

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

ACTA No. 067-2015

ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA NÚMERO SESENTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL QUINCE, CELEBRADA POR LA JUNTA DIRECTIVA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS Y PROFESORES EN LETRAS, FILOSOFÍA, CIENCIAS Y ARTES, EL MARTES VEINTIUNO DE JULIO DEL DOS MIL QUINCE, A LAS DIECISIETE HORAS CON CUARENTA Y SIETE MINUTOS, EN LA SALA DE SESIONES DE LA SEDE ALAJUELA.

MIEMBROS PRESENTES

González Castro Lilliam, M.Sc.	Presidenta
Grant Daniels Alexandra, Licda.	Vicepresidenta
Güell Delgado Jimmy, M.Sc.	Secretario
Porras Calvo José Pablo, M.Sc.	Prosecretario
Jiménez Barboza Marvin, M.Sc.	Tesorero
Herrera Jara Gissell, M.Sc.	Vocal I
Barrantes Chavarría Carlos, Bach.	Vocal II
Gamboa Barrantes Bianney, M.Sc.	Vocal III
Ramírez Hernández, Yolanda, Licda.	Fiscal

PRESIDE LA SESIÓN: M.Sc. Lilliam González Castro.

SECRETARIO: M.Sc. Jimmy Güell Delgado.

ORDEN DEL DÍA

ARTÍCULO PRIMERO: **Saludo y Comprobación del quórum.**

ARTÍCULO PRIMERO: **Comprobación del quórum.**

ARTÍCULO SEGUNDO: **Capacitación.**

2.1 Capacitación de Planeamiento Estratégico.

ARTÍCULO TERCERO: **Asuntos Varios.**

3.1 Prosecretaria

3.1.1 Informe de Enlace Junta Regional de Occidente.

3.2 Presidencia.

3.2.1 Capacitación de hoy.

1 **ARTÍCULO PRIMERO: Saludo y comprobación del cuórum.**

2 La M.Sc. Lilliam González Castro, Presidenta de la Junta Directiva, verifica el cuórum, estando
3 presentes los miembros de la Junta antes mencionados. Informa que el Lic. Alberto Salas Arias,
4 Director Ejecutivo y la M.Sc. Francine Barboza Topping, Asesora Legal, no estarán presentes en la
5 sesión, ya que la capacitación que se brindará durante la sesión, se brindará a todas las jefaturas
6 del Colegio, por un lapso de 16 horas, a la cual ambos deberán de asistir en su calidad de jefes
7 de Departamentos.

8 La señora Presidenta, somete a aprobación el orden del día:

9 **ACUERDO 01:**

10 **APROBAR EL SIGUIENTE ORDEN DEL DÍA: ARTÍCULO PRIMERO: SALUDO Y**
11 **COMPROBACIÓN DEL CUÓRUM./ ARTÍCULO SEGUNDO: CAPACITACIÓN./**
12 **ARTÍCULO TERCERO: ASUNTOS VARIOS./ APROBADO POR NUEVE VOTOS./**

13 **ARTÍCULO SEGUNDO: Capacitación.**

14 **2.1** Capacitación de Planeamiento Estratégico. **(Anexo 01).**

15 Al ser las 6:04 p.m. la M.Sc. Lilliam González Castro, Presidenta, autoriza el ingreso del Sr.
16 Juan Carlos Sánchez, Coordinador de Logística y el M.Sc. Rodrigo Paniagua, Facilitador del
17 Sistema de Administración Financiera - División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de
18 la Contraloría General de la República, quienes saludan a los presentes.

19 La señora Presidenta procede a realizar la presentación de los miembros presentes y lee
20 los atestados del facilitador: Rodrigo Paniagua. Master, Contador y Posgrado en
21 Administración de Recurso Informático; 21 años de laborar en la Contraloría General de la
22 República desempeñando diversos puestos en las áreas de gestión interna, de fiscalización
23 presupuestaria y auditoría. Del 2002 al 2008 ocupó el cargo de Jefe de la Unidad de
24 Servicios Financieros a cargo del proyecto de modernización tecnológica de esa Unidad,
25 entre otros; y el de Jefe de la Unidad de Desarrollo Organizacional liderando proyectos sobre
26 la orientación estratégica de la labor de la Contraloría General (2007) y la coordinación del
27 Plan Estratégico Institucional 2008-2012 "Un compromiso con la sociedad costarricense"
28 (2007). En ese mismo periodo fue nombrado coordinador del Equipo Asesor de la Comisión
29 de Asuntos Hacendarios de la Asamblea Legislativa para la aprobación del Presupuesto
30 Nacional 2003 (setiembre-octubre 2003) así como contacto oficial ante el Ministerio de

1 Hacienda sobre el proyecto de implementación del modelo de Caja Única del Estado (2003-
2 2004) y responsable institucional del Visado de documentos de ejecución presupuestaria
3 (2004). Fungió en los años 2007 y 2008 como representante de la Contraloría General de la
4 República de Costa Rica ante la Comisión de evaluación de desempeño e indicadores de
5 rendimiento (CEDEIR) de la Organización Latinoamericana de entidades de fiscalización
6 superior (OLACEFS) (2007-2008). Es profesor universitario a nivel de Posgrado desde el
7 año 2001 en cursos sobre Sistemas de Información Gerencial y Estrategia Empresarial,
8 entre otros, en centros de enseñanza superior como la UNED, el ICAP, Universidad
9 Interamericana (actual Universidad Latina), Universidad Hispanoamericana y la Universidad
10 FUNDEPOS – Alma Máter.

