se fundamentó en tres pilares encaminados a mejorar la eficacia del **MIVAH**, los cuales están estrechamente entrelazados y que deben aplicarse de manera conjunta con el fin de asegurar el éxito de la misma:

1. **Adopción de un enfoque integral de Gestión de Recursos Humanos:** tiene por objetivo asegurar que las personas idóneas estén en el lugar, momento y costo idóneo.
2. **Alineación interna y externa:** tiene por objetivo lograr una aplicación justa y coherente de las políticas y prácticas internas de recursos humanos, con el Plan Estratégico, PAO y todo el amplio marco legal que regula su accionar.
3. **Las tendencias en materia de rotación de personal:** promover la carrera laboral no abarca ni da seguridad materia de conocimiento y su preservación, por ello la intención debe ir dirigida tanto a intentar preservar como a traspasar ese conocimiento durante el tiempo, y evitar o mitigar la pérdida del mismo.

Se detalla a continuación en plano funcional que rigieron las acciones, técnica y normativamente de la **Oficina de Gestión de Recursos Humanos del MIVAH** durante el periodo:

### **MISIÓN:**

Aportar a la institución el capital humano integral, calificado, emprendedor e innovador, con pensamiento crítico y socialmente responsable que vaya acorde con la razón de ser del Ministerio, asegurando que las relaciones entre este y sus trabajadores se establezcan de acuerdo con el principio de legalidad, con las normas y procedimientos que establecen la **Dirección General de Servicio Civil** y el **Código de Trabajo** controlando los deberes y responsabilidades de los mismos así como los derechos de éstos, a fin de procurar un desempeño adecuado para el logro de los objetivos institucionales.

---

## VISIÓN:

Lograr un proceso de administración de Recursos Humanos de calidad, con respuestas oportunas y apropiadas ante las demandas tanto de los trabajadores como de la administración del Ministerio.

## OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar la gestión y administración del recurso humano con que cuenta el Ministerio, procurando la compatibilización de las necesidades institucionales y el alcance de sus objetivos, con los de las personas servidoras, de acuerdo con las normas establecidas en el **Estatuto de Servicio Civil** y su **Reglamento**, la legislación conexas, las políticas, directrices y lineamientos que, al efecto, emita el órgano rector del **Sistema de Gestión de Recursos Humanos** en el **Régimen de Servicio Civil**.

La **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** del **MIVAH** ha implantado y constituido un esquema de funcionamiento básico general que le permite gerenciar y cumplir en forma oportuna con los procesos propios del ámbito de su competencia y para lo cual la Administración ha adoptado las medidas necesarias para dotar a esta área de trabajo del contingente humano, recursos físicos, económicos y materiales indispensables para su adecuado funcionamiento.

Por lo anterior expuesto, los diferentes procesos que conforman la gestión de esta oficina son evaluados de manera periódica para garantizar productos y servicios que evidencien una mejora continua y satisfacer de esta manera las exigencias de la Institución.

## RESULTADOS DE LA GESTIÓN:

### 1. Referencia sobre la labor sustantiva:

La **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** del **MIVAH** tiene como objetivo garantizar el reclutamiento, el desarrollo, la estabilidad y la permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución, de tal forma que se alcancen los objetivos y planes de trabajo trazados.

Además de las competencias que fueron enunciadas párrafos atrás, así como las que se detallan en el **Manual de Organización del MIVAH**, entre sus funciones están:

- a. Proponer y ejecutar las políticas en materia de recursos humanos, que orienten la gestión del MIVAH.
- b. Propiciar el adecuado desarrollo de las actividades de reclutamiento, selección, clasificación, valoración de puestos, administración del presupuesto laboral, control de asistencia y pago de tiempo laborado.

- 
- c. Desarrollar programas de capacitación y formación a todo nivel, así como programas de incentivos que promuevan el adecuado desempeño de las funciones y objetivos de cada unidad.
  - d. Contribuir con el desarrollo armónico de las relaciones obrero-patronales.
  - e. Planificar el recurso humano, en alineamiento con las estrategias.
  - f. Administrar los procesos de gestión del cambio.
  - g. Brindar asesoría en materia de administración de recursos humanos a las dependencias del **MIVAH**.
  - h. Mantener un apropiado sistema de información que permita la adecuada toma de decisiones en materia de recursos humanos.
  - i. Velar por la adecuada aplicación de las normas y procedimientos establecidos sobre recursos humanos.
  - j. Desarrollar actividades que procuren el bienestar social y económico de los trabajadores.
  - k. Coordinar labores propias de esta unidad con el resto de la estructura organizacional, en los casos que se considere necesario.
2. **Cambios surgidos en el entorno durante el período de gestión, incluyendo los que conciernen al ordenamiento jurídico que afectaron o incidieron el quehacer de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH.**

