

ACTA No. 3008
Sesión Ordinaria No. 3008

16 de octubre 2012

ARTÍCULO No.	ASUNTO	PÁGINA No.
--------------	--------	------------

- | | | |
|----|---|-----|
| 1. | Discusión y aprobación del orden del día. | 280 |
| 2. | Presentación del Plan Estratégico 2013-2017. Dirección de Planificación y Desarrollo. | 281 |
| 3. | Análisis del Oficio AU-078-2012, en atención al acuerdo CD-01-3003-2012. Plan de Trabajo y Presupuesto de la Auditoría Interna. | 381 |

FIRMA DEL ACTA

ACTA 3008

SESIÓN ORDINARIA NO. 3008 CELEBRADA POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO, EN LA SALA DE SESIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO, EL DIECISEIS DE OCTUBRE DE DOS MIL DOCE A PARTIR DE LAS DIECIOCHO HORAS DE LA TARDE.

MIEMBROS PRESENTES

Sra. Ma. del Rocío Delgado Aiza	Presidente.
Sr. Gastón Ricardo Quesada Rojas	Representante de ADEUCA.
Sra. Lorena Valerín Barboza	Representante Administrativa.
Sra. Ma. de los Ángeles Madrigal Ruíz.	Representante del Poder Ejecutivo.
Sr. Mario Alfaro Rodríguez	Representante del Consejo Superior de Educación.
Sra. Cristina Villalta Loaiza	Representante Docente.
Sr. William Jiménez Quintero	Representante Estudiantil.
Sra. Maureen Morales Carvajal	Secretaria de Actas y Correspondencia a.i.

Invitado

Sr. Mario Morales Gamboa Decano CUC.

ARTÍCULO 1: Discusión y aprobación del orden del día.

- 1.** Aprobación del Orden del día.
- 2.** Presentación del Plan Estratégico 2013-2017. Dirección de Planificación y Desarrollo.
- 3.** Análisis del Oficio AU-078-2012, en atención al acuerdo CD-01-3003-2012. Plan de Trabajo y Presupuesto de la Auditoría Interna.

ARTÍCULO 2: Presentación del Plan Estratégico 2013-2017. Dirección de Planificación y Desarrollo.

La señora Presidente da la bienvenida a los señores Isaías Hidalgo, Director de Planificación y Desarrollo, Israel Amador Tenorio, Director Administrativo Financiero y el señor Álvaro Cedeño Gómez, Consultor de la Comisión encargada de elaborar el Plan Estratégico.

El señor Hidalgo González indica: "todo este trabajo se inició porque el Plan Estratégico vigente está finalizando su periodo y se requiere otro instrumento para empezar a planificar los periodos de los años siguientes; incluso este documento que presentaremos es la base para formular el Plan Operativo Institucional (POI) y Presupuesto, a raíz de eso hace aproximadamente cuatro meses la Decanatura conformó una comisión integrada por casi todos los miembros del Consejo de Decanatura, más el señor Adrián Moya, esa comisión se avocó a trabajar la generalidades del Plan Operativo y en ese momento se decidió contratar un Consultor para que guiara el proceso en este caso el señor Álvaro Cedeño Gómez, quien nos ha estado acompañando. En el trabajo participaron los Consejos de Administración, Académico y los Directores que tienen que ver directamente con la parte sustantiva de la institución y el producto de todo ese esfuerzo es este documento que presentamos hoy, para que sea aprobado y guíe a la institución en estos próximos cinco años.

A continuación el señor Álvaro Cedeño procederá a realizar una presentación de los aspectos más relevantes del documento como lo son los objetivos estratégicos que estarían rigiendo para los próximos cinco años.

El señor Cedeño Gómez indica: "se les ha entregado un resumen del Plan Estratégico, al que denomino el "Corazón de la Estrategia", un esfuerzo del planeamiento estratégico que se ha realizado aquí en el CUC, tiene como producto fundamentalmente cuatro elementos: la misión que es la razón de ser de la institución, la visión es el sueño que se espera realizar si el Plan Estratégico funciona, al final de cuatro o cinco años se habrá alcanzado esa visión que está expuesta; de estos dos elementos fundamentales ¿qué es lo que somos y nuestra razón de ser? y ¿qué es lo que esperamos llegar a ser?,

surgen una serie de objetivos; en este caso los objetivos del CUC están agrupados en cuatro ejes estratégicos que lo mismo apuntan a áreas de mayor significado para la institución, eje estratégico académico, investigación, recursos y entorno; cada uno de estos ejes está convertido en un conjunto de objetivos estratégicos, el área académica tiene siete objetivos estratégicos no es de extrañar que sea el área que tiene más objetivos estratégicos porque es el motor de la institución; el eje estratégico investigación tiene dos objetivos, el eje estratégico recursos tiene seis y el eje estratégico entorno tiene dos objetivos.

Es importante hacer un repaso de ¿cuáles son los objetivos que están en cada uno de esos ejes estratégicos?. En este documento tenemos los siete objetivos relacionados con el eje estratégico académico, el primero es: "Elaborar un Diseño Curricular para el CUC con un enfoque humanístico para sistematizar el área académica"; este es un reto, es una tarea a desarrollar que implica innovación y hacer contacto con la filosofía del Colegio Universitario y que apunta a la sistematización del área académica.

El segundo objetivo es: "Crear perfiles de entrada y salida del estudiante basados en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, flexible, continua y adecuada a la demanda de los sectores sociales y productivos"; estos dos señalamientos muy importantes para alimentar de usuarios, clientela o beneficiarios, el diseño curricular, la definición de estos perfiles: perfil de salida es ¿qué es lo que queremos realizar en todos nuestros estudiantes? y un perfil de entrada que es: ¿a partir de qué rasgos del estudiantes vamos a empezar a crear ese perfil de salida?".

El tercer objetivo es: "Impulsar la construcción del conocimiento utilizando las tecnologías de información actualizadas para mejorar la calidad académica"; esto desde luego no solo nos resuelve ¿cómo aumentar la eficacia del proceso de enseñanza y aprendizaje?, sino que nos resuelve el tema de ¿cómo hacer para manejar de una manera eficaz el crecimiento de los costos que están observando todas las instituciones de educación superior?.

El cuarto objetivo es: "Revisar las ofertas académicas (malla curricular, contenido temático, metodología, evaluación y bibliografía) en aras de mantener una actualización permanente; se nos prepara para un futuro con

las armas del pasado que nos dan los profesores, la revisión de las ofertas académicas tienen la finalidad de que las armas que le demos a nuestros egresados sean renovadas y enriquecidas.

El quinto objetivo es: "Adaptar las ofertas técnicas y cursos a la comunidad en aras de mantener una actualización permanente". Esta es una singularidad que tiene este Colegio Universitario, por la forma como ha desarrollado los cursos a la comunidad.

El sexto objetivo es: "Asignar recursos académicos, logísticos y financieros para la mejora continua y la autoevaluación, en aras de que la institución pueda participar en los futuros procesos de acreditación". El SINAES desde hace aproximadamente dos años está autorizado para extender acreditaciones a las instituciones parauniversitarias como el Colegio Universitario.

El séptimo objetivo es: "Fomentar el emprendedurismo en la comunidad y en las carreras. Esto resuelve el problema de que muchas veces estamos graduando personas para que vayan a buscar empleo, en lugar de graduar personas que sean sus propios empleadores para puedan desarrollar sus propios proyectos productivos.

Continuamos con el eje estratégico dos que es Investigación; con dos objetivos específicos:

El primero es: "Crear la infraestructura de investigación necesaria.

El segundo es: "Promover la investigación e innovación que conduzca al mejoramiento de las diferentes ofertas de formación y capacitación.

El eje estratégico tres es el relacionado con recursos y tiene seis objetivos específicos:

El primero es: "Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos incentivando el crecimiento individual del trabajador, formación de pares en los diferentes puestos para permitirle al CUC desarrollarse permanente y sosteniblemente dentro del marco de las organizaciones

inteligentes". Hay componen verdaderamente desafiantes como por ejemplo el crecimiento individual del trabajador, la formación de personas en todos los puestos para que puedan hacerse cargo del puesto que tiene el ocupante principal en caso que hayan promociones, la necesidad de desarrollarse permanente y sosteniblemente y el modo en que se pretende desarrollar que es dentro del marco de las organizaciones inteligentes.

El segundo objetivo es: "Modernizar los sistemas de información para mantener una adecuada atención de los usuarios internos y externos".

El tercer objetivo es: "Agilizar los procesos y procedimientos operativos acorde con las necesidades, siguiendo las políticas institucionales establecidas para tal fin".

El cuarto objetivo es: "Mejorar la situación económica del CUC para desarrollarse de manera sostenible con ingresos propios que le permitan realizar actividades de crecimiento y actualización".

El quinto objetivo es: "Establecer una política de crecimiento, adecuando la infraestructura a los procesos operativos validados".

El sexto objetivo es: "Promover un sistema de administración y control basado en indicadores de gestión para el seguimiento de la ejecución de este plan estratégico".

El eje estratégico entorno, tiene dos objetivos estratégicos:

El primero es: "Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios para el sector productivo y social del país".

El segundo es: "Desarrollar políticas de mercadeo que permitan al Colegio Universitario de Cartago posicionarse como entidad que coadyuva con el desarrollo del país y que permite a la población estudiantil formarse integralmente y ubicarse en el mercado laboral".

Considero que este conjunto de objetivos tiene varias características, en primer lugar es un grupo compacto de veinte objetivos, organizados entorno

a los ejes estratégicos, lo que le da un valor no solo de desafíos, sino que son cuatro ramas de desafíos relacionados unos con otros, cuando miro este conjunto de objetivos me da la impresión de que el diseño que se ha realizado es ordenado, orgánico y que apunta a las necesidades principales del CUC y desafíos que puede acometer; asimismo en este conjunto de objetivos no quedan vacíos que permitan olvidar áreas o desafíos, es un grupo compacto y completo de desafíos.

Es importante que tengamos claro, ¿cuáles son los factores que se requieren para tener éxito en el cumplimiento de estos objetivos?; considero que se tiene que afinar, refinar y robustecer las competencias de investigación y diseño que se tienen, es necesario hacer un gran esfuerzo para afinar las competencias gerenciales en un conjunto tan desafiante de objetivos, el desarrollo y sostenimiento y estimulación de las competencias gerenciales es importante para lograr el éxito la realización de los objetivos.

El conjunto de objetivos demanda una poderosa gestión de cambio y eso es importante tenerlo en cuenta, se requerirán esfuerzos novedosos. Desde luego es indispensable como en todo plan, un cuidadoso esfuerzo de ejecución del Plan Estratégico.

El objetivo cuarto demanda: "una serie de esfuerzo que se han venido haciendo con la comunidad, esfuerzos de mercadeo posicionamiento e imagen que se ensamblen en una buena estrategia de comunicación y construcción de redes y de ampliación de valor para la comunidad.

Otra de las características de este conjunto de objetivos y que garantizan la posibilidad de su ejecución, es que si bien es cierto el plan es novedoso, en todos los objetivos se ha tenido alguna experiencia y éxito, si revisamos el FODA encontraremos ahí las investigaciones que se han realizado, todas ellas apuntan a que existen las primicias para desarrollar competencias, pulir recursos para realizar estos objetivos.

El pensamiento estratégico en una institución educativa, este esfuerzo de renovación de las mallas curriculares, de investigación de los perfiles, mejoramiento de la función académica puede llegar a constituir una reingeniería de los procesos de enseñanza aprendizaje; todas las instituciones universitarias no solo del país sino del mundo están tratando de realizar una reingeniería de los procesos de enseñanza aprendizaje, porque

en las circunstancias de hiper comunicación en las que estamos en este momento con todas las tecnología de comunicación e información ya no podemos seguir enseñando como lo hacíamos antes, tenemos que revolucionar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Es un gran acierto el haber incluido el fomento de hábitos emprendedores; el país lo necesita y el entorno mundial nunca ha sido más propicio para la emergencia de emprendedores como se ven todo el tiempo, la lista de los nuevos millonarios está llena de muchachos recién graduados, porque desde el medio se están dando esas oportunidades.

Considero que es importante que la institución realice un gran esfuerzo por robustecer el espíritu crítico, inquisidor, científico.

En cuanto al desarrollo integral que se ha planteado en el plan, de lo que se trata es de buscar el desarrollo personal de los graduados, no solo a través de los conocimientos sino del robustecimiento de las destrezas y fundamentalmente de la creación de hábitos que permitan que el estudiante sea no solo muy empleable y un buen miembro de la comunidad.