11 El M.Sc. Rodrigo Paniagua, Facilitar agradece la oportunidad brindada, pues cada
12 experiencia es un honor, más cuando el aprendizaje es mutuo. Externa de hablar sobre
13 planificación en el año 2015, es complicado, pues hay mucho recorrido de autores que
14 han desarrollado el tema y se supondría que dentro de las organizaciones debería haber
15 cierto grado de madurez en el tema, pues han pasado muchísimos años de vida moderna
16 e inclusive en el mismo país.

17 Sin embargo la experiencia que ha tenido con otras instituciones académicas de la
18 Contraloría, por reglamento interno le permite generar capacitación, lo cual considera
19 maravilloso para continuar capacitándose en las especialidades que tiene; además se
20 viene a dar cuenta que el país está en pañales en materia de planificación, se tiene una
21 herencia y situación de país, pues en los últimos seis años han estado fiscalizando al
22 Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Planificación, que son dos rectores en materia de
23 procesos de planificación y debe iniciar diciendo que en este país no hay planificación a
24 largo plazo, como sí se encuentra en otros países.

25 Indica que con lo que cuenta el país es con un Plan Nacional de Desarrollo de mediano
26 plazo a cuatro años, el primer año es de acomodo, el segundo año empieza arrancar y el
27 tercero esta full, llegando luego el cuarto año el periodo de elecciones por lo que
28 prácticamente no da tiempo de nada.

29 Menciona que en experiencias como Canadá, la cual logró conocer, planifican a 10 y 15
30 años, hacen un diagnóstico de país y desde el punto de vista político los ciudadanos

1 canadienses votan por liberales o conservadores, liberales que dan un mayor énfasis al
2 tema económico y conservadores que dan énfasis al tema social, utilizando el mismo
3 diagnóstico y la misma planificación. En Canadá se sabe cuáles son los edificios, escuelas
4 y puentes que están pendientes de hacer para los próximos 15 años. Señala como
5 ejemplo concreto que en Costa Rica el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)
6 repara las calles y posteriormente Acueductos y Alcantarillados (AyA) o la Compañía
7 Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), viene atrás abriendo las calles dejando baches. En el
8 caso de Canadá construye un túnel debajo de la carretera donde pasa la fibra óptica,
9 aguas negras, cables de electricidad y agua potable con suficiente espacio previsto para
10 los cambios que se den dentro de los próximos 15 años.

11 Menciona que el tema de planificación es importante también en lo personal, pues toda
12 persona tiene una historia de vida y han vivido circunstancias que generaron cambios en
13 esa planificación y otros no han tenido la oportunidad de planificar; por ello el tema de
14 planificación anda rondando por todo lado.

15 Procede a realizar la siguiente presentación:

16 "PRESENTACIÓN EJECUTIVA

17 Sobre la formulación de planes estratégicos

18 Importancia de la planificación

19 Caso: Secuestro de la Embajada de Japón en Perú (90 – 10)



1 El M.Sc. Rodrigo Paniagua, recuerda a los presentes el secuestro de la Embajada de
2 Japón, en la época del Presidente Fujimori, el cual duró dos semanas, en Perú con una
3 presión internacional muy fuerte, la cual tuvo que soportar el Presidente Fujimori y en una
4 oportunidad aviones japoneses sobrevolando a punto de invadir Perú para poder generar
5 la liberación de los personeros de la Embajada pues al parecer no había solución al
6 conflicto, la presión internacional señalaba que Fujimori no estaba dando respuesta a la
7 situación, a las dos semanas empezó a salir humo y se genera la operación,
8 inmediatamente liberan a los rehenes y las cámaras se enfocan en Fujimori preguntándole
9 la prensa internacional qué fue lo que pasó, dando un indicador diciendo "100% de éxito
10 en la intervención, fallecieron todos los secuestradores y todos los secuestrados están
11 vivos y a salvo" y le consultan cuál fue el éxito de ese indicador y el Presidente Fujimori
12 responde "90% de planificación y 10% de acción", pues durante las dos semanas el como
13 Presidente soportó la presión mientras se realizaba un diagnóstico de cuál era el
14 comportamiento de los secuestradores, resultando que a medio día jugaban futbol en la
15 sala de la Embajada, por ello el Ejército de Perú fue trazando un túnel por debajo y en el
16 momento dado salieron del túnel en medio del partido y ametrallaron a todos los
17 secuestradores, acabando con todos.