Sin duda alguna los cambios más evidentes surgen a raíz de todo el marco legal que regula las actuaciones de los servidores públicos cubiertos por el **Régimen Estatutario**, tales como la **Reforma Procesal Laboral** y los cambios implementados producto de la misma al **Código de Trabajo**, la **Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas** y su **Reglamento**, la **Ley Marco de Empleo Público** y su **Reglamento**, **Estatuto de Servicio Civil** y su **Reglamento** así como todas las disposiciones que, productos de estas, han impactado la gestión de **Recursos Humanos** en los últimos años que, como parte de su constante evolución.

3. **Estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH al inicio y al final de la gestión.**

En materia de autoevaluación no se tenían pendientes a octubre 2023, las acciones con la **Unidad de Planificación Institucional** del **MIVAH** fueron oportuna y diligentemente atendidas por la persona profesional a cargo de coordinar y dar seguimiento a todo lo que se relaciona con esta área de trabajo.

- 
4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH**, durante el último año.

En la medida de las posibilidades y con los recursos disponibles, se han realizado las acciones necesarias para atender las recomendaciones de estos informes.

5. **Principales acciones durante la gestión de conformidad con la planificación de la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MIVAH:**

- a. **Elaboración de Normativa interna:**

Para un área de trabajo como la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** en donde se atienden una gran cantidad de acciones y procesos, adquiere una gran relevancia el robustecer la gestión por medio de procedimientos y políticas internas.

En línea con lo anteriormente expuesto, durante la gestión esta oficina se ha abocó a la elaboración de los procedimientos de aquellos procesos que se consideraron más sensibles y que demandan una gran cantidad de acciones para su atención, conocedores todos de la importancia que reviste estos instrumentos, tanto para los analistas profesionales como a la misma población del Ministerio.

La elaboración de procedimientos de la totalidad de las actividades que se atienden no resulta a todas luces un ejercicio funcional por la gran cantidad y variedad de estas, muchas de las cuales corresponden a acciones muy específicas para lo cual se manejan guías internas, optándose por documentar, mediante esta herramienta (procedimientos), aquellos procesos que se considera han evidenciado mayores oportunidades de mejora, para lo cual también se ha tomado en cuenta incluso recomendaciones producto de algunos estudios de la Auditoría Interna.

Así las cosas, se llevaron a cabo la elaboración de procedimientos en temas tan diversos como:

- a. Evaluación de Desempeño
  - b. Inducción
  - c. Tiempo Extraordinario
  - d. Dedicación Exclusiva
  - e. Incapacidades
  - f. Capacitación y Desarrollo
  - g. Prestaciones Laborales
  - h. Acreditaciones que no Corresponden
  - i. Pasantías
  - j. Gobierno Corporativo

---

Del detalle anterior se considera que pueden ser objeto de revisión los casos de “Prestaciones Laborales”, “Evaluación de Desempeño” e “Incapacidades” a la luz de los alcances de normativa reciente que emitida por el Poder Ejecutivo, especialmente la Ley Marco de Empleo Público y su Reglamento.

#### **b. Mejoras Digitales**

En los tiempos actuales no se puede concebir una buena gestión en cualquier área de la organización sin la participación de las herramientas digitales e informáticas. En este apartado el apoyo brindado por el **Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación** del **MIVAH** ha resultado vital para el buen desarrollo y atención de los procesos, desde el suministro de equipo, soporte técnico y atención oportuna a las diferentes necesidades presentadas.

Parte de la gestión de la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** del **MIVAH** incluye: movimientos de personal y sistema de pagos se tramita con el **Sistema Integra** por lo que las mejoras en este aspecto han venido de las modificaciones y ajustes que se han implementado a dicha herramienta al largo de su existencia por parte del **Comité Técnico Funcional de Integra** del **Ministerio de Hacienda**.

Además de los beneficios que brinda este sistema, este permite la automatización de algunos procesos como el control de vacaciones para que sea cada persona servidora la que lleve a cabo los registros para posterior aprobación de su jefatura.

Por otro lado, al ser el **MIVAH** una institución del **Régimen de Servicio Civil**, todos los procesos de reclutamiento, selección, pedimentos de personal, registros de elegibles, entre otros, son proporcionados por dicha dependencia mediante el **Sistema SAGETH**, al que, al igual al caso anterior, también se le han hecho mejoras con el transcurso del tiempo.