Estos son los comentarios fundamentales que esto que denomino el "Corazón de la Estrategia".

El Director Quesada Rojas indica: "buenas noches, ¿en base a qué estudio fue que sacaron esta serie de objetivos?".

El señor Amador Tenorio manifiesta. "básicamente en el documento están todos los estudios que se han hecho en la institución, nosotros tenemos muchos estudios como lo son: el estudio de inserción laboral, deserción, satisfacción y otros".

El señor Hidalgo González expresa: "se hicieron doce estudios".

El señor Amador Tenorio indica: "también se hizo un análisis del que hacer de la institución, fue muy interesante porque en la comisión, estaba la parte Académica, DECAT, la Administración, nos acompañó el profesor Adrián Moya, quien es un especialista en Plan Estratégico (es consultor en ese tema); después que se elaboraron los objetivos, como bien lo indicaba el

señor Cedeño Gómez se determinaron cuatro ramas de objetivos, se hizo la consulta a la Administración, Academia y DECAT y de ahí empezamos a pulir la parte de los objetivos”.

La señora Presidente comenta: “concuero con el señor Cedeño Gómez en cuanto a que se puede visualizar mejor el Plan Estratégico, tenemos el tronco con cuatro ramas y ahí se derivan los diferentes objetivos estratégicos que dan una visión muy clara, sin embargo puede explicarme dos objetivos estratégicos, uno es el número dos del eje estratégico académico: “crear perfiles de entrada y salida del estudiante basados en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, flexible, continua y adecuada a la demanda de los sectores sociales y productivos”, la pregunta es ¿cómo lo vamos a hacer?, porque aquí a lo que entiendo es que vamos a realizar un análisis de las competencias de todos los estudiantes”.

El señor Hidalgo González indica: “en realidad nosotros a nivel de carrera tenemos definido los perfiles de salida, pero no de entrada”.

La señora Presidente manifiesta: “entonces es por carrera o por estudiante”.

El señor Hidalgo González señala: “por oferta académica, habla del estudiante pero inmerso dentro de una oferta académica”.

La Directora Valerín Barboza comenta: “me parece que eso es lo que el estudiante debe cumplir al salir de aquí, sólo que se habla en singular, porque nosotros aquí siempre hemos tenido un perfil de salida, pero no tenemos el perfil de entrada, pero se tiene que hablar en singular, porque no se puede hablar del perfil de entrada de una carrera sino del estudiante y ¿cómo va a salir lo que nosotros queremos que el estudiante tenga cuando salga de aquí?, que es el pase de entrada al mercado laboral”.

La señora Presidente indica: “¿tenemos la capacidad de realizar esos perfil de entrada para cada una de las carreras?”.

La Directora Valerín Barboza expresa: “deberíamos de tener la capacidad de hacerlo, porque esa es una de las carencias que hemos tenido a través de

todos estos años, que incluso se reciben a quien sea porque no tenemos la capacidad para caracterizar a los estudiantes dependiendo de la carrera y garantizarles que por ejemplo si les hacen un examen de aptitud para entrar al mercado laboral puedan ganarlo; se suponen que todos cuando salen deben cumplir con el perfil de salida, pero ¿cuál es el perfil de entrada?”.

La Directora Villalta Loaiza comenta: “buenas noches, me preocupa este mismo objetivo porque para poder modificar el perfil de entrada, se tendría que modificar la ley de creación del CUC, porque en ella solo se solicita que sea bachiller en Educación Media”.

La señora Presidente señala: “coincido con la Directora Villalta, porque la ley lo que solicita es ser bachiller, por eso es que me llamó la atención ese objetivo, porque podríamos caer en discriminación, por eso les hago la consulta; el llegar a desarrollar este objetivo durante los próximos cinco años nos puede traer problemas legales”.

El señor Amador Tenorio indica: “en esa parte de los perfiles de entrada, es ¿cómo debería ser la persona? o ¿qué debería tener la persona que viene a estudiar?, como ustedes lo dicen no se puede discriminar a nadie; sin embargo les doy un ejemplo: en Programación de Sistemas se les hace una inducción, porque muchas veces se pensaba que ellos venían a estudiar paquetes de cómputo, esa inducción es importante para orientar a las personas sobre la carrera no está demás, es importante que se establezca”.

La señora Presidente manifiesta: “entonces es una especie de inducción y no un examen de admisión, porque no cumpliríamos las metas en el Plan Nacional de Desarrollo”.

El señor Decano comenta: “lo que señala la Directora Villalta Loaiza, hay un único requisito de ingreso que está señalado en la Ley 6541, sin embargo como lo ha indicado el señor Amador Tenorio, debe haber un marco referencial para que de acuerdo a las ofertas académicas se tenga ese ingreso, el estudiante aquí podría durar tres años o más, ¿a qué se debe que dure tanto?, porque quizás escogió y una oferta donde probablemente las

situaciones psicológicas o físicas bien establecidas en el perfil, hacen que el estudiante tenga una permanencia mayor en la institución, eso no significa que estemos atropellando la Ley 6541 porque es el requisito de ingreso, pero por ejemplo un estudiante de Dirección de Empresas que no tiene habilidad para los números se va a complicar, el perfil señalaría que debe tener habilidades en aspectos de manejo de números, por eso es importante, sin embargo no nos vamos a contraponer a la Ley”.

La Directora Valerín Barboza indica: “es también es una guía para el estudiante, porque cuando ellos vienen y se les da el Plan de Estudios de la carrera, ahí se dice el perfil de salida, sin embargo es importante también que se les diga las habilidades que deberían tener para que les vaya bien en las diferentes carreras; porque eso puede inducir a que el estudiante haga una autoevaluación para saber si tiene o no esas habilidades y si entra o no a la carrera”.

El Director Quesada Rojas señala: “¿estamos pensando únicamente en el estudiante que entra a sacar una profesión o estamos pensando en el estudiante que no solamente sacará una profesión, sino que sale un individuo humanísticamente desarrollado a nivel pleno?”.

El señor Cedeño Gómez comenta: “considero que el espíritu que hay en estos objetivos es el de la formación integral que el estudiante no solamente adquiriera aquí unas herramientas, sino que adquiriera como personal, no solamente para el trabajo, sino para su propia vida particular”.

El señor Amador Tenorio indica: “algo importante que vimos en ese objetivo, fue la de evitar la deserción, porque a veces el estudiante puede ser que piense y no esté claro, por dicha nosotros tenemos sobre demanda, es

importante ir e inducir al estudiante, se tiene que estar más de la mano con el estudiante, es todo un reto”.

El Director Alfaro Rodríguez manifiesta: “me parece muy importante lo expuesto por el señor Cedeño Gómez con respecto a la formación integral, sin embargo se debe tener claro que si se dice no puede ser solo un discurso, eso implicaciones curriculares y eso quiere decir que los cursos no serán solamente las herramientas que quiera tener para ser un técnico en una u otra carrera; eso significa ampliarlo con otras cosas que tengan que ver con esa formación urbanística integran”.

El señor Cedeño Gómez comenta: “considero que el gran desafío para la institución es dar esa formación urbanística integran sin que tengamos que variar el curriculum, la misma vivencia en la institución hagan que el estudiante salga formado, desde el punto de vista que la institución deje huella en el estudiante”.

El Director Alfaro Rodríguez manifiesta: “entiendo y sería lo ideal, sin embargo eso implicaría que el personal docente que trabaja con esos estudiantes tenga una formación integral, más allá de lo puramente específico de su especialidad”.

El Director Quesada Rojas indica: “en el eje tres de los recursos, el recurso más importante que se le confía a la institución son los estudiantes y la comunidad, no solo por los cursos del DECAT, sino por actividades que se desarrollan como lo son: la mascarada y este tipo de actividades, ¿eso está considerado en alguna parte?”.

El señor Cedeño Gómez comenta: “considero que está en el eje estratégico académico y en el eje estratégico del entorno”.

La señora Presidente manifiesta: "en ese eje estratégico número tres, el objetivo número cuatro; "mejorar la situación económica del CUC para desarrollarse de manera sostenible con ingresos propios que le permitan realizar actividades de crecimiento y actualización", nosotros lo hacemos en este momento, la institución sostiene muchas actividades, el problema es cuando se vienen varios Decretos que nos impiden cumplirlos". En el eje estratégico cuadro sobre el entorno, ¿Cómo podemos adelantarnos en "Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios para el sector productivo y social del país", porque nosotros estamos atados a la autorización de varias instituciones burocráticas".

El señor Cedeño Gómez indica: "considero que el desafío que hay lo que nos dice es que no queremos solo ir reaccionando sino pro accionando, posiblemente se tendrán que solucionar cosas".

La señora Presidente señala: "en eso estoy de acuerdo, sin embargo si ponemos objetivos es porque los vamos a cumplir y esa es la meta, mi pregunta es ¿cómo podemos nosotros cumplir ese?".

El señor Amador Tenorio manifiesta: "ese objetivo habla de la parte de investigación, aunque tenemos estudios y de habla de algunas otras cosas, en algún momento habla de que se quiere estar más cerca del sector productivo, viendo las tendencias, hacia dónde vamos y qué es lo que está pasando, porque vea que en este momento entramos con la parte virtual que ha sido interesante en la parte académica, porque era un proyecto que se tenía ahí y ahora el docente está más involucrado en esa parte virtual, igualmente nosotros podemos hacer lo mismo con las empresas a través de la Bolsa de Empleo y de otras cosas que estamos creando en esa parte, me parece que es una cuestión más de investigación".

La señora Presidente indica: "lo que se está planteando es anticiparnos en docencia e investigación y también en eso que explicó usted señor Amador, mi pregunta es ¿cómo podemos adelantarnos, estando sujetos a la Autoridad Presupuestaria, Contraloría y al Consejo Superior de Educación?".

La Directora Valerín Barboza comenta: "considero que está muy ligado al objetivo dos del eje de investigación, porque ahí hablan de investigación e innovación, si nosotros a través de la investigación logramos hacer planteamientos innovadores en el Consejo Superior de Educación,

eventualmente nos podemos ir adelantando de acuerdo a las necesidades del mercado y a la investigación que se vaya realizando. Por ser un asunto de docencia no necesitaríamos la aprobación de la Autoridad Presupuestaria; si estamos hablando como institución estaríamos incluyendo no solo a las carreras sino también a DECAT, hay unas cosas que no corresponden al Consejo Superior de Educación en cuanto a DECAT, es ahí donde se nos puede presentar la mayor oportunidad de presentar innovación, en cuanto al emprendedurismo y otras áreas que nosotros atendemos”.

La Directora Villalta Loaiza manifiesta: “en cuanto al eje estratégico dos investigación: se habla de “Atender de manera inmediata las necesidades de los sectores productivos y sociales”, pero no veo en ninguno de los objetivos la apertura de nuevas ofertas académicas, sino revisión de las actuales”.

El Director Amador Tenorio indica: “en el objetivo número uno, en el punto cuatro está la parte de revisión “Revisar las ofertas académicas (malla curricular, contenido temático, metodología, evaluación y bibliografía) en aras de mantener una actualización permanente”; eso implica la introducción de nuevas ofertas”.

La Directora Valerín Barboza comenta: “también hay una solicitud del Consejo Directivo anterior, en cuanto al estudio de mercado de la nueva oferta académica, que también se tiene que concretar”.

El señor Decano señala: “con respecto al eje estratégico cuatro: nosotros estamos visualizando que mucho apuesta al vinculo entre la academia y el DECAT, por ejemplo y es un tema que nosotros discutimos con los especialistas del Consejo Superior de Educación, no todo va a descansar sobre una oferta académica, sino que esta parte innovadora, el DECAT por medio de una carrera (Mecánica Dental, Dirección de Empresas e Investigación), puede salir un curso que esté requiriendo y por esa vía podemos dar ese curso. No necesariamente va a ser una carrera, como bien lo indicaba la señora Presidente el trámite a pesar de que últimamente el Consejo Superior de Educación señala que tiene noventa días para responder sobre aprobación o no aprobación de las ofertas académica, nosotros de una manera diferente si podemos establecer para los sectores productivos alguna necesidad que ellos nos indiquen y atenderlo vía DECAT, pero también vía la académica, no se requiere más que la aprobación por parte del Consejo de Decanatura, ese trámite si es expedito.