18 Aclara que la idea no es que el Colegio pase todo el tiempo planificando, pues más bien el
19 modelo a proponer es un modelo que se ha probado y trata de buscar sencillez, ahí la
20 importancia que la Junta Directiva detecte aspectos claves, pues es la que toma las
21 decisiones en la organización, deben poner la cara ante la Asamblea General y de una
22 manera se convierten en un filtro de los bienes y servicios que brindan a sus casi 60.000
23 colegiados.

24 El M.Sc. Paniagua continúa con la presentación:

25 **"Razones doctrinarias para planificar en el sector público:**

26 **Etapas de la administración**



Preguntas de chequeo tradicionales

- ¿Se cuenta con un proceso de planificación estratégico documentado, oficializado y divulgado?
- ¿Se cuenta con un Plan Estratégico Institucional?
- ¿Se cuenta con un proceso de planificación operativo documentado, oficializado y divulgado?
- ¿Se cuenta con un Plan Operativo Institucional?
- etc...

Pero...¿Y la efectividad de esos procesos y de esos productos?

Otras preguntas: ¿se cuenta con un método de planificación o un modelo de planificación?

Representación del Plan Estratégico Institucional (incluye planes tácticos y operativos estratégicos):

- ¿Descripción narrativa (Misión, Visión, Indicadores, Valores, Lineamientos)?
- ¿Cadenas de valor/ Macro procesos productivos?
- ¿Portafolio de negocios misionales (Directrices/ lineamientos/ programas)?
- ¿Matriz de estructura lógica (Fines; Propósitos; Componentes; Actividades)?
- ¿Cuadro de mando integral (Perspectivas financieras y no financieras)?
- ¿Mapas estratégicos (jerarquía de objetivos/ causa-efecto)?
- ¿Dinámica temporal; Granulidad con focos de interés)?
- ¿Programación de trabajos por Unidad programática?
- ¿Marco lógico con Unidad responsable?
- ¿Presupuestos por programas y actividades?

La planificación estratégica (incluye táctica y operativa):

"Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos." Fred David



1 **La empresa sin planificación estratégica**



10 **Otras preguntas:**

11 **¿Están claros los cambios?**

12 **¿Se pueden medir?**

13 **¿Se lograron?**



23 **El Plan Operativo: hijo legítimo o no**
24 **Plan Estratégico**

25 **Plan Táctico (Estratégico)**

26 **+ Plan Operativo (Estratégico**

27 **Plan Operativo (lo que hace siempre**

28 **= Plan Operativo Institucional**

29 Otras preguntas:

30 **¿Se evalúan los resultados?**

- 1 ¿Se evalúa el cumplimiento de la misión?
2 ¿De la Visión?
3 En otras palabras ¿Hay alineamiento entre los indicadores operativos y el cumplimiento de
4 la visión o de la misión?

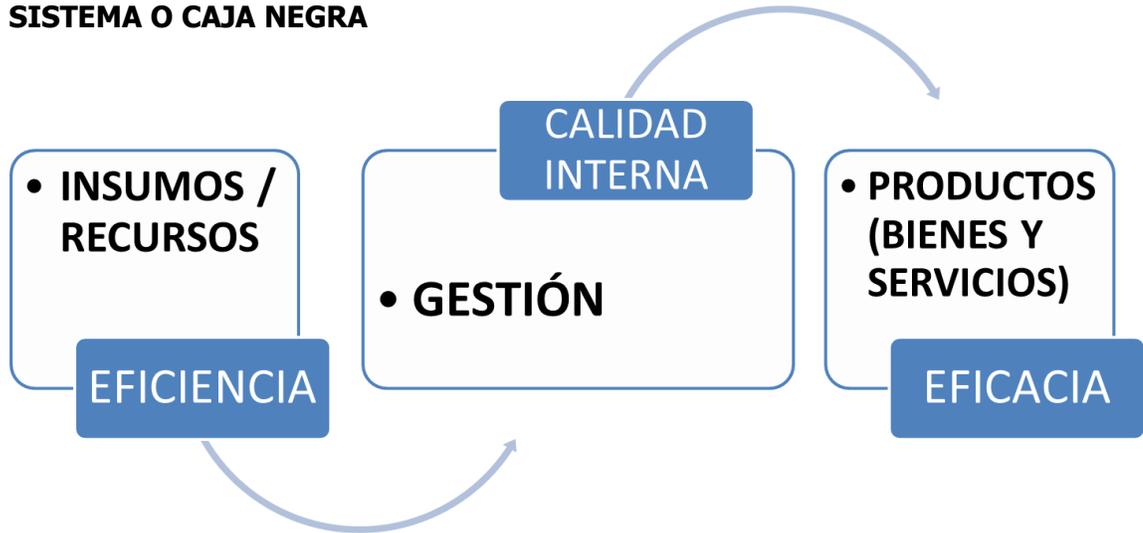


- 17 No, No, No y
18 NO, se puede, en el siglo XXI, seguir manteniendo los métodos y sistemas tradicionales,
19 lineales y simplistas de planificación, ya obsoletos, pero aun vigentes en la historia
20 reciente del siglo XX.
21 No se puede administrar la competitividad, el bienestar y el desarrollo de países y
22 organizaciones desde la perspectiva de la planificación de: Don Cristóbal Colón
23 Cuando salió
24 *No sabía a dónde iba*
25 Cuando llegó
26 *No sabía dónde estaba*
27 Cuando regresó
28 *No sabía explicar dónde fue*
29 **LA NUEVA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:**
30 **EL MODELO PROPUESTO**