#### **c. Estudio Actuarial**

Importante mencionar en este apartado los estudios llevados a cabo en **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** por parte de la **Auditoría Interna** del **MIVAH** a lo largo del periodo de gestión y que versaron en temas propios del ámbito competencial de la oficina. Es importante reconocer que producto de estos estudios, los hallazgos, así como la atención de las recomendaciones de los informes derivados de los mismos, las que evidenciaron oportunidades de mejora en algunas áreas, la atención de las mismas de manera oportuna han permitido una gran depuración en la calidad de la gestión.

#### **d. Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias**

Se dio inicio al desarrollo de un **Modelo Integral de Gestión del Recurso Humano por Competencias**, con el cual se va a propiciar mayor objetividad en los procesos y subprocesos de **Recursos Humanos**, al alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos, estrategias y valores empresariales y al accionar los planes de capacitación para el entrenamiento y desarrollo de competencias laborales. De esta forma, en procesos como

---

**Evaluación de Desempeño y Concursos Internos** ya incluyó este aspecto como un factor a evaluar.

**e. Participación en la implementación del Teletrabajo en el MIVAH:**

Los antecedentes del teletrabajo en el **MIVAH** se remontan al periodo de la **Administración 2014-2018** en la cual se crea la **Comisión Institucional de Teletrabajo** de la que la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** tuvo una activa participación como parte de la misma. Hay que reconocer que todos los esfuerzos hechos no rindieron los frutos esperados ante el desinterés mostrado por las entonces autoridades superiores de dicho periodo para la implementación en el **MIVAH** de este modelo de trabajo.

Posteriormente, en la Administración 2018-2022, por la emergencia de salud de todos conocida con motivo de la pandemia provocada por el **COVID 19** y en atención a disposiciones del **Poder Ejecutivo** se tuvo que acatar una serie de directrices que limitaban el aforo en las instituciones públicas por un tema de emergencia de salud, resultando de esto que las personas laboraran desde sus lugares de residencia.

Pasado el periodo de emergencia se retoma el tema de teletrabajo, se activa de nuevo la **Comisión Institucional**, se crean las herramientas legales (Reglamento, Procedimiento, Contratos, etc.) y finalmente en la Administración actual es donde se instituye ya como una modalidad de empleo el **Teletrabajo** en el **MIVAH**.

El mayor fin buscado siempre fue promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad de las personas funcionaria, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's), entre otros ya conocidos.

**f. Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales:**

Conscientes de que la fortaleza del **MIVAH** se encuentra en sus colaboradores y la manera como llevan a cabo sus funciones, el tema de las “**Competencias Directivas**” en las líneas de mando, ha sido de especial importancia, por lo que desde el año 2020 en conjunto con el **CECADES** de la **Dirección General de Servicio Civil**, se coordinó la participación de las jefaturas, así como los profesionales que son coordinadores de unidades o jefes de áreas operativas y que tienen personal a cargo, en cursos y actividades de capacitación en estos temas.

**g. Sistema de Evaluación del Desempeño**

Ante un rezago en el modelo de evaluación del desempeño y claro está las disposiciones emanadas por la **Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas** y su **Reglamento**, la **Ley Marco de Empleo Público** y su **Reglamento**, **Estatuto de Servicio Civil** y su **Reglamento**, se difundió en toda la institución la nueva metodología de **Evaluación del Desempeño**, proceso técnico que permite valorar de forma integral, sistemática y continua,



---

el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de la persona colaboradora en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de su trabajo.

El sistema busca el cumplimiento de objetivos medibles y alcanzables, así como eliminar la subjetividad del proceso de calificación, entablar canales directos de comunicación entre jefaturas y subalternos, identificar cualidades propias que propician un mejor desarrollo de labores, entre otras.

**h. En materia de presupuesto laboral, se realizan de manera permanente las siguientes funciones:**

1. Se remunera a las personas trabajadoras del **MIVAH** quincenalmente, de acuerdo con los cronogramas establecidos para tal fin por parte de la **Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda**
2. Se proponen y coordinan estudios en materia de compensación, con base en las directrices y políticas salariales y de empleo de la **Autoridad Presupuestaria** y lineamientos de la **Administración Superior**
3. Se elaboran informes en materia salarial solicitados por las autoridades superiores y entes externos
4. Se revisan y aplican las modificaciones presupuestarias según la necesidad
5. Se preparan y revisan los informes de la ejecución del presupuesto mensual, trimestral y la liquidación presupuestaria
6. Se revisan tanto números como las justificaciones de las solicitudes de recursos del presupuesto ordinario, para que cumpla con la normativa existente y no sobrepasen el límite de recursos asignados para el año que se está presupuestando.