La señora Presidente agradece a los señores Isaías Hidalgo, Director de Planificación y Desarrollo, Israel Amador Tenorio, Director Administrativo Financiero y el señor Álvaro Cedeño Gómez, Consultor de la Comisión encargada de elaborar el Plan Estratégico; por su presentación y lo mejor es que se puede visualizar muy bien a la institución por medio de este Plan Estratégico.

El Director Quesada Rojas indica: "¿están los programas y los proyectos debidamente establecidos?".

El señor Cedeño Gómez comenta: "la estrategia es un punto de partida al cual se vienen colgando los programas de las diversas unidades, este conjunto de objetivos que en este momento ha sido recién institucionalizado ahora dará lugar a que se vayan haciendo formulación de programas y planes en torno a ellos".

El Director Quesada Rojas señala: "entonces, todavía esa parte no está establecida".

El señor Cedeño Gómez expresa: "no sé a lo interno, supongo por la experiencia que tengo que hay muchos programas existentes que cobran nuevo significado de acuerdo a la estrategia y algunos hay que crearlos".

El Director Amador Tenorio indica: "en cada objetivo están las acciones a seguir y están los indicadores, en el documento general, posiblemente como lo indicaba el señor Cedeño, vamos a tener algún programa nuevo, por ejemplo: en la parte de mercadeo, de ahí nace toda esta ramificación".

La Directora Valerín Barboza comenta: "a esta altura del año, al tener ya aprobado el Plan Operativo del dos mil trece, los programas que están establecidos en el Plan Operativo y el Presupuesto deberíamos re direccionarlos a muchos de los que ya están".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "del Plan Estratégico dos mil - ocho dos mil doce, se hizo algún comparativo con este. Porque si hay muchos programas nuevos puede incrementar el presupuesto".

El señor Amador Tenorio señala: "se hizo el estudio para ver ¿qué cosas podríamos mejorar?".

La señora Presidente agradece a los Isaías Hidalgo, Director de Planificación y Desarrollo, Israel Amador Tenorio, Director Administrativo Financiero y el señor Álvaro Cedeño Gómez, Consultor de la Comisión encargada de elaborar el Plan Estratégico, por su presentación.

El Director Alfaro Rodríguez indica: "¿tenemos que aprobarlo hoy mismo?".

La señora Presidente señala: "sí, ¿porqué?".

El Director Alfaro Rodríguez comenta: "porque tengo varias propuestas".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "pero no tenemos que aprobarlo hoy, ¿o sí?, es que el documento de respaldo de este asunto es muy extenso".

La señora Presidente indica: "incluso hasta que esté aprobado se pueden empezar a elaborar los programas".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "sin embargo no influye, porque dentro del presupuesto ya está dado, tenemos tiempo para analizarlo, es más la mayoría de estos programas se empezaran a aplicar el próximo año".

La señora Presidente comenta: "si quieren podemos dar una semana de tiempo para que lo revisen, para mí esto es parte de lo mío yo ya lo vi y lo revisé, pero si ustedes necesitan tiempo, démosle una semana más".

El Director Quesada Rojas indica: "¿ya lo vio?".

La señora Presidente señala: "sí, es que yo tengo una Maestría en Administración, para mí esto es solo revisar".

El Director Quesada Rojas consulta: "¿usted vio la parte de programas?".

La señora Presidente manifiesta: "no, porque hay que aprobarlo para que ellos puedan elaborar los programas, puedan llegar a la ejecución de los diferentes objetivos estratégicos".

El Director Quesada Rojas indica: "es que hay unos programas que ya están".

La señora Presidente señala: "algunos, pero no todos".

El señor Decano expresa: "como bien lo indicaban los expositores, hay un Plan Estratégico vigente, ese plan fue revisado nuevamente, mañana se les entrega a ustedes el informe, para que puedan visualizar ¿cuáles de esos objetivos estratégicos se alcanzaron?, de esos objetivos algunos se tuvieron que incorporar a este nuevo plan, otros fueron eliminados, porque se analizó que no había razón de ser para darle continuidad, porque habían objetivos que parecían actividades.

Este es un marco referencial y las diferentes unidades tendrán que visualizarse y vincularse de acuerdo a este Plan Estratégico y a partir de ahí se empiezan a guindarse".

El Director Quesada Rojas indica: "generalmente cuando dan el plan están los programas y los proyectos que se dividen en actividades y así..., pero los programas tienden a unir la matriz, mi pregunta es ¿existe algo de eso".

La señora Presidente comenta: "pero, eso lo vimos hace poco en el Plan Nacional de Desarrollo".

El señor Decano indica: "nosotros sostenemos que en esa parte está, porque cuando se revisa la oferta académica, puede ser que esa oferta académica deje de ser pertinente y cuando eso sucede no tiene sentido ofrecerla, y es cuando se empieza a revisar las ofertas que se ven las necesidades, el sector define ¿qué es lo que se necesita?".

La Directora Villalta Loaiza señala: "se habla de revisar ofertas académicas, pero la empleabilidad del graduado, cuando el estudiante sale egresado a buscar trabajo en este momento hay muchos que no han conseguido empleo, ¿Dónde está eso contemplado acá?".

El señor Decano manifiesta: "justamente uno de los estudios que nosotros tenemos es del inserción laboral, inclusive ese fue un insumo justamente para todo esta parte, es justamente lo que yo estoy indicando, si la oferta no es pertinente para el sector productivo y los estudiantes estamos mal ubicados, porque la oferta tiene que ser pertinente y que responda a las necesidades del mercado y que el muchacho se pueda colocar, creo que es una responsabilidad que la institución tiene que tomar muy en serio".

La Directora Valerín Barboza comenta: "si nosotros acabamos de hacer una revisión de las siete carreras, donde se están sacando ramificaciones de las ofertas que se tenían, eso es casi ofertas académicas nuevas; más el estudio de mercadeo de la carrera de Mantenimiento de Equipo Médico, en casi cinco años , creo que tendríamos que darle tiempo que apenas se va a iniciar la carrera de Electrónica y el próximo año las otras cuatro ofertas y faltará otro cuando inicie Investigación Criminal, cuando nos la aprueben, en cuatro años sería tratar de abarcar demasiado y meter una carrera nueva, se tendría que analizar en el contexto, la totalidad del Plan Estratégico y ver que tan pertinente es tratar de meter otra carrera".

Se establece dejar el documento para su aprobación la próxima semana.

A continuación se consigna el resumen entregado a los miembros del Consejo Directivo.

Colegio Universitario de Cartago

El corazón de la estrategia

Misión = nuestra razón de ser. Para qué estamos en este mundo

- Satisfacer las necesidades en educación superior para universitaria,
- en las áreas de formación, capacitación y perfeccionamiento que requiere el país para enfrentar los retos del futuro,
- promoviendo labores de acción social, investigación, desarrollo comunitario
- a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas,
- y transmitiendo la cultura nacional,
- propiciando el respeto y la práctica de la equidad, la sostenibilidad ambiental y la diversidad entre la comunidad.

Visión = el sueño realizable

- Ser líderes en la educación superior para universitaria estatal,
- mediante la formación de técnicos superiores, educación comunitaria y asistencia técnica,
- siendo altamente competitivos,
- desarrollando actividades educativas de valor en los requerimientos personales y laborales para el desarrollo del país,
- a través de procesos de investigación
- y la vinculación con los diversos sectores sociales y productivos.

Ejes y Objetivos Estratégicos

Eje estratégico I. ACADEMICO. (Ofertas académicas y estudiantes)
Impulsar en el CUC la calidad de la enseñanza, adecuando las ofertas académicas, técnicas y cursos a la comunidad acorde a las

necesidades del entorno que conduzcan a la formación integral de la población estudiantil.

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Elaborar un Diseño Curricular para el CUC con un enfoque humanístico para sistematizar el área académica.
2. Crear perfiles de entrada y salida del estudiante basados en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, flexible, continua y adecuada a la demanda de los sectores sociales y productivos.
3. Impulsar la construcción del conocimiento utilizando las tecnologías de información actualizadas para mejorar la calidad académica.
4. Revisar las ofertas académicas (malla curricular, contenido temático, metodología, evaluación y bibliografía) en aras de mantener una actualización permanente.
5. Adaptar las ofertas técnicas y cursos a la comunidad en aras de mantener una actualización permanente.
6. Asignar recursos académicos, logísticos y financieros para la mejora continua y la autoevaluación, en aras de que la institución pueda participar en los futuros procesos de acreditación.
7. Fomentar el emprendedurismo en la comunidad y en las carreras.

Eje estratégico II. INVESTIGACIÓN. (Calidad)

Desarrollar una política de investigación permanente, tendente a:

- a) Alimentar los planes de estudio**

b) Atender de manera inmediata las necesidades de los sectores productivos y sociales

c) Fundamentar la toma de decisiones institucionales

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Crear la infraestructura de investigación necesaria
2. Promover la investigación e innovación que conduzca al mejoramiento de las diferentes ofertas de formación y capacitación.

Eje estratégico III. RECURSOS.(Humanos, Financieros, Infraestructura)

Mejorar la eficiencia operativa, redefiniendo los recursos humanos, financieros y de infraestructura para que permita la oportuna toma de decisiones en pro del desarrollo académico.

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos incentivando el crecimiento individual del trabajador, formación de pares en los diferentes puestos para permitirle al CUC desarrollarse permanente y sosteniblemente dentro del marco de las organizaciones inteligentes.
2. Modernizar los sistemas de información para mantener una adecuada atención de los usuarios internos y externos.
3. Agilizar los procesos y procedimientos operativos acorde con las necesidades, siguiendo las políticas institucionales establecidas para tal fin.
4. Mejorar la situación económica del CUC para desarrollarse de manera sostenible con ingresos propios que le permitan realizar actividades de crecimiento y actualización.
5. Establecer una política de crecimiento, adecuando la infraestructura a los procesos operativos validados.

6. Promover un sistema de administración y control basado en indicadores de gestión para el seguimiento de la ejecución de este plan estratégico.

Eje estratégico IV. ENTORNO.

Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, mediante acciones conjuntas para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cartago y el país.

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios para el sector productivo y social del país.
2. Desarrollar políticas de mercadeo que permitan al Colegio Universitario de Cartago posicionarse como entidad que coadyuva con el desarrollo del país y que permite a la población estudiantil formarse integralmente y ubicarse en el mercado laboral.

Factores críticos del éxito para el logro de los objetivos

Algunas preguntas concretas relacionadas con los objetivos específicos, van en esa misma dirección:

Objetivos I y II

¿Tenemos o podemos adquirir las competencias de investigación y de diseño requeridas por los objetivos específicos relacionados con los objetivos I y II?

Objetivo III

- ¿Se tienen las competencias gerenciales, en los niveles de alta gerencia y gerencia intermedia?
- ¿Se cuenta con diseños confiables sobre los cambios que se hará?
- ¿Se tiene experiencia en gestión del cambio?
- ¿Se tiene acceso a un buen modelo conceptual de gestión del cambio?
- Es urgente tener un plan de acción sobre cómo reblandecer las inflexibilidades presupuestarias
- Es importante monitorear las acciones del INA

- Es indispensable contar con un buen sistema de ejecución y control estratégicos

Objetivo IV

Es indispensable articular una buena estrategia de comunicación, de construcción de redes y de creación de valor para la comunidad.

Pensamiento estratégico en una institución educativa

1. Las instituciones educativas tienen que hacer una reingeniería de los procesos de enseñanza aprendizaje.
2. Es vital el fomento de hábitos emprendedores.
3. Un aporte valioso es el desarrollo de espíritu crítico, inquisidor, científico.
4. Debe propiciarse el desarrollo personal integral de los graduados, lo cual tiene que ver con la vida buena y feliz de que hablaba Aristóteles. Un reto válido, es el de cómo lograr esto sin menoscabo de los contenidos "duros" de los programas. Y una respuesta es diseñar la convivencia para que constituya un modelaje constructivo. Le deseo al CUC que sea un taller de escultura donde se esculpan seres humanos.

A continuación se consigna el documento presentado para aprobación.

Plan Estratégico Institucional 2013-2017

Colegio Universitario de Cartago

Versión
final

Estos elementos son el producto del intercambio que el consultor ha tenido con la Comisión de Plan Estratégico Institucional, en adelante llamada la

Comisión. Algunos, como las políticas institucionales son documentos definitivos por haber sido aprobadas por el Consejo Directivo. Otros, como la visión y la misión, han sido elaborados por la Comisión como elementos sujetos a revisión en otras instancias.