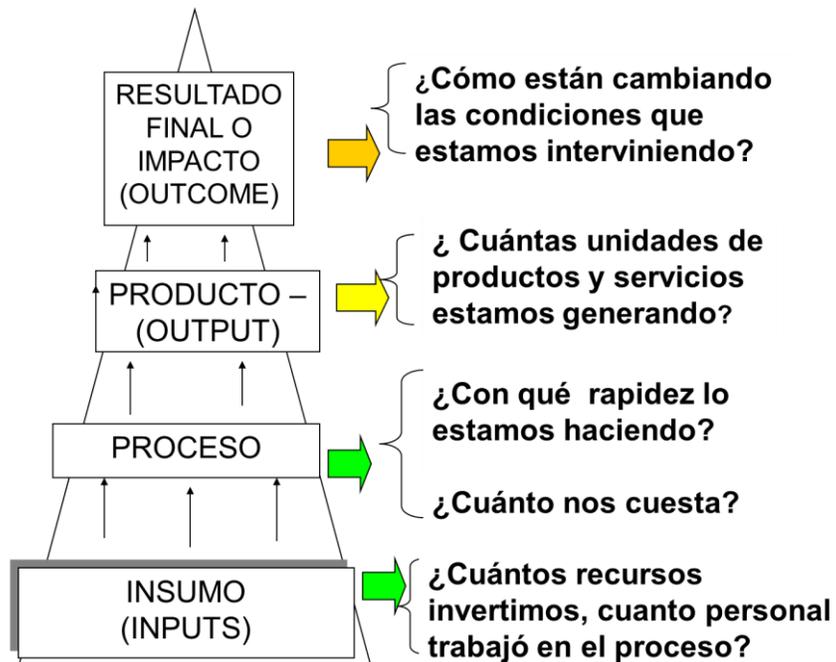
MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA:

SISTEMA O CAJA NEGRA



LA CADENA DE RESULTADOS



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30



¿Por qué este modelo?

- Natural
- Sencillo
- Reivindica la Misión y la Visión así como el FODA (usándose)
- Es una puesta en práctica de un modelo alineado
- Combina mejores prácticas (FODA cruzado, redacción de objetivos en términos de resultados, indicadores de gestión y de insumo/proceso)

MISIÓN

¿Cuál es nuestro negocio?

- Es el propósito fundamental de la organización, su razón de ser: constituye una de las principales guías para la toma de decisiones, "es la realidad de la empresa".
- Es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares.
- La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados".
- Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.
- Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

- La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

MISIÓN

ELEMENTO	INTERROGANTE
1. <i>Clientes</i>	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. <i>Productos o servicios</i>	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. <i>Mercados</i>	¿Dónde compete la empresa?
4. <i>Tecnología</i>	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. <i>Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</i>	¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?
6. <i>Filosofía</i>	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. <i>Concepto de sí misma</i>	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. <i>Interés por la imagen pública</i>	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. <i>Interés por los empleados</i>	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

DEFINICIÓN:

La visión es la declaración de una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable.

¿TIENE USTED UNA BUENA DECLARACIÓN DE VISIÓN?

Instrucción: Marque con x en cada casilla de acuerdo con cada una de las siguientes categorías:

0 = no

1 = hasta cierto punto

2 = sí

CUESTIÓN	CALIFICACIÓN
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	
¿Expone la declaración la responsabilidad de la Dirección hacia sus partícipes?	
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción en una realidad?	
¿Es fácil de leer y entender la declaración?	
¿Hace referencia la declaración a un plazo para el logro de ésta?	
¿La visión es reconocida como factible de lograr?	
¿La visión es reconocida como motivante?	

EJEMPLOS MISIÓN - VISIÓN

• MISIÓN

- EL ICETEX es una entidad del estado que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros, a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico. Igualmente facilita el acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida de los colombianos y así contribuir al desarrollo económico y social del país

• VISIÓN

- Ser la entidad de mayor reconocimiento en el ámbito nacional e internacional por su liderazgo en crédito educativo, por ofrecer las mejores oportunidades de estudio en el exterior a todos los colombianos por contar con personal altamente calificado y comprometido con la institución

LOS RESULTADOS SE PLASMAN EN: OBJETIVOS

- Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión y visión o a los propósitos institucionales
- El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Los Objetivos son la parte más elevada de la figura de los conceptos clave, **son la meta; el fin a alcanzar**. Podríamos definirlos como los fines específicos, niveles o resultados definidos en respuesta a la pregunta: ¿Qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra misión empresarial? Por lo tanto, los **Objetivos** deberían ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la viabilidad de la empresa.