**i. Concursos Públicos para nombramientos del Auditor Interno**

Se llevaron a cabo dos **Concursos Públicos**, uno en el año **2018** y otro en el año **2023**, que permitieron el nombramiento de la persona que, una vez pasado por los procesos de reclutamiento y selección a la luz de la normativa emitida por la **Contraloría General de la República**, fue seleccionada y posteriormente nombrada en propiedad en el cargo de **Auditor Interno del MIVAH**.

**j. Concursos Internos**

Se realizaron un total de cuatro **Concursos Internos** desde el año **2018** a la luz de la normativa emitida por la **Dirección General de Servicio Civil** y que dio la oportunidad a las personas oferentes a optar por un nombramiento en propiedad en los puestos para los cuales participaron.

---

#### **k. Estudios de Clima Organizacional:**

A partir del año **2020** se llevaron a cabo este tipo de estudios en la Institución con la participación de la **Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica - “Módulo de Psicología de los Procesos Laborales I y II”** tomando en consideración la experiencia y las herramientas que son brindadas por dicho centro de estudios superior y que han sido puestas al servicio de este proceso, además de que al ser un estudio hecho por personas ajenas al Ministerio, le dio un mayor grado de objetividad a estos diagnósticos facilitando y motivando una mayor participación de las personas funcionarias.

Todo este proceso a lo largo de estos cuatro años se llevó a cabo con la importante participación de este destacado **Centro de Estudios Superior** en quienes recayó toda la coordinación, guía y supervisión, en las diferentes etapas que comprenden estudios de este tipo, y cuyas personas a cargo tuvieron la responsabilidad de: construcción de la herramienta de clima, validación, aplicación del instrumento mediante encuesta, conformación de grupos focales, análisis de resultados de ambos procesos, entrega de informes de resultados al **MIVAH**, presentación de los mismos mismo a las autoridades ministeriales y por último las acciones de mejora a las jefaturas mediante capacitaciones en temas como: liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, entre otros.

Los resultados en algunos de los estudios fueron muy satisfactorios y en otros no tanto tomando consideración que estos nos brindan una fotografía del momento que se vive en la Institución a la hora de hacer el análisis. Claramente evidenciaron una oportunidad de mejora en muchos aspectos de las relaciones laborales de las personas servidoras con sus jefaturas, las autoridades superiores e inclusive entre ellas mismas.

#### **6. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante la gestión giró la Contraloría General de la República.**

Sobre este aspecto, no quedaron solicitudes por parte del órgano contralor pendientes de atender

#### **7. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante la gestión giró algún otro órgano de control externo.**

En este punto se destacan únicamente las disposiciones que emite la **Autoridad Presupuestaria** en cuanto a los informes mensuales y trimestrales, las cuales se han cumplido según lo requerido no quedando pendientes.

#### **8. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante la gestión formuló la Auditoría Interna.**

Todas las recomendaciones de la **Auditoría Interna** se han atendido oportunamente, solamente quedando pendiente de conclusión a **octubre de 2023** el **Informe sobre**

---

**Movimientos de Personal**, estudio que aún estaba en su etapa de realización a dicha fecha.

## **9. Recomendaciones:**

### **a. Plan de Sucesión**

Se recomienda llevar a cabo un mapeo de toda la población del **MIVAH** a efecto de determinar el porcentaje de personas trabajadoras que estén en proceso de jubilación en un futuro cercano. En este plan también se deberá considerar la rotación que se pueda presentar producto de la conclusión laboral con la institución de personas servidoras que opten por otra opción laboral dentro o fuera del **Régimen de Servicio Civil**.

### **b. Estudios de Cargas de Trabajo**

Las instituciones públicas deben procurar el desarrollo de la sociedad en general, este desarrollo se gestiona de manera eficiente cuando se busca constantemente una adecuada utilización de los recursos, ofrecer servicios y productos de alta calidad en plazos de tiempo expeditos, y otros aspectos que generen un impacto positivo y satisfagan las necesidades y/o requerimientos que poseen los usuarios.

En el sentido expuesto, la realización de un “**Estudio de Cargas de Trabajo**” viene a constituirse un instrumento técnico que le permitirá al **MIVAH** dimensionar la cantidad de recurso humano requerido para llevar a cabo de manera eficiente los procesos asignados, acorde a los niveles y volúmenes de actividades que deben realizar.