El FODA se ha obtenido de la revisión de documentos y estudios en poder del Colegio. El conjunto de ejes y objetivos estratégicos ha sido diseñado por la Comisión. Los planes de acción e indicadores han sido propuestos por el consultor a la Comisión en un borrador previo fechado 3 de agosto 2012.

Esta versión incorpora las adiciones sugeridas por la Comisión al borrador final fechado 16 de agosto de 2012.

6 setiembre 2012

Álvaro Cedeño Gómez
Consultor

Última línea de esta página

INDICE	Página
Políticas institucionales 2013	3
Visión Misión	5
Conductas de éxito	6
Elementos del macro entorno	7
FODA referido a objetivos	10
Objetivos estratégicos con propuestas de Planes de acción e indicadores de logro	27
Carácter de los objetivos	42
Factores críticos del éxito	44
Pensamiento estratégico en una institución educativa	45
Manejo de las amenazas	47
Ejecución y control	49
Anexos	
Mapa estratégico	51
Análisis de los objetivos específicos	52
Prelación de objetivos	54
Innovaciones educativas	55
Enseñar a emprender	57
Formas de promover el espíritu científico en el aula	61
Gestión del cambio	65
Nuevos encargos para la función de recursos humanos	69

Políticas Institucionales 2013

1. Consolidar la planificación como un proceso permanente que oriente, proyecte, integre y evalúe la función académica y sus servicios de apoyo, de modo que garantice la permanencia de las acciones institucionales en provecho del desarrollo del país.
2. Garantizar la rendición de cuentas como práctica institucional en todas las actividades de la Institución.
3. La comunicación que debe prevalecer en la institución debe ser coherente, planificada, oportuna, transparente, de interés y veraz.
4. Fortalecer y consolidar la generación de recursos adicionales a los recibidos del Estado, mediante la ejecución de programas y actividades que contribuyan a alcanzar los fines de la Institución y con estricto apego a los principios mediante los que ésta se rige.
5. Garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso, la permanencia y el éxito en la Institución de los estudiantes y funcionarios, mediante la promoción del talento humano.
6. Fortalecer e incrementar la vinculación de la Institución con diferentes sectores de la sociedad nacional.

7. Definir prioridades institucionales que determinen la asignación de recursos para el desarrollo de nuevas actividades académicas y administrativas.
8. Estimular el uso de la mejora continua de los bienes materiales y servicios que se utilizan en la Institución, en el desarrollo de las actividades laborales, minimizando el impacto negativo al ambiente, al incorporar acciones amigables con él en la actividad cotidiana.
9. Desarrollar una cultura de autoevaluación de las ofertas académicas y servicios de apoyo.
10. Mejora continua de la automatización de los procesos y procedimientos institucionales que robustezcan la gestión y la toma de decisiones.
11. Basar el desarrollo académico de la Institución en el equilibrio e integración de al menos dos de los tres componentes principales docencia, investigación y acción social.
12. Diversificación de la oferta académica existente, para que responda a las necesidades y requerimientos del mercado laboral.
13. Impulsar el desarrollo del diseño curricular institucional de manera que responda a una propuesta educativa oportuna, pertinente y flexible; con el propósito de dotar de recursos humano actualizado a los sectores productivos y sociales del país.
14. Ofrecer a toda su población estudiantil programas y servicios formativos, preventivos y asistenciales que favorezcan su éxito académico y su desarrollo humano dentro de la institución.

15. La Institución procurará ofrecer las mejores condiciones laborales que favorezcan la contratación de personal idóneo, su permanencia, el reconocimiento al mérito y la promoción del desarrollo humano, de forma que ello contribuya a mejorar su calidad de vida y a elevar la calidad de los servicios.
16. Mantener modelos de control de costos y de administración de los recursos que garanticen mayores beneficios para la Institución.

Misión y visión propuesta por la Comisión de Plan Estratégico

**Según reunión 26 de junio
2012**

Visión

Ser líderes en la educación superior para universitaria estatal, mediante la formación de técnicos superiores, educación comunitaria y asistencia técnica, siendo altamente competitivos, desarrollando actividades educativas de valor en los requerimientos personales y laborales para el desarrollo del país, a través de procesos de investigación y la vinculación con los diversos sectores sociales y productivos.

Misión

Satisfacer las necesidades en educación superior para universitaria, en las áreas de formación, capacitación y perfeccionamiento que requiere el país para enfrentar los retos del futuro, promoviendo labores de acción social, investigación, desarrollo comunitario a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, y transmitiendo la cultura nacional, propiciando el respeto y la práctica de la equidad, la sostenibilidad ambiental y la diversidad entre la comunidad.

CONDUCTAS DE ÉXITO

1. Liderazgo: Compromiso con lo que nos corresponde en el trabajo y responder a los desafíos del entorno.
2. Trabajo en Equipo: Se basa en la sinergia y en el lineamiento en la práctica de gestión del trabajo para cumplir los objetivos institucionales propuestos.
3. Disciplina: Observancia de las normativas institucionales a partir de un convencimiento personal.
4. Conciencia Social: Para el desarrollo Sostenible, con una visión humanista y sostenible
(se entiende como los factores ambientales, económica, Social).

ELEMENTOS DEL MACRO ENTORNO

Se señala con un asterisco los que a juicio del consultor pueden tener mayor impacto en la ejecución de la estrategia.

Temas Económicos

- Crisis económica en EEUU, el principal mercado para productos nacionales
- Crisis económica en Europa
- Ralentización de la economía china
- Interdependencia internacional (Globalización)
- Aranceles altos a los medios de producción importados (por ejemplo: maquinaria y equipo)
- Tratados de libre comercio(*)
- Crisis financiera en algunas instituciones públicas (CCSS, ICE)
- Crecimiento de la atención médica privada
- Alto costo de los servicios de salud
- Dificultades fiscales en Costa Rica (*)

- Infraestructura vial y portuaria insuficiente y en mal estado
- Buen ambiente para los negocios (*)
- Dificultades para realizar trámites
- Buena imagen del país ante inversionistas extranjeros
- Cimentación de la "marca-país" de Costa Rica
- Requisitos profesionales en los empleos (*)
- Menos agricultores, más trabajadores en industria
- Industria de implementos médicos
- Alta demanda de call centers
- Crítica a la sostenibilidad de las formas corrientes de producción
- Apertura de nuevos campos profesionales relacionados con sostenibilidad
- Nuevos profesionales de otros países ejercen en Costa Rica
- Consumismo
- Movimientos de protección al consumidor y de defensa del ciudadano
- Persistencia de la pobreza en el país y en el mundo
- Universalización de las exigencias de calidad.

Temas Políticos

- Deterioro de la solidaridad y de la pertenencia a la nación
- Ineficiencia gubernamental
- Obstáculos para la gobernabilidad
- Malestar entre los ciudadanos con la falta de solución a algunos problemas
- Posibles cambios generarán resistencia (impuestos, pensiones, etc.)
- Conflicto con Nicaragua

Temas Tecnológicos

- Apertura de telecomunicaciones (*)
- Buena disposición del país para aprovechar cambios en TICs (*)
- Amplio acceso a Internet y telefonía móvil (*)

- Teleconferencias, E-business, educación virtual, información confiable disponible para todos
- Importancia de las energías limpias (*)
- Desarrollo de la ingeniería genética y de la biónica

Temas Socio- culturales

- Buena valoración social de la educación
 - Demasiadas universidades privadas(*)
 - La tentación de educar solo para la producción (*)
 - Una nueva universidad tecnológica
 - Internacionalización de la educación superior
 - Progreso en aseguramiento de la calidad de la enseñanza(*)
 - Bachillerato Internacional como camino de mejoramiento
 - Alta valoración de los títulos por parte de estudiantes, independientemente de su calidad. (*)
 - Mayor valoración de lo académico sobre lo técnico (*)
 - Redes sociales: mucha participación ciudadana
 - Inseguridad ciudadana
 - Narcotráfico
 - Corrupción
 - Calentamiento global
 - Gran sensibilidad sobre el medio ambiente (*)
 - Mayor aceptación de la diversidad.
-
- Tendencia hacia la equidad de género
 - Envejecimiento de la población
 - Dificultades para mantener los servicios de salud y pensiones de la seguridad social
 - Aspiración a mayor calidad de vida
 - Consecuencias de la riqueza sobre la salud: cardiopatías, obesidad, diabetes.

ELEMENTOS DEL FODA REFERIDOS A OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los elementos que aparecen coloreados en verde son los que a juicio del consultor tienen mayor impacto en la ejecución de la estrategia. Las columnas y dígitos que aparecen a la derecha de cada elemento los relacionan con los 4 ejes estratégicos a saber:

No. 1 Académico No. 2 Investigación No. 3 Recursos

No. 4 Entorno

	Relaciones con ejes estratégicos			
	No 1 Académico.	No. 2 Investigación.	No 3 Eficiencia recursos	No 4 Relac con entes externos
ELEMENTOS DEL FODA				
Los elementos coloreados son considerados por el consultor como de mayor impacto				
<u>Fortalezas</u>				
Infraestructura				
Se está apostando a cambios. Se adquirió un nuevo sistema de cómputo para instrumentalizar el apoyo administrativo a la academia. Se va a implementar el nuevo sistema de cómputo.	1		3	
La infraestructura es especialmente diseñada para las actividades sustantivas y tiene adecuada versatilidad: Un aula de Mecánica Dental puede operar como pequeño auditorio. El Laboratorio de Defensa Personal es un espacio utilizable para reuniones. Hay aulas que los sábados se convierten en salas de masaje. No contamos con un espacio para laboratorio de recolección de indicios, pero se utiliza un aula la cual se equipa con laboratorios móviles. Hay espacio al aire libre para hacer reuniones hasta de 400 personas, mediante colocación de toldos.	1		3	

<p>Infraestructura para electricidad, soldadura, decoración I, inglés, computación y aula empresarial. (1). Se destaca que el campus de inglés para niños es una fortaleza pues pocas instituciones educativas para adultos tienen un espacio así, privilegiando su ingreso.</p>	1		3	
<p>Se ha construido un polígono de tiro muy novedoso para uso de la carrera de Investigación, el cual tiene posibilidad de abrirse a la comunidad a través de venta de servicios.</p>	1		3	4
<p>Se dispone de una sala multimedia para video conferencias la cual una vez que se estime los alcances de su utilización por parte de la academia, tiene posibilidad de ser compartida con la comunidad.</p>	1		3	4
<p>Hay un laboratorio nuevo en Restaurativa o porcelana, el cual abre la posibilidad de que egresados conozcan esa técnica y no solo el acrílico, además, a través de ella se puede vender servicios a la comunidad y no solo a sus egresados.</p>	1		3	4
<p>Toda la oferta académica está siendo renovada. Todas las carreras fueron revisadas por el Consejo Superior de Educación, a la fecha se cuenta con 5 aprobadas, una de ellas abrió sus puertas el 3 de setiembre de 2012 y 4 de ellas lo harán en el primer cuatrimestre de 2013, la sexta carrera fue revisada por este ente y se sugirió que se bajara su perfil pues está como para impartir un nivel de Bachillerato y no un nivel de Diplomado (lo que parece sumamente favorable para el Consejo de esa Carrera) y la séptima carrera está revisando y corrigiendo su propuesta pues debe volver al Consejo Superior de Educación. Esto significa que las siete carreras renovaron su oferta y solo una debe mejorarla pero no fue rechazada.</p>	1		3	

Se tiene un campus virtual desde el año pasado, en el cual operan más del 25% de los cursos de todas las carreras, con 5.200 usuarios. Se incluirán próximamente 6 cursos de DECAT. Se cuenta con dispositivos para video conferencia. Opera la plataforma Moodle. Se creó como un recurso de aula que permite el mejoramiento de los cursos de la academia. Se está capacitando al personal de cada carrera, de cinco en cinco docentes por cada una, no solo en las herramientas para usar este recurso, sino que aquel docente que requiere capacitación en cómputo se le atiende también.	1		3	
Se cuenta con terreno disponible para expansión	1		3	
Satisfacción de necesidades de los sectores productivos públicos y privados				4
Capacidad sustantiva				
El número total de graduados ha crecido durante todos los últimos años, pasando de 365 en el 2004 a 570 en el 2011, para una tasa anual de crecimiento acumulado promedio de 6.58%. El total de graduados hasta abril 2012 asciende a 7.676.	1	2		4
La matrícula promedio anual ha crecido desde 2.084 en el 2006 a 2.525 en el 2011, para una tasa anual de crecimiento acumulado promedio de 3.91 %	1	2		4
El porcentaje de ingresos generados por matrícula y actividades de DECAT, con respecto al total de ingresos eliminando el superávit libre, entre 2008 y 2011 ha sido en promedio, de 21%.	1		3	4
Sana administración financiera. Ha generado recursos para construir su propia infraestructura y su equipamiento tecnológico.			3	
El enfoque del gasto hacia las funciones sustantivas de la Institución, se ve reflejado en el crecimiento del porcentaje del gasto total en programas académicos y de acción social, el cual ha crecido todos los años entre el 2008 y el 2011, y ha pasado de 56.73% a 64.13%. Lo mismo que el porcentaje de las remuneraciones en programas académicos y de acción social, el cual ha crecido todos los años entre el 2008 y el 2011 y ha pasado de 66.92% a 70.15%.	1		3	