ALGUNOS CONCEPTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. QUÉ (VERBO INFINITIVO) Y PARA QUÉ (RESULTADO)
2. MÁS DE UN AÑO
3. SEÑALAN DIRECCIÓN
4. REVELAN PRIORIDADES
5. DESAFIANTES, MEDIBLES, RAZONABLES Y CLAROS

TIPOS DE OBJETIVOS

Largo Plazo: Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años.

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Mediano plazo: se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un período menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

AE: ALGUNOS CONCEPTOS

CUADRO DE MANDO : MÉTODO DE CONTROL ESTRATÉGICO BASADO INDICADORES SEGÚN CUATRO PERSPECTIVAS:



Perspectivas CMI empresas privadas



Perspectivas CMI empresas públicas



Ficha de un indicador

Objetivo estratégico	Nombre del Indicador	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Perspectiva CMI	Fórmula de cálculo	Niveles de meta:
Clientes/Usuarios <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Insuficiente <input type="text"/>
Procesos <input type="checkbox"/>	Resultado actual	Satisfactorio <input type="text"/>
Recursos <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Sobresaliente <input type="text"/>
Mejoramiento <input type="checkbox"/>		
Periodicidad de medición	Responsable del cálculo	Fuentes de información
Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Semestral <input type="checkbox"/> Otra _____ <input type="checkbox"/>		
Observaciones	Histórico	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO DE LA FICHA DEL INDICADOR

Objetivo estratégico: Transcribe el OE relacionado con el indicador.

- 1 Nombre del indicador: Identifica el indicador y el tipo. (Índice, proporción, tasa, nivel
2 de,...) (incluye el código de la matriz de alineamiento).
- 3 Fórmula de Cálculo: Describe el cálculo que permite obtener el resultado del indicador
4 incluyendo la unidad de medida.
- 5 Niveles de meta: Indica para cada nivel de cumplimiento los rangos de satisfacción.
- 6 Perspectiva del CMI: Marca la perspectiva del CMI ligada a la que pertenece el indicador.
- 7 Responsable de la medición: Muestra el individuo responsable del cálculo de indicador o
8 de consolidar los resultados, puede ser también una dependencia para lo cual el
9 responsable es la Jefatura correspondiente.
- 10 Fuentes de información: Señala las fuentes de datos primarias o secundarias de los
11 datos requeridos para el cálculo.
- 12 Periodicidad de la medición: Marca la frecuencia de la medición.
- 13 Resultado actual: Muestra el resultado de la medición actual del indicador.
- 14 Histórico: Describe los resultados anteriores y actual del indicador.
- 15 Observaciones: Indicación de aspectos relevantes a considerar para el cálculo del
16 indicador.

17		FUERZAS-F	OPORTUNIDADES-O
18	+	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. El Nuevo sistema de información computarizado 5. La participación en el mercado ha aumentado 24 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unificación de Europa Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año 5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México
19	-		
20			
21		DEBILIDADES-D	ESTRATEGIAS-FD
22		<ol style="list-style-type: none"> 1. No se han resuelto demandas legales 2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 % 3. Falta de un sistema de administración estratégica 4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 % 5. Los incentivos para distribuidores no han sido 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F₁, F₃, O₁) 2. Construir planta manufacturera en México (F₂, F₃, O₂) 3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F₁, O₃) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F₁, F₃, O₃)
23			ESTRATEGIAS-DO
24			<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D₃, O₁) 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm 3. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D₁, O₂, O₄)
25		AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-OA
26		<ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Congra encabezan el mercado con una participación del 27.4 % 3. Economías inestables de Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F₁, F₃, A₂) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F₁, F₃, A₂)
27			<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D₃, A₃, A₄) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D₃, A₁)
28			
29			
30			

FODA CRUZADO

Alineamiento

CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO:

M, OE1, P1

M, OE2, P2

Perspectiva del CMI: Usuarios U1, U2,U3.....

Perspectiva del CMI: Recursos R1, R2,R3.....

Perspectiva del CMI: Mejoramiento M1, M2, M3.....

De la MISIÓN

M,OE1 Ejecutar políticas nacionales en ciencia y tecnología para fortalecer capacidades entre los actores del sector de CyT,I

Del FODA CRUZADO

Consolidar alianzas estratégicas con diversos sectores para disminuir el impacto en la institución ante cambios en la legislación (F1, F2, O1, A2)



Consolidar alianzas estratégicas con diversos sectores FORTALECIENDO SUS CAPACIDADES MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE ÉSTOS EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS NACIONALES EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA para disminuir el impacto en EL CONICIT ante cambios en la legislación (M, OE1, F1, F2, O1, A2)



OBJETIVO AJUSTADO



INDICADORES SEGÚN NIVEL DE RESULTADO

APLICABLES A LA MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE RESULTADOS

IMPACTO: Consecuencia de los efectos de un proyecto, programa o política sobre la población total.

EFECTO: Consecuencia del uso de los productos sobre la población beneficiada.