Se recomienda este ejercicio primeramente en las áreas sustantivas de la institución tomando en cuenta que es de conocimiento de todos la gran cantidad de acciones que se atienden en las áreas administrativas en las que, en algunos casos, el volumen de trabajo no es compatible con la cantidad de personas que las conforman.

La **Resolución DG-0147-2017** emitida por el **Área de Organización del Trabajo y Compensaciones** de la **Dirección General de Servicio Civil** el día **25/09/2017**, viene a constituirse en el marco legal que regula estos estudios.

### **c. Inducción Ministerial**

Se recomienda la implementación de mejoras en el programa de inducción del **MIVAH**, incorporando información sobre temas como el **Hostigamiento Sexual, Acoso Laboral, Ley 7600** y su **Reglamento, Manual de Inducción, Código de Ética, Ley Marco de Empleo Público** y su **Reglamento, Reglamento Autónomo de Servicios, Régimen Estatutario** así como temas inclusivos que eviten la discriminación de cualquier tipo, entre otros.

---

#### d. Relación con Grupos Gremiales

Continuar asegurando relaciones laborales colectivas y sindicales de confianza, que garanticen la paz y el beneficio común entre el **MIVAH** y las organizaciones gremiales existentes, que impulsen una mayor productividad y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, vital para el armonioso desarrollo de los proyectos emprendidos o por desarrollar.

#### CONCLUSION:

El papel que juegan las **Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos** en el **Régimen de Servicio Civil** es, en algunos casos, injustamente infravalorada, es decir no se le da la importancia que tiene dentro de la organización. Aún a estas alturas hay personas que tienen la equivocada noción de que esta área de trabajo solamente se dedica a temas salariales, movimientos de personal y administración de expedientes personales. Este fenómeno se repite en todas las demás dependencias que conforman el área administrativa de la institución (Proveeduría, Servicios Generales, Archivo Central, etc.) en donde se atienden una gran cantidad de actividades sin las cuales las otras áreas de la institución, sustantivas sobre todo, no tendrían ese apoyo logístico que se requiere para realizar sus labores.

La realización de nuestro trabajo es nuestro mayor reconocimiento, aunque sea el propio que de paso a juicio personal es el mejor, el saber que sin nuestra participación probablemente ese producto que brinda el **MIVAH** a la sociedad, no se vea materializado y es por tal razón que siempre buscamos inculcar al equipo de trabajo el principio de tener claro la importancia de nuestras acciones, ese buen y oportuno servicio al usuario, sea interno o externo, desde la atención a una consulta, la emisión de una constancia salarial, hasta algo más macro como un informe de Análisis Ocupacional o un Concurso Interno que le dé la posibilidad de consolidar un sueño como los es optar por un nombramiento en propiedad, entre tantos otros.

El desarrollo de toda la gestión detallada en el presente informe de ninguna manera habría sido posible sin el apoyo de las autoridades superiores del **MIVAH** a lo largo de los diez años de mi relación laboral con el Ministerio, quienes siempre se preocuparon de que la **Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos** contara con todos los recursos (materiales y humanos y físicos) necesarios para llevar a cabo nuestra labor, permitiendo con esto la consolidación de un equipo de trabajo comprometido con la institución.

No quisiera concluir sin antes aprovechar la oportunidad para hacer un humilde pero merecido reconocimiento a todas aquellas personas que fueron parte del grupo de trabajo durante mi gestión y sin cuya participación hubiera sido imposible los logros alcanzados, el nuevo enfoque que se le dio a la oficina en su dinámica.

---

Personas todas ellas de las que no me alcanzarían las palabras de agradecimiento por su apoyo brindado, su compromiso, esmero, profesionalismo y esas grandes jornadas que nos alegraron la vida, de las que me siento sumamente honrado de haber tenido la oportunidad de compartir con ellas. Infinitas gracias a:

- Sandra Mejías Montero
- Karmen Montero Valverde
- Zaida González Bermúdez
- Kattia Hernández Hernández
- Jéniffer Araya González
- Hazel Cubero Matamoros
- Silvia Soto Suárez
- Gabriela Salas Fajardo
- Marco Antonio Jiménez Corrales
- Jorge Jenkins Vargas
- Milton Flores Castillo
- Raúl Jiménez Campos

Queda trabajo por hacer evidentemente, pero esto es parte de la dinámica misma de las organizaciones y de la que las áreas de recursos humanos no están exentas. Siempre habrá espacio para mejorar y es este un ejercicio que el plano individual y colectivo se debe tener presente siempre para asegurar el éxito en nuestra gestión.