El diplomado en las carreras de Investigación Criminal y Mecánica Dental solo se imparten en el CUC y se han impartido desde hace 35 años. La edad de estas carreras y su posicionamiento es una señal de éxito.	1	2		4
En los planes de estudio nuevos hay componentes de emprendedurismo.	1			4
Están en marcha procesos de autoevaluación tendentes a acreditación con Sinaes	1			4
Las universidades privadas no compiten con nosotros, más bien procuran tener alianzas estratégicas para la continuidad de estudios de nuestros graduados y como manera de mantener su sostenibilidad.	1			4
En los planes de estudio nuevos hay componentes de emprendedurismo y el señor Decano ha estado en conversaciones con la Dirección Académica de alguna acción para poder ofrecer este conocimiento a los estudiantes que requieran mayor puntualización.	1			
Aspectos gerenciales				
El sector gerencial está consciente de que su razón de ser es brindar apoyo al sector académico.	1		3	
Progreso en administración por procesos			3	
Tenemos claridad de que la razón de ser de la institución es importante para el país. Eso fue objeto de reflexión y resolución cuando se declinó participar en la UTEC. Se tiene clara conciencia de lo que es un colegio universitario.	1			4
Existen convenios de articulación con las 4 universidades estatales. Opera muy bien con UNED en Investigación, con el ITCR en Turismo, con la UNA en Secretariado y con la UCR en Dirección de Empresas.	1			4
Buen contacto con la comunidad y clientela significativa. La mayor parte de estudiantes que se matriculan, lo hacen por consejo de otros que nos conocen.		2		4
Vinculación con desarrollo de micro y pequeñas empresas a través de una red nacional (1).		2		4

La academia ha abierto espacios reflexivos del accionar conjunto en la institución que involucran a docentes estudiantes y administrativos. (Reuniones de Consejo Académico para escuchar necesidades de los diversos entes de la administración, al igual el Consejo de Administración se reúne para atender las necesidades de la academia)	1			
Esta es una institución de puertas abiertas a la comunidad no solo a través de eventos culturales sino también de la participación en eventos religiosos comunitarios y en otros temas tales como seguridad y prevención del suicidio.	1			4
Se ha hecho una revisión de la reglamentación interna existente en lo académico, en lo estudiantil y en lo administrativo. A la fecha están aprobados un nuevo reglamento de orden académico, un nuevo reglamento autónomo de trabajo y un reglamento de disciplina estudiantil, así como está en revisión el primer estatuto orgánico de la institución. Los reglamentos de Orden Académico y Disciplinario estudiantil serán entregados a la totalidad del personal docente, personal administrativo y a los estudiantes, contra firma, a partir del 3 de setiembre de 2012.			3	
Tenemos la cátedra Dr. Fernando Campos donde una vez al mes se presentan exposiciones profesionales y exposiciones artísticas.	1			4
Se tienen 35 años de vida institucional. Por lo tanto, este colegio es pionero en educación superior para universitaria estatal en el país.				4
Durante su historia esta institución ha logrado resolver sus conflictos a través de la comunicación.			3	
Otras capacidades				
Gracias al posicionamiento institucional y a su buena imagen, los estudiantes siempre encuentran empresas donde hacer sus prácticas lo cual es indicador de que el CUC tiene buena imagen, prestigio y sus graduados son considerados de calidad.	1			4

La aceptación que tiene nuestra oferta de servicios académicos es el producto de años de inversión y gestión y constituye capital institucional.	1	2		
La DECAT, por la naturaleza de su creación, llega a las comunidades de personas excluidas del sistema educativo formal ofreciendo cursos que les permiten una sostenibilidad familiar.	1	2		4
La DECAT cuenta actualmente con una estructura organizativa formal propia dentro de la institución, por lo que se han definido procesos de contratación de administrativos y docentes (1) pp 8, así como las actividades de cada uno y los procedimientos a seguir.	1		3	
Hay satisfacción de los docentes con la práctica profesional de los graduandos (alrededor de 90% están satisfechos o muy satisfechos) (4) pp 11	1			4
97% de los estudiantes de la muestra manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con el desarrollo de la práctica (4) pp 53	1			4
Se cuenta con valiosa información sobre el perfil deseado del graduado en administración de empresas y de la especialidad en contabilidad, formado por opiniones de egresados, graduandos y empleadores (6)	1	2		
<u>Entorno cercano (Zona de influencia)</u>				
Vinculación con sector productivo en provincia de Cartago y Zona de los Santos para desarrollo de destrezas.				4
Hay investigación realizada para capacitar en administración, seguridad y mercadeo a actores de un plan elaborado por la Cámara Nacional de Combustibles para lo cual se está desarrollando un modelo.				4
Participación en la comisión de seguridad de la provincia.				4
Participación en desarrollo turístico de la provincia de Cartago a través ICT y Cámara de Comercio.				4
Acogida y fomento a iniciativas culturales de la provincia (Artistas, artesanos, mascaradas)				4

Programa de educación comunitaria para crear ideas productivas tendentes a fomentar empleabilidad especialmente para quienes están fuera del sistema formal				4
Instalaciones físicas para atender estas ideas productivas. Ej. Módulos de electricidad.			3	
Programa de negocios para micro y pequeña empresa				4
Vinculación a emprendedurismo a través de estudiantes de carreras.	1			
Desarrollan y consolidan un nuevo modelo de enseñanza de inglés para la comunidad	1			4
Han generado expo ferias de negocios.				4
Validación satisfactoria de nuestro modelo en atención a sectores productivos vis a vis lo que hacen UNA, UCR, TEC, EARTH.				4
Formalización en un 70% de programas técnicos por competencias laborales.				4
DECAT cuenta con un plan táctico donde se ve con precisión lo que se estará haciendo en este campo.				4
<u>Oportunidades y otros elementos favorables de entorno</u>				
Presencia en el entorno				
Contar con el aporte financiero estatal.			3	
Solo un bajo porcentaje de nuestros clientes potenciales viene como respuesta a la publicidad. El resto viene por mensajes de “boca a boca”.				4
Participación en la solución de problemas sociales: atención de personas pobres y de baja escolaridad, a través de convenio en una red de la cual forman parte el IMAS y el MTSS para dar acompañamiento técnico académico.				4
Buenas relaciones con entidades públicas y privadas				4
Convenios vigentes con embajadas.				4
La competencia obliga a la profesionalización de recursos humanos. Eso influye en la demanda de nuestros servicios.	1	2		4

Grado de aceptación				
<p>Los empresarios valoran los servicios de DECAT. Según información procedente de 150 empresas, de Cartago y Los Santos, 80% de las cuales tienen más de 10 años de operación, con un personal total de 14.395 puestos, 50% manifestaron su disposición a contratar al CUC para la capacitación de su personal (1). Se tiene información sobre la demanda de servicios de DECAT en el área de Cartago y Los Santos la cual ha sido estimada en más de 4.752 colaboradores (2) pp 7</p>	1	2		4
<p>Las empresas valoran a nuestros técnicos. Se cuenta con un banco de datos de empresas donde se hicieron prácticas profesionales por parte de graduados 2006, 2007, 2008. (3) Nunca hay problema para colocar a los estudiantes en empresas para hacer sus prácticas. Esta red es importante. En setiembre 2009 se depuró una lista de contactos que es la siguiente (3):</p>	1			4
<p>Dirección de empresas 148</p>				
<p>Investigación criminal y seguridad organizacional 74</p>				
<p>Programación de sistemas de computación 36</p>				
<p>Secretariado administrativo bilingüe 21</p>				
<p>El 98% de los contactos en las empresas de la muestra se sienten satisfechos o muy satisfechos con el desempeño del estudiante en su práctica profesional. (4) pp 53</p>	1			4
<p>Hay demanda de técnicos en áreas funcionales y administrativas (5) pp 22</p>	1			4
<p>El CUC es reconocido como proveedor posible de capacitación por un 65.8% de los entrevistados (5) pp 30</p>	1			4
<p>De la muestra de empleadores existe un 99% a 100% de apreciación hacia los saberes procedimentales planteados para el nuevo perfil de la carrera de la carrera de dirección de empresas. (6) pp 38, el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.</p>	1			4

De la muestra de empleadores 93% califican la nueva oferta de la carrera de contabilidad como muy buena y buena. (6) pp 52, el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1			4
80% de los entrevistados graduados en administración de empresas manifiesta que su puesto sí está relacionado con sus estudios. (6) pp 57, el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1			4
80% de los entrevistados graduados en administración de empresas manifiesta su grado de satisfacción respecto a haberse formado en la carrera de dirección de empresas. (6) pp 57-58, el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1	2		4
Amplia aceptación de los graduados (98%) hacia los saberes conceptuales de la nueva oferta en contabilidad (6) pp 64 y aceptación prácticamente de 100% hacia los saberes actitudinales y hacia los saberes procedimentales planteados para el nuevo perfil de la carrera de administración de empresas (Doc. 6 pp 72), el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1	2		4
Amplia aceptación de los egresados entrevistados sobre los saberes conceptuales de la nueva oferta de contabilidad (más del 80%) (6) pp 75 y hacia los saberes actitudinales (95%) (6) pp 76 y hacia los saberes procedimentales (más del 88%), el estudio (6) es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1	2		4
Un 98% de los estudiantes consultados está de acuerdo con el saber procedimental de la nueva oferta para la carrera de dirección de empresas (6) pp 99, el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1	2		4

Los consultados, en un 87% mencionan estar de acuerdo con el saber conceptual de la nueva oferta de la carrera de contabilidad (6) pp 101, con el saber actitudinal (90%) (6) pp 103 y con el saber procedimental (92%) (6) pp 102, el cual es un estudio concreto y exclusivo relacionado con la carrera de dirección de empresas.	1	2		4
Hay satisfacción de los participantes en cursos de DECAT. Si bien no hay una calificación de síntesis, el Director reporta una satisfacción de 96%. Doc. 7 y conversación con el Director.	1	2		4
El porcentaje de satisfacción de los estudiantes (respuestas de satisfechos y completamente satisfechos) en las 5 carreras, es de 71.03% (8) pp 4. El porcentaje de satisfacción con las primeras 4 variables, las cuales se considera relacionadas con la docencia, es de 85.66% (8) pp 4 Elaboración del consultor.	1			4
<u>Debilidades</u>				
Infraestructura				
La capacidad instalada para la academia y para DECAT está al tope.	1		3	
DECAT debe esperar a que la academia ocupe los espacios correspondientes a los requerimientos de las carreras para que se le asignen las aulas y laboratorios dentro de la institución.	1		3	
Aspectos gerenciales				
Se necesita más formalización de procedimientos y actividades. Falta normativa en ciertas áreas y actividades.			3	
Los mandos administrativos medios y bajos todavía no manifiestan una disposición total a brindar apoyo al sector académico.			3	
Hay disposiciones y lineamientos del nivel de dirección a los cuales les falta permanencia.			3	