PRODUCTO: Es un bien o servicio que se obtiene mediante el desarrollo de un proceso.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADORES DE EFICACIA: son aquellos que miden el cumplimiento de los objetivos

INDICADORES DE EFICIENCIA: son aquellos que miden la utilización de los recursos en función del cumplimiento de los objetivos

INDICADORES DE CALIDAD

- Cumplimiento especificaciones técnicas.
- Se mide a lo externo.
- Determina grado organizaciones responden necesidades de la población usuaria.
- Fuente principal son encuestas o sistemas de recepción de sugerencias.
- Normativas, regulaciones, parámetros de diseño o producción.

CONCEPTOS Y EJEMPLOS INDICADORES DE GESTION

EFICACIA:

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia al costo de consecución de los mismos.

CONCEPTOS

EFICACIA

- RESULTADO (% RESULTADO LOGRADO EXITOSAMENTE RESPECTO REALIZADO-SOLICITADO)
- FOCALIZACION (LOGRADO RESPECTO DEL UNIVERSO)
- COBERTURA (LOGRADO RESPECTO DE LA DEMANDA POSIBLE)
- IMPACTO (LOGRADO RESPECTO DEL PROBLEMA QUE SE QUIERE ATACAR)

EFICACIA – Resultados

Delitos aclarados / delitos denunciados

MANTENIMIENTO DEL ORDEN INTERNO

Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas

DIRECCION GENERAL DE COMERCIO (Area Defensa del Consumidor)

Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados

DIRECCIÓN NACIONAL DEL TRABAJO

EFICACIA – Impacto

% de incremento de recaudación tributaria asociado a la acción Servicio de Impuestos Internos
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS.CHILE

% de colocación de empleo juvenil .
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE JÓVENES. MINISTERIO TRABAJO

Accidentes laborales marítimos por 100.000 trabajadores marítimos U.S.Coast Guard.

EFICIENCIA – Costo Medio

Gastos administrativos programa becas/total becas entregadas

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION. M.TRABAJO.CHILE

Total cajas inspeccionadas/Gasto total del programa

PROGRAMA DE CERTIFICACION EXPORTACIONES HORTOFRUTICOLAS. SERVICIO AGRICOLA GANADERO. CHILE.

Nº de intervenciones quirúrgicas en el año / gastos

DIRECCION NACIONAL DE SANIDAD POLICIAL

Costo total unidades (viviendas) contratadas / unidades contratadas

DIRECCIÓN NACIONAL DE VIVIENDA

- 1 • Describe la relación entre dos magnitudes:
 - 2 – La producción física de un producto (bien o servicio) y
 - 3 – Los insumos o recursos que se utilizaronb para alcanzar ese nivel de producción
 - 4 – Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos
 - 5 – Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor
 - 6 cantidad de recursos posible

EFICIENCIA –Costo Medio

Gastos administrativos programa becas/becas entregadas

Gasto total programa certificación/total cajas inspeccionadas

Gastos asociados a intervenciones quirurgicas/Nº de intervenciones

Costo total de unidades Viviendas contratadas/Unidades contratadas

EFICIENCIA – Producto Medio

Nº de inspecciones / número de inspectores
DIRECCIÓN GENERAL IMPOSITIVA

Nº de expedientes resueltos por semestre / dotación de personal en la tarea
CONTADURIA GENERAL DE LA NACION

Nº de inspecciones al transporte de pasajeros / personal afectado a la tarea
DIRECCION NACIONAL DE TRANSPORTE

Nº de padrones reaforados / funcionarios afectados a la tarea
DIRECCION NACIONAL DEL CATASTRO

Nº de consultas / número de médicos
UNIDAD DE ATENCIÓN AMBULATORIA EXTRA-HOSPITALARIA

ECONOMIA

- 25 • Capacidad de la institución para mover adecuadamente los recursos financieros en el
- 26 cumplimiento de sus objetivos:
- 27 Eficiencia manejo de recursos
- 28 Uso actual de recursos en relación a lo planeado
- 29 Autosuficiencia financiera en la capacidad de generar ahorros y en la existencia de
- 30 equilibrio presupuestario.

ECONOMIA
<i>Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo</i>
Gasto de actividades de apoyo/gastos totales
Aporte de beneficiarios a financiamiento/Monto total inversión programa
Gasto de funcionamiento ejecutado/Gastos ejecutados totales
Porcentaje de proyectos nuevos aprobados con razón beneficio costo de X % Recuperación de cobranza/ Facturación

CALIDAD

Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios

A) Mediciones Indirectas.

Mejorar los atributos y características de los productos.

B) Mediciones Directas.

Grado de satisfacción de los usuarios.

CALIDAD - Tiempos de Respuesta
Tiempo de espera promedio para atención en consulta <i>DIRECCION GENERAL DE SALUD</i>
Tiempo de tramitación promedio de solicitudes mineras <i>DIRECCION NACIONAL DE GEOLOGIA Y MINERIA</i>
Tiempo promedio para el estudio de cada plan de forestación <i>DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES</i>
Días de demora promedio de trámites de legalizaciones desde su iniciación <i>DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA, MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</i>
Demora promedio en la entrega del servicio <i>DIRECCIÓN NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA</i>

CALIDAD - Satisfacción del Usuario
Porcentaje de aprobación: Encuesta de opinión a los usuarios. <i>DIRECCION GENERAL DE REGISTROS</i>
Porcentaje de reclamos / casos atendidos <i>DIRECCIÓN NACIONAL DE TOPOGRAFÍA</i>
Nº de reclamos / Asuntos resueltos <i>DG SECRETARIA, MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA</i>
Nº servicios reclamados/ Nº total de servicios <i>HOSPITALES DE MONTEVIDEO</i>

INDICADORES DE CALIDAD

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de respuestas a los Parlamentarios dentro de los límites acordados.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes	Porcentaje de contratos terminados por errores
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado	Nº de horas que la Biblioteca está abierta fuera de las horas de trabajo		Número de fallas reales/ Fallas programadas
	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la Biblioteca		

RESULTADO: MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Objetivos Estratégicos	Cod Indicador	Indicador CMI
Ampliar continuamente la oferta de servicios para maximizar la inversión y generar mayor rentabilidad del negocio.	M, OE1, C1	Cantidad de proyectos que se visitan del total de proyectos disponibles en Centroamérica
	M, OE1, C2	Percepción Favorable neta de los turistas
	M, OE1, M1	No. De proyecto de 5 árboles que visitamos
	M, OE1, R1	Rentabilidad del negocio
	M, OE1, R2	Rentabilidad por turista
	M, OE1, C3	Visitas de turista por época del año

COMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS

- NO HAY UNA MEDIDA UNICA QUE DEMUESTRE POR SI SOLA EL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCION
 - SE REQUIERE UN COMBINACION DE ELLAS:
RESULTADOS, IMPACTO, EFICACIA, EFICIENCIA, CALIDAD
 - "CIERTOS INDICADORES PUEDEN SER CONTRADICTORIOS ENTRE ELLOS":
- PROBLEMAS FRECUENTES EN LA CONSTRUCCION DE INDICADORES**
- TRAMPA DE LA MEDICION: SE MUESTRA COMO RESULTADOS (Y SE HACE) SOLO LO QUE SE PUEDE MEDIR
 - SE TIENDE A MEDIR DE ACUERDO A LA INFORMACION DISPONIBLE, DESCUIDANDO LA MEDICION DE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES
 - SUBVALORACION DE LAS METAS FRENTE A UN AMBIENTE PUNITIVO DE LA EVALUACION
 - TENDENCIA A MEDIRLO TODO PARA NO SUBREPRESENTAR ESFUERZOS

- SE DESARROLLAN INDICADORES PERO NO SE USAN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Conclusiones

La planificación estratégica:

- Debe ser una buena práctica de gestión
- Debe responder a un modelo de gestión institucional propio
- Debe ser un proceso que alinea los elementos que lo conforman. Debe ser alineado.
- Se ejecuta de lo general a lo particular y se evalúa de lo particular a lo general.
- Debe ser el timón de la organización
- **Muchas gracias... Y éxitos!!!**



El M.Sc. Rodrigo Paniagua, Facilitador, menciona que la idea no es pasar todo el tiempo planificando pues el modelo propuesto se ha estado probando fuertemente y trata de buscar sencillez; sin embargo es muy importante que la Junta Directiva comprenda los elementos claves, pues es quien toma las decisiones. La idea es establecer indicadores claves a fin de saber cómo va la valoración.

Menciona que el modelo tiene cinco métodos que interactúan entre sí para implementar un modelo que sencillo que sea natural y pueda brindar información para los tomadores de decisiones, aunque la Junta Directiva apruebe el plan estratégico no lo puede ejecutar, por ello deben buscar aliados estratégicos, agentes de cambio dentro de la misma organización a los cuales deben de convencer sobre el norte de los próximos cuatro años, ojalá más, sobre la particularidad y estilo propio que la Junta Directiva va a querer

1 heredarle al Colegio para la historia y que las personas recuerden a la Junta por esas tres
2 o cuatro cosas que hicieron.

3 Señala que la razón de ser de un plan estratégico es generar un plus, un cambio, algo que
4 impacte, pocas prioridades pero que sean realmente fuertes.

5 Sobre el tema de control es muy importante pues donde está todo el monitoreo y
6 seguimiento que se debe hacer, sobre todo a producción y servicios; sin embargo el
7 evaluar tiene una diferencia con el control; en Costa Rica se tiene buena experiencia en
8 "controlar" y "monitorear"; no así en "evaluar", pues los problemas que se tienen en
9 evaluación son provocados por los problemas en la planificación. Si se tiene una
10 planificación que realmente evidencia los resultados que se esperan y la jerarquía a los
11 mismos sería más fácil la evaluación. Externa que evaluar es valoración, en el caso del
12 Colegio cita el ejemplo de evaluar cuál es el impacto que generan los servicios en la
13 población meta, en casi 60.000 a quienes se les brinda el servicio y consulta si ese dato se
14 sabe. Además se sabe que como es algo cíclico una buena base para evaluar es poder
15 tener buenos resultados en la planificación e indicadores adecuados para poder hacer esa
16 evaluación.