Aranceles administrativos. Cobramos muy poco. Eso es fortaleza y debilidad a la vez. Es debilidad también desde el punto de vista imagen. La UAM es más cara. Y tiene muchos estudiantes.		2	3	4
En lo administrativo tenemos mucha gente de la zona lo cual podría condicionar a la existencia de una visión estrecha.			3	4
No tenemos suficientes plazas para personal administrativo debido a regulaciones estatales.			3	
Operamos con poca tecnificación. La ubicación organizacional de TI impide que se convierta en una fortaleza institucional. Su encargo como entidad de servicio debe estar más clara, lo mismo que la dotación de recursos para realizar su cometido.			3	
Mercadeo				
Es necesario operar sistemáticamente una verdadera función de mercadeo, lo cual es mucho más que promoción y comunicación. No se programa sistemáticamente la publicidad en función de las necesidades y realidades del CUC.				4
Necesitamos conocer más a fondo por qué vienen los estudiantes a nuestras carreras. No hacemos esas investigaciones.		2		
También hay que investigar más en los cursos de DECAT, cuáles son las necesidades más significativas de los clientes. Y explicar a los candidatos en qué consisten los programas técnicos.		2		
Las universidades privadas se nos adelantan con fechas de matrícula en el cuatrimestre que comienza en enero.				4
Cobro de contado por matrícula. No damos al estudiante facilidades de pago en tanto que las instituciones privadas sí lo hacen.				4
DECAT, como unidad de venta de servicios en educación comunitaria, (cursos a la comunidad) y asistencia técnica (enfocada a emprendedurismo y aulas de negocios), debe autofinanciarse totalmente.			3	
No se ha validado la oferta de DECAT en cuanto a empleabilidad		2		

No divulgamos lo que hacemos bien, sobre todo en lo académico.				4
Hay zonas y regiones que no visibilizamos. Estamos centrados en la GAM.				4
No somos eficaces para que la gente desarrolle su negocio.				4
Estamos muy concentrados en clientela de Cartago. Se eliminaron residencias estudiantiles y las becas son bajas. Podría ser que divulguemos más en otras provincias y no tengamos como dar cabida a los que atiendan el llamado.				4
70% de estudiantes vienen de Cartago; 20% de San José, concentrados en Desamparados, especialmente para la carrera de Investigación, Guadalupe, Coronado, estos, principalmente a Mecánica Dental. 10% de otras provincias.				4
Se utiliza Facebook pero hay mucho espacio para mejorar, lo mismo que en la página web.				4
Capital humano				
Existen malos hábitos organizacionales que deben ser erradicados como el incumplimiento de jornada laboral.			3	
Existen colaboradores que por el tiempo del servicio son resistentes a participar en procesos de mejoramiento.			3	
En algunas carreras falta el cumplimiento de los deberes que espera la Institución de sus profesores. Y al carecer de procedimientos legales para actuar cuando se detectan, hace que no se atiendan a profundidad.			3	
Resistencia al cambio en ciertas áreas y personas			3	
Se recoge información para evaluar el desempeño docente, pero no existe en la institución un procedimiento que indique las etapas a seguir en caso de mal desempeño.			3	
Coordinadores de carrera no tienen autorización de despido, pero sí tienen la potestad para elevar asuntos a Recursos Humanos para iniciar procesos disciplinarios.			3	
Tenemos profesores que no trabajan en su campo.			3	

No están por escrito los requerimientos de desempeño de un profesor				
Docencia				
126 Hay políticas académicas que han tenido gran dificultad para ser acogidas por los coordinadores. El enfoque de procesos podría resolver esa cierta anomia que hay en CUC.			3 ³	
Hay debilidades curriculares y docentes en algunas carreras.	1		3	
127 Hay oportunidades de mejora en las prácticas de graduación (4) Conclusiones Se está emitiendo un reglamento de práctica a iniciativa del Consejo Directivo	1			
<u>Amenazas o y otros elementos desfavorables de entorno</u>				
129 Las inflexibilidades y la limitación de crecimiento que establece la Autoridad Presupuestaria.			3	
130 Hay dificultades con el convenio de articulación con las universidades públicas para que los diplomados pasen a carreras universitarias. Las universidades privadas sí reconocen el 40% de los créditos aprobados en el diplomado. Sin embargo, existe una propuesta por parte de las universidades estatales de elaborar bachilleratos en las carreras de electrónica y programación, no conducentes a títulos de ingeniería que no ha sido visto con buenos ojos por nuestras carreras respectivas.	1			4
131 Los estudiantes utilizan al Colegio como una etapa de transición. Cursan unos créditos y luego los trasladan a carreras universitarias. Eso afecta nuestro indicador de graduación.	1			4

El Consejo Superior de Educación recordó a la institución la obligatoriedad de que todo aspirante a la práctica supervisada o a la prueba comprensiva de graduación debe haber aprobado el 100% del plan de estudios de su carrera lo cual ocasiona la necesidad de un cuatrimestre adicional. Las universidades privadas no reconocen el trabajo de graduación. Eso crea un incentivo para que el estudiante quiera pasar del CUC a la universidad privada sin completar su trámite de graduación.	1			4
La idea existente de fundar la Universidad Técnica de Cartago				4
El INA va a construir un centro al costado Norte de Metrocentro y va a tener algunas especialidades como Mantenimiento de equipos técnicos. Si abrieran especialidades como electricidad y soldadura competirían frontalmente con DECAT.				4
El INA es nuestra principal competencia en los programas técnicos. Tiene la desventaja de su falta de flexibilidad horaria. Y tiene la ventaja de ser un servicio gratuito para la empresa. (2) pp 26				4
Competencia de otros colegios universitarios, universidades privadas, Escuela Boston. En mecánica dental la ULatina está formando técnicos dentales. Hay una universidad privada enseñando investigación criminal. Y tanto el INA como una universidad privada enseñan “turismo”				4
En la provincia de Cartago, las empresas no tienen la cultura de capacitación como una fuente de progreso empresarial. Eso las hace más sensibles al costo de los servicios de capacitación (2) pp 26				4
Contracción turismo en Costa Rica	1			4
Hay una baja mención en las empresas de las modalidades de capacitación virtual. (2) pp 26	1		3	4
Las organizaciones estudiadas que contratan servicios de capacitación lo hacen con el INA en un 16.2%, con universidades públicas en un 7.6 y con colegios universitarios, un 4.8%. Esto muestra un mejor posicionamiento del INA (5) pp 26		2		4

Fuentes:

Documento 1: Sime Consultoría SA Referido a DECAT

Documento 2 referido a DECAT Consultor "Activarse" Octubre 2011

Documento 3. Diagnóstico demanda de diplomados y necesidades de especialidades de las siete carreras que imparte el CUC y cursos de capacitación y perfeccionamiento según sectores productivos. L. Piedra Consultoría Empresarial.

Documento 4. "Satisfacción de estudiantes practicantes, docentes encargados y empresarios sobre realización de las prácticas de los estudiantes de las carreras que imparte el CUC" 2º. Cuatrimestre 2011

Consultor "Activarse" octubre 2011.

Documento 5. "Empleo, actualización, formación técnico superior y especialidades emergentes" (Estudio de organizaciones donde han realizado su práctica los egresados del CUC en los años 2006, 2007, 2008) UNA (Idespo) diciembre 2009

Documento 6. "Contratación para proyecto consulta perfil del graduado vigente, propuesto y demanda del mercado laboral de la carrera de Dirección de Empresas y especialidades, según empresarios, graduados y estudiantes" L Piedra consultoría empresarial. marzo 2011

Documento 7. "Informe de resultados. Encuesta de satisfacción realizada a los cursos DECAT 2010" Diciembre 2010.

Documento 8. Resultados de encuesta de satisfacción 2010

El resto de los elementos proceden de las reuniones con la Comisión Interinstitucional o de revisiones de miembros de esa Comisión al Borrador Final fechado 16 de agosto de 2012.

COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO PLANIFICACIÓN 2013-2017

Ejes y Objetivos Estratégicos

Para el siguiente planteamiento se toman en cuenta los estudios realizados por la DPD y la Academia, así como las reuniones y aportes de los integrantes tanto de la comisión de Planificación y el consejo de Decanatura.

Estos ejes estratégicos, son cuatro,

relacionados con: I. Académico.

II.

Investiga
ción. III.

Recursos.

IV.

Entorno.

A continuación, se detallan cada uno de los objetivos generales asociados a los ejes estratégicos.

I. ACADEMICO. (Ofertas académicas y estudiantes)

Impulsar en el CUC la calidad de la enseñanza, adecuando las ofertas académicas, técnicas y cursos a la comunidad acorde a las necesidades del entorno que conduzcan a la formación integral de la población estudiantil.

Indicadores

a) Satisfacción de empleadores

- b) Satisfacción de estudiantes y egresados
- c) Satisfacción de usuarios
- d) Buena calificación por parte de pares externos
- e) Realización de ejercicios de evaluación por parte de los Consejos de Carrera.
- f) Realización de ejercicios de evaluación de pertinencia por parte de los docentes en DECAT, dos veces al año.

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Elaborar un Diseño Curricular para el CUC con un enfoque humanístico para sistematizar el área académica.

Planes de acción

- a) Señalar una persona o personas para encargarse de esta tarea.
- b) Maduración de la necesidad por parte de los encargados. Definición precisa, de qué es lo que se quiere lograr a través del diseño curricular.
- c) Definición de una metodología de enseñanza-aprendizaje
- d) Integrar las aspiraciones y la metodología en el curriculum
- e) Alimentarse del objetivo específico I.2 y del objetivo estratégico II.

Indicadores de desempeño

- a) Plan de trabajo formulado sobre objetivo específico 1
- b) Satisfacción de los Consejos Académicos con el diseño curricular.
- c) Diseño de términos de referencia concluidos
- d) Grupo de trabajo constituido o contrataciones realizadas e) Monitoreo del progreso realizado
- f) Diseño curricular concluido
- g) Metodología de enseñanza-aprendizaje diseñada
- h) Cronograma de introducción del diseño y de la metodología
- i) Entrenamiento a docentes

j) Monitoreo de la introducción del diseño y de la metodología

2. Crear perfiles de entrada y salida del estudiante basados en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, flexible, continua y adecuada a la demanda de los sectores sociales y productivos.

Planes de acción

- a) Regirse por el afán de agregar valor a la oferta académica
- b) Investigar las competencias que requieren los empleadores
- c) Investigar programas de otras instituciones educativas
- d) Grupo de expertos muy motivados señala elementos cognitivos, de destrezas y de hábitos que conforman al graduado ideal.
- e) Definir una metodología para transmitir esos elementos (Debe formar parte de esa metodología la "venta" de la idea para entusiasmar al estudiante. Hay que mostrarle el valor adicional que este plan representa).
- f) Renovar conocimientos y destrezas de docentes.
- g) Entrenar a un grupo de docentes.
- h) Lanzar un plan piloto (Estar abiertos a que algunos docentes no podrán ejecutar ese cambio).

Indicadores de desempeño

- a. Investigación realizada
 - b. Elementos de los perfiles definidos
 - c. Cambios curriculares programados (Ver objetivo específico No. I-1)
 - d. Metodología definida
 - e. Docentes entrenados
 - f. Plan piloto listo
3. Impulsar la construcción del conocimiento utilizando las tecnologías de información actualizadas para mejorar la calidad académica.

Planes de acción

- a) Elegir medios y metodologías que hayan dado buen resultado en otras instituciones educativas
- b) Investigar lo que los estudiantes valoran
- c) Señalamiento de las asignaturas y temas donde el uso de las TI tenga un mayor impacto esperado, ya sea en actividades previas a la clase, en la clase, en las tareas y asignaciones, en materiales de apoyo, en exámenes y trabajos finales, en la evaluación.
- d) Modificación de los programas de asignaturas e) Entrenar a los profesores
- f) Desarrollar la actividad de apoyo a los profesores
- g) Involucrar a estudiantes talentosos y entusiastas en la ejecución
- h) Adecuación de la infraestructura requerida (hardware y software)
- i) Definir con claridad que TI es un servicio estratégico institucional y decidir sobre la dotación de recursos para realizar su cometido.

Indicadores

- a) Investigación previa realizada
 - b) Innovaciones académicas derivadas de la aplicación de TI detectadas
 - c) Modificación de programas realizada
 - d) Estudiantes involucrados en dar aportes
 - e) Hardware y software en funcionamiento
4. Revisar las ofertas académicas (malla curricular, contenido temático, metodología, evaluación y bibliografía) en aras de mantener una actualización permanente.

Planes de acción

- a) Regirse por la adición de valor a la oferta
- b) Investigar lo que requieren los empleadores
- c) Investigar lo que valoran los estudiantes y los graduados
- d) Investigar permanentemente lo que ofrecen entidades semejantes
- e) Evaluar los resultados de aprendizaje de la oferta académica actual (En las dimensiones de conocimientos, destrezas y hábitos)

- f) Retroalimentar la malla curricular, los contenidos y la metodología a partir de la evaluación de resultados de aprendizaje.
- g) Establecer alianzas con dos colegios semejantes de referencia (Ejemplo: uno español y uno brasileño)
- h) Hacer intercambios virtuales o presenciales con esos colegios
- i) Diseñar carreras de duración variable que produzcan destrezas mercadeables a corto plazo. Carreras ad hoc que se enfoquen a una necesidad y desaparezcan cuando se agota la demanda.
- j) Buscar vínculos que sean mutuamente valiosos entre las carreras y el sector productivo desde antes del final de la carrera.

Indicadores

- a) Investigación realizada
 - b) Resultados de aprendizaje evaluados
 - c) Mejoras en malla, contenidos de cursos y metodologías realizados
 - d) Alianzas establecidas
 - e) Intercambios iniciados
5. Adaptar las ofertas técnicas y cursos a la comunidad en aras de mantener una actualización permanente.

Planes de acción

- a) Regirse por la adición de valor a la oferta.
- b) Investigar lo que requieren los empleadores, las pymes y las personas.
- c) Investigar permanentemente lo que ofrecen entidades semejantes
- d) Investigar resultados de aprendizaje
- e) Diseñar lo que se desea en cuanto a otras competencias no exclusivamente productivas.
- f) Enriquecer programas
- g) Mejorar metodologías de enseñanza-aprendizaje
- h) Crear una red de informantes seleccionados que pudieran ser fuente de opiniones fundamentadas.

- i) Obtener retroalimentación de quienes participan en cursos.

Indicadores

- a) Investigación realizada
 - b) Diseño de otras competencias deseadas efectuado
 - c) Programas y metodologías mejoradas
 - d) Red de informantes establecida
6. Asignar recursos académicos, logísticos y financieros para la mejora continua y la autoevaluación, en aras de que la institución pueda participar en los futuros procesos de acreditación.

Planes de acción

- a) Aprovechar los recursos de apoyo de SINAES
- b) Aprender de los esfuerzos exitosos de algunas carreras universitarias
- c) Establecer la función de aseguramiento de la calidad académica y encargarla a un órgano.
- d) Hacer el esfuerzo de autoevaluar aún carreras que sientan que no están listas para el proceso de acreditación.
- e) Crear el sistema de manejo de información que producirá la información que requerirá SINAES.

Indicadores

- a) Relación de apoyo con SINAES definida
 - b) Investigación realizada
 - c) Función de aseguramiento de la calidad establecida
 - d) Señalamiento de carreras candidatas y próximas a acreditación
 - e) Sistema de información significativa para SINAES establecido.
7. Fomentar el emprendedurismo en la comunidad y en las carreras.

Planes de acción

- a) Recoger toda la información y experiencia disponible en el Colegio
- b) Seleccionar los cursos y actividades en las cuales se incluirán contenidos sobre el tema.
- c) Diseñar las intervenciones no relacionadas con contenidos a través de las cuales se operará sobre el objetivo.
- d) Definir la metodología de enseñanza-aprendizaje que se utilizará e) Establecer mecanismos de verificación de logro del objetivo.

Indicadores

- a) Unidad organizacional encargada e información recogida.
- b) Cursos y actividades señalados
- c) Intervenciones no relacionadas con contenidos diseñadas
- d) Metodología de enseñanza-aprendizaje definida
- e) Sistema de control establecido.

II. INVESTIGACIÓN. (Calidad)

Desarrollar una política de investigación

permanente, tendente a a) Alimentar los

planes de estudio

b) Atender de manera inmediata las necesidades de los sectores productivos y sociales c) Fundamentar la toma de decisiones institucionales

Indicadores

- a) Buena calificación de terceros a metodologías de investigación
- b) Éxitos al aplicar hallazgos de investigaciones a los programas.

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Crear la infraestructura de investigación necesaria

Planes de acción

- a) Decidir si la investigación se hará internamente o si se subcontratarán los servicios.
- b) Evaluar ventajas y desventajas de ambas opciones.
- c) Señalar con precisión el propósito de las investigaciones
- d) Señalamiento de la información disponible y no disponible
- e) Señalamiento de los medios para recoger la información no disponible
- f) Explicitar el marco conceptual global
- g) Encargar la función

Indicadores

- a) Decisión sobre ejecución interna o externa de la investigación
- b) Propósito señalado.
- c) Información disponible y no disponible señalada
- d) Marcoconceptual establecido
- e) Normas concretas sobre investigación promulgadas.
- f) Encargo de la función realizado

Planes de acción

- a) Señalar áreas de investigación
- b) Señalar objetivos precisos a cada investigación
- c) Diseñar las investigaciones

- d) Reconocer durante el diseño las limitaciones de las investigaciones e) Evaluar el costo beneficio de cada investigación

Indicadores

- a) Áreas de investigación señaladas
- b) Investigaciones realizadas
- c) Eficacia de las investigaciones evaluada
- d) Resultados de las investigaciones aplicados.

2. III. RECURSOS.(Humanos, Financieros, Infraestructura)

Mejorar la eficiencia operativa, redefiniendo los recursos humanos, financieros y de Infraestructura para que permita la oportuna toma de decisiones en pro del desarrollo académico.

Indicadores

- Satisfacción de autoridades académicas
- Satisfacción de estudiantes y otros usuarios
- Comparación de "antes y ahora" de ciertas actividades requeridas por el área académica

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos incentivando el crecimiento individual del trabajador, formación de pares en los diferentes puestos para permitirle al CUC desarrollarse permanente y sosteniblemente dentro del marco de las organizaciones inteligentes.

Planes de acción

- a) Señalar unos pilares de política, unos ideales, sobre el significado de los recursos humanos

- b) Señalar unos objetivos estratégicos sobre la función de gestión de recursos humanos.
- c) Encargar a quien corresponda, la revisión o elaboración de una estrategia de recursos humanos

Indicadores

- a) Lineamientos sobre políticas y objetivos emitidos
- b) Estrategia de recursos humanos encargada
- c) Estrategia de recursos humanos concluida

2. Modernizar los sistemas de información para mantener una adecuada atención de los usuarios internos y externos.

Planes de acción

- a) Utilización progresiva de los servicios de TI, por parte de la gestión administrativa para mejorar su eficiencia.
- b) Determinación de necesidades de usuarios
- c) Evaluación de la oferta actual de información
- d) Determinación de brechas.
- e) Introducción de cambios a los procedimientos, a los trámites y a los sistemas de información para resolver brechas (La posibilidad de eliminar el problema es preferible a la posibilidad de resolverlo)

Indicadores

- a) Brechas detectadas
- b) Plan de cambios elaborado

3. Agilizar los procesos y procedimientos operativos acorde con las necesidades, siguiendo las políticas institucionales establecidas para tal fin.

Planes de acción

Indicadores

Supongo que en el trabajo que se está desarrollando sobre "procesos", se habrán producido planes de acción e indicadores, los cuales sugiero sean trasladados a este lugar.

4. Mejorar la situación económica del CUC para desarrollarse de manera sostenible con ingresos propios que le permitan realizar actividades de crecimiento y actualización.

Planes de acción

- a) Listar las fuentes de generación de ingreso neto tales como matrícula académica, venta de servicios de capacitación, venta de servicios de asistencia técnica, patrocinio de empresarios y ex alumnos, aumento de la subvención estatal, reblandecimiento de las condiciones para utilizar el superávit libre.
- b) Calificar esas fuentes en función de criterios tales como ingreso esperado, esfuerzo requerido, probabilidad de éxito, requerimiento de otros recursos (humanos, financieros, infraestructura).
- c) Precisar proyectos de mejoramiento de ingresos netos en cuanto a las fuentes mejor calificadas.
- d) DECAT, como unidad de venta de servicios en educación comunitaria, (cursos a la comunidad) y asistencia técnica (enfocada a emprendedurismo y aulas de negocios), debe autofinanciarse totalmente.
- e) Listar las fuentes de reducción de gastos, calificarlas en cuanto a resultados esperados, esfuerzos requeridos y probabilidad de éxito y precisar proyectos en cuanto a las fuentes mejor calificadas.

Indicadores

- a) Fuentes de generación de ingresos netos detectadas
- b) Fuentes jerarquizadas
- c) Proyectos diseñados
- d) Fuentes de reducción de gastos detectadas
- e) Fuentes jerarquizadas
- f) Proyectos diseñados

5. Establecer una política de crecimiento, adecuando la infraestructura a los procesos operativos validados.

Planes de acción

- Señalar los elementos de la política. Ejemplo: visión, misión, necesidades de los usuarios, historia de emprendimientos exitosos, disponibilidad de recursos humanos, financieros y de infraestructura.

Indicadores

- a) Elementos de la política señalados
- b) Borrador de la política redactado
- c) Borrador enriquecido por otros participantes significativos
- d) Borrador de la política probado conceptualmente ante casos imaginarios
- e) Política promulgada

6. Promover un sistema de administración y control basado en indicadores de gestión para el seguimiento de la ejecución de este plan estratégico.

Planes de acción

- a) Establecer un grupo transversal con responsabilidad para liderar la ejecución del plan estratégico

- b) Señalar los procesos en los cuales se requiere excelencia para alcanzar el conjunto total de objetivos (4 estratégicos y 16 específicos)
- d) Señalar los cambios, mejoras, aprendizajes, innovaciones requeridas para que los procesos del punto anterior se desarrollen con excelencia.
- d) Señalar prácticas administrativas deseables para los ejecutivos de unidades organizacionales de acción relacionadas con el plan estratégico.
- e) Entrenar y reentrenar a quienes lo requieran, en esas prácticas administrativas deseables. f) Establecer mecanismos de supervisión de las buenas prácticas.
- g) Establecer la función de control estratégico del plan y dotarla de recursos (Podría asignarse a una nueva unidad o ampliarse las responsabilidades de una unidad existente)
- h) Señalar las unidades organizacionales que son más críticas para el cumplimiento de este plan estratégico.
- i) Pedirles que describan la contribución de valor que aportarán.
- j) Armonizar vertical y horizontalmente la contribución de las distintas unidades organizacionales
- k) "Negociar" con las unidades esa contribución de valor (clarificarla, aumentarla, rediseñarla, proveerles los recursos necesarios).
- l) Pedirles que formulen sus indicadores de desempeño
- m) Establecer un protocolo de ejercicio del control, a saber, señalamiento de metas, indicadores de desempeño, medición de desempeño, determinación de brechas, medidas correctivas, retroalimentación de planes.

- n) Blindar ese protocolo contra las pérdidas de energía representadas por la práctica de "pasarse la pelota" y otras prácticas dilapidadoras de energía organizacional.
- o) Establecer un calendario de control el cual podría ser diferente para diferentes unidades organizacionales según su impacto, novedad o dificultad de la acción, etc.

Indicadores

- a) Grupo para control estratégico designado
- b) Buenas prácticas administrativas seleccionadas
- c) Mecanismos de supervisión de buenas prácticas establecidos.
- d) Entrenamiento en buenas prácticas puesto en marcha
- e) Función de control estratégico diseñada en todos los componentes señalados en los planes de acción.

IV. ENTORNO.

Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, mediante acciones conjuntas para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cartago y el país.

Indicadores

- a) Número de proyectos exitosos
- b) Número de alianzas sostenibles de calidad
- c) Reconocimiento de habitantes sobre el CUC como gestor de desarrollo

Los objetivos específicos a alcanzar están relacionadas con:

1. Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios para el sector productivo y social del país.

Planes de acción

- a) Definir el área geográfica meta
- b) Diseño de un programa de innovación.
- c) Definir los elementos del entorno significativo Ej. Estudiantes de colegio, sus padres, empleadores, pymes, docentes, expertos, ex alumnos, clientes atendidos, instituciones semejantes, nacionales o extranjeras.
- d) Señalamiento de los insumos necesarios para adelantarse innovadoramente a las necesidades del entorno.
- e) Puesta en operación de mecanismos para recoger esos insumos.
- f) Proceso de los insumos de información para transformarlos en conclusiones de acción.
- g) Vincularse con UCCAEP, CINDE, Cámara de Industrias y con la zona franca de Cartago.

Indicadores

- a) Área geográfica definida
- b) Programa de innovación diseñado
- c) Conclusiones de acción obtenidas

2. Desarrollar políticas de mercadeo que permitan al Colegio Universitario de Cartago posicionarse como entidad que coadyuva con el desarrollo del país y que permite a la población estudiantil formarse integralmente y ubicarse en el mercado laboral. Sugiero replantear este objetivo para que en su primera frase diga "Desarrollar un plan de mercadeo", porque me parece que lo que se quiere es un plan y no solamente unas políticas.