17 Invita al Colegio a ser una organización pionera en Costa Rica y el mundo, pues no todas
18 las organizaciones tienen la capacidad de decir a sus colegiados "cumplimos la misión,
19 cumplimos la visión", pues ambas están puestas para cumplirlas.

20 Señala que actualmente las tendencias del consumidor son velocidad de respuesta y
21 flexibilidad, pues desean los servicios a nivel nacional.

22 Concluida la presentación el M.Sc. Rodrigo Paniagua, evacua algunas dudas de los
23 miembros de Junta Directiva; agradece a los presentes la atención brindada.

24 La señora Presidenta agradece al M.Sc. Rodrigo Paniagua, la información brindada y su
25 presentación, pues fue muy interesante y continuará el próximo martes 28 de julio de
26 2015.

27 Al ser las 9:06 p.m. los señores Juan Carlos Sánchez, Coordinador de Logística y Rodrigo
28 Paniagua, Facilitador, salen de la sala.

29 Concluida la capacitación la Junta Directiva acuerda:

30 **ACUERDO 02:**

1 **Dar por recibida la primera parte de la capacitación de formulación de planes**
2 **estratégicos, como un requerimiento previo para la formulación del plan**
3 **estratégico del Colegio 2016-2020. La segunda parte se impartirá en sesión**
4 **extraordinaria el martes 28 de julio de 2015./ Aprobado por nueve votos./**
5 **Comunicar al Departamento de Recursos Humanos, a los miembros de Junta**
6 **Directiva y a la Unidad de Secretaría./**

7 **ARTÍCULO TERCERO: Asuntos Varios.**

8 **3.1 Prosecretaria**

9 **3.1.1** Informe de Enlace Junta Regional de Occidente.

10 El M.Sc. José Pablo Porras Calvo, Prosecretario, informa que ayer lunes 20 de julio de
11 2015, se reunió con la Junta Regional de Occidente, en donde se acordó realizar la
12 Asamblea Regional 2015 en el Centro Recreativo Las Musas.

13 La solicitud de alimentación espera la conozca la Junta Directiva en la sesión el próximo
14 jueves 23 de julio de 2015, la cual es para 150 personas, pues en el lugar se tiene
15 capacidad de respuesta para brindar más alimentación en caso de ser necesario.

16 Aprovechó e informó que el Departamento de Comunicaciones será quien colabore en
17 presidir la Asamblea Regional, noticia que tomaron con agrado, pues no tendrán que
18 pensar en ello.

19 Además les informó que en la última Asamblea General Extraordinaria se aprobó el
20 Código Deontológico del Colegio, noticia que recibieron con agrado, mostrando interés
21 para que se les brinde una capacitación al respecto.

22 La M.Sc. Lilliam González Castro, Presidenta, considera importante el acercamiento que
23 se pueda tener como enlaces con las Juntas Regionales, pues les ayudará muchísimo,
24 pues la guerra montada que había antes entre las Juntas Regionales y la Junta Directiva
25 se ha ido disminuyendo.

26 La Licda. Yolanda Hernández Ramírez, Fiscal, externa que el Código Deontológico, se
27 puede divulgar hasta que el acta de asamblea quede en firme. Sugiere publicarlo en un
28 diario nacional y en los medios internos del Colegio.

29 La señora Presidenta externa que el Código se publicará en el Diario Oficial La Gaceta.

30 **3.2 Presidencia.**

1 **3.2.1** Capacitación de hoy.

2 La M.Sc. Lilliam González Castro, Presidenta, externa que la capacitación reciba el día del
3 hoy es con el propósito de que todos hablen el mismo idioma, cuando se pensó en la
4 capacitación se pensó para la Comisión del Plan Estratégico.

5 Añade que la capacitación continuará el próxima martes 28 de julio de 2015, a la cual no
6 podrá asistir dado que viajará a reunirse con la Junta Regional de Guápiles en calidad de
7 Enlace Regional.

8 Indica que cuando se consideró brindar esta capacitación, se pensó en el plan estratégico
9 del Colegio y la idea es que la Junta Directiva esté bien documentada, a fin de que
10 cuando la Comisión presente la propuesta la Junta Directiva tenga la capacidad de
11 analizar qué está o no acorde, qué está bien o mal; colaborando así en la conformación
12 del plan estratégico el cual será a cinco años.

13 **SIN MÁS ASUNTOS QUE TRATAR LA PRESIDENTA FINALIZA LA SESIÓN A LAS**
14 **VEINTIUN HORAS CON DIEZ MINUTOS DEL DÍA INDICADO.**

15

16

17

18 **Lilliam González Castro**

Jimmy Güell Delgado

19 **Presidenta**

Secretario

20 Levantado de Texto: Maritza Noguera Ramírez.