Planes de acción

- a) Determinar los públicos meta ante los cuales se quiere obtener posicionamiento. (Ej. Tomadores de decisiones de entidades

- públicas, académicas, empresariales; estudiantes de secundaria, estudiantes universitarios, público en general).
- b) Elaboración de un mensaje básico y de varios mensajes específicos con el fin de promover el posicionamiento.
 - c) Crítica del mensaje para que se ajuste a la realidad (No vender aire)
 - d) Señalamiento de canales opcionales de transmisión del mensaje, en función del público meta.
 - e) Señalamiento de formatos opcionales de mensaje Ej. Volantes, vallas, audio, video.
 - f) Evaluación del costo-beneficio-probabilidad de impacto de los diferentes conjuntos de mensajes-formato-canales-público meta.
 - g) Elección de los mejores conjuntos de mensaje-formato-canal-público meta. h) Programación de la difusión de los mensajes

Indicadores

- a) Públicos meta señalados
- b) Mensaje principal y accesorios diseñados
- c) Conjuntos de mensajes, formatos, canales, evaluados
- d) Programación de la difusión efectuada
- e) Difusión iniciada

Carácter de los objetivos

De los 17 objetivos específicos 15 tienen carácter agresivo, es decir, requieren acciones proactivas. 9 de ellos tienen un foco interno, es decir, requieren acciones dirigidas hacia el interior de la organización. 6 están dirigidos hacia el entorno. Ver Anexo No. 2 "Análisis de los objetivos específicos". Esto de alguna manera nos previene sobre los requerimientos de energía, talento y otros recursos que requerirá la ejecución, ya que el carácter predominante de la estrategia es agresivo. Los objetivos de foco interno señalan el gran esfuerzo que habrá de dirigirse hacia el mejoramiento de Institución.

Existen dos frentes principales: el académico y el de apoyo. Las cadenas de objetivos en ambos frentes, son de longitud diferente. Para lograr los objetivos "más distantes" en el frente académico, hay que recorrer varios niveles de objetivos. En cambio en el frente de apoyo, la cadena es más corta, pero es mayor el número de temas sobre los cuales hay que trabajar. Ver Anexo No. 3 "Prelación de objetivos".

La ejecución debe iniciarse en ambos frentes. La lógica de los objetivos establece las prelación necesarias. Pero como cada objetivo requiere para su alcance de varios pasos, el trabajo en objetivos "más distantes" puede iniciarse antes de que se hubieran alcanzado los objetivos que lógicamente los preceden. Aquí se plantea la cuestión de la ubicación en el tiempo de los objetivos, a fin de distinguir cuáles deben merecer una atención más temprana desde el punto de vista de la ejecución. Las flechas muestran la forma en que unos objetivos dependen de otros para su logro.

Ejemplos:

- a) Antes de concluir el desarrollo de perfil del estudiante, modelo curricular y la actualización de las ofertas, se podría ir avanzando en ciertos aspectos del plan de mercadeo.

- b) El objetivo de "establecer una política de crecimiento" podría descomponerse en elementos que requieran la conclusión de otros objetivos interno agresivos como actualización de las ofertas y los que no lo requieran. Este sería el caso si se hiciera esfuerzos por aumentar las actividades actuales de buena contribución financiera, a segmentos de mercado aún no tocados.

El segundo de los ejemplos, sugiere que es promisorio utilizar los elementos de los planes de acción asociados a los objetivos específicos, para determinar cuáles quedan condicionados por otros y cuáles tienen una cierta independencia que permitiría irlos ejecutando sin esperar resultados en otros.

Al observar la lista de acciones requeridas para el cumplimiento del objetivo III.6 (Promover un sistema de administración y control estratégicos) salta a la vista que éstas son actividades que conviene emprender desde muy temprano en la ejecución del plan estratégico.

Factores críticos del éxito para el logro de los objetivos

Un examen de los elementos de oportunidades del FODA sugiere la existencia de circunstancias propicias para el logro de los objetivos de la nueva estrategia, y para las actividades ordinarias de la Institución. En cuanto a las fortalezas la pregunta crítica es ¿Cuáles de las fortalezas resultan distintivas para el logro de los objetivos? El Colegio ha tenido éxito en toda su trayectoria, pero ¿Le respaldan las fortalezas existentes para acometer la estrategia planteada?

Se encuentran en el FODA reseñado, debilidades cuyo manejo es crítico para emprender una estrategia desafiante, lo cual le da alto significado al tema de cuáles son los talentos potenciales del personal, cuál su disposición a aplicarlos y cuál el liderazgo que motivará al personal a superar las debilidades apuntadas.

Las amenazas señaladas en el FODA no muestran obstáculos significativos para las actividades ordinarias de la Institución.

Esto plantea la necesidad de que cuando se articule la participación concreta de las unidades de trabajo con respecto a la estrategia, se identifiquen cuidadosamente los recursos que garanticen el éxito de esa contribución de la unidad.

Algunas preguntas concretas relacionadas con los objetivos específicos, van en esa misma dirección:

Objetivos I y II

¿Tenemos o podemos adquirir las competencias de investigación y de diseño requeridas por los objetivos específicos relacionados con los objetivos I y II?

Objetivo III

- ¿Se tienen las competencias gerenciales, en los niveles de alta gerencia y gerencia intermedia?
- ¿Se cuenta con diseños confiables sobre los cambios que se hará?
- ¿Se tiene experiencia en gestión del cambio?
- ¿Se tiene acceso a un buen modelo conceptual de gestión del cambio?
- Es urgente tener un plan de acción sobre cómo reblandecer las inflexibilidades presupuestarias
- Es importante monitorear las acciones del INA
- Es indispensable contar con un buen sistema de ejecución y control estratégicos

Objetivo IV

Es indispensable articular una buena estrategia de comunicación, de construcción de redes y de creación de valor para la comunidad.

Pensamiento estratégico en una institución educativa

1. Los costos de la educación en el mundo, están subiendo. En un país como Costa Rica, donde el acceso a la educación es un valor nacionalmente compartido, las instituciones educativas deben velar por hacer el uso más eficiente de sus recursos. Esto puede entenderse desde la perspectiva de los esfuerzos tradicionales de ahorro de gastos, o puede entenderse desde la perspectiva desafiante de introducir innovaciones de gran significado.

Antes educar era poner frente al alumno el conocimiento que tenía el profesor. Hoy el conocimiento fluye de todas las terminales electrónicas, sean computadoras o teléfonos inteligentes. Educar hoy, es capacitar al estudiante para que aproveche esa amplia disponibilidad de conocimientos.

Lo primero que se piensa cuando se piensa en innovaciones, es sobre la introducción de TICs a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Hoy sabemos que eso no es suficiente, y que se requiere rediseñar dichos procesos, para que la aplicación de TICs produzca abundantes resultados de aprendizaje. Como referencia, quede dicho que el Instituto Tecnológico de Monterrey opera un **Centro de Investigación e Innovación Educativa** cuyo objetivo es "la reingeniería del proceso de enseñanza aprendizaje". Ver Anexo No. 4 "Innovaciones educativas"

2. A lo largo de la consultoría se palpó el interés de la Comisión por enriquecer su oferta académica y su oferta de cursos a las empresas y sus trabajadores, de manera de influir en el desarrollo de hábitos emprendedores. Se incluye un conjunto de ideas sobre cómo contribuir al desarrollo de estos talentos. Ver Anexo No. 5 "Enseñar a emprender".
3. Uno de los aportes más valiosos que una entidad educativa puede hacer a la vida de sus estudiantes, es el desarrollar en ellos el espíritu crítico, inquisidor, asociado con lo que se denomina actitud científica. Para ello hay que cuestionar el paradigma de la enseñanza magistral, libresca. Se incluyen unas recomendaciones sobre cómo promover la actitud científica en el aula. Ver Anexo No. 6 "Formas de promover el espíritu científico en el aula"
4. El objetivo I se refiere a "...la formación integral de la población estudiantil" y el primero de sus objetivos específicos relacionados es "Desarrollar un Modelo curricular para el CUC (humanista)".

Por formación integral entendemos la formación que mejora los conocimientos, las destrezas y los hábitos de comportamiento de las personas. A la vez que se desea hacer que los estudiantes aprendan álgebra, se desea también que la conviertan en una herramienta para enfocar los problemas susceptibles de ser tratados con ella. Pero también está implicado en la formación

integral, que la persona graduada en su comportamiento cotidiano, se apegue a la verdad, respete a su colega, sea responsable en su familia, sepa cómo lidiar con el dolor o cómo disfrutar del éxito.

Muchas entidades educativas se dedican solamente a transmitir conocimientos. Algunas porque eso es lo que los empleadores valoran en un primer contacto con el graduado. Otras porque aplican un enfoque de suma cero al curriculum y suponen que el tiempo que se dedique al aprendizaje de cómo ser un buen miembro de la comunidad, se lo sustraen al aprendizaje de los principios de física elemental requeridos para el trabajo.

Un reto válido, es el de cómo educar para los buenos hábitos, sin menoscabo de los contenidos "duros" de los programas. Ese reto puede ser resuelto en el contacto diario entre profesores y estudiantes y entre los estudiantes entre sí. La vida en el Colegio es una vida en comunidad. Se la puede ordenar con reglas casuísticas. Se la puede vivir asimétricamente, donde el profesor "es más" que el estudiante. O se la puede diseñar para que las normas de la convivencia sean razonables, esto es que su práctica deje un beneficio a los participantes. Tomemos por ejemplo la disciplina en cuanto al cumplimiento de las fechas de entrega de los trabajos. El estudiante que sabe respetarlas, se obliga a aprender a programar su tiempo y de esta manera está adquiriendo un hábito que le será útil en su futuro trabajo y en su vida corriente. La experiencia estudiantil siempre ha sido un espacio propicio para el modelaje. Se aprenden comportamientos de los profesores y de los compañeros. El reto está en el diseño de la experiencia de aprendizaje.

Los colegios dejan una huella en los estudiantes. En unos casos negativa, en otros positiva pero tenue ¿Qué huella quiere dejar el CUC en el estudiante? Nos resignamos a ser un sistema de transmisión de conocimiento ¿O querríamos ser un taller de escultura donde se esculpieran seres humanos?

Manejo de las amenazas

Conviene tomar las amenazas y formular algunas ideas sobre planes de acción. A continuación se toman las amenazas que aparecen en el FODA y que se han juzgado de impacto (enfaticadas en color verde en el "FODA referido a objetivos"), y se proponen algunas acciones que convendría

desarrollar para conjurarlas. La Comisión, con mayor conocimiento específico, podría enriquecer estas listas de acciones:

a) Las inflexibilidades y la limitación de crecimiento que establece la Autoridad Presupuestaria. Acciones:

- Estudiar las aperturas jurídicas existentes
- Establecer aportar información relacionada con contribución nacional del CUC, imagen y prestigio, a las autoridades que pudieran tomar una decisión al respecto.

b) Hay dificultades con el convenio de articulación con las universidades públicas para que los diplomados pasen a carreras universitarias. Las universidades privadas sí reconocen el 40% de los créditos aprobados en el diplomado. Sin embargo, existe una propuesta por parte de las universidades estatales de elaborar bachilleratos en las carreras de electrónica y programación, no conducentes a títulos de ingeniería que no ha sido visto con buenos ojos por nuestras carreras respectivas.

Acciones:

- Conocer el origen de las dificultades.
 - Determinar quiénes son los personeros que tienen poder de decisión sobre este tema en las instituciones de enseñanza superior (IES)
 - Conocer los "intereses" de las IES (En contraposición a las "posiciones" según la terminología de negociación de conflictos de Ury y Fisher).
 - Diseñar propuestas
- c) El INA es nuestra principal competencia en los programas técnicos. Tiene la desventaja de su falta de flexibilidad horaria. Y tiene la ventaja de ser un servicio gratuito para la empresa. (2) pp 26.

Acciones:

- Estar alerta y monitorear los movimientos del INA y otros competidores
 - "Blindar el vínculo con nuestros "clientes". Estrechar lazos con ellos. Conocer sus necesidades. Diseñar soluciones con ellos.
 - Preparar mensajes para colegas sobre el extra valor de un diploma de CUC
 - Mejorar las dificultades que existen para que clientes y usuarios pidan/reciban información o hagan trámites.
 - Debe adicionarse valor a la oferta del CUC. En esa dirección apuntan varios de los objetivos específicos relacionados con lo académico (I. 1-4-5)
- d) En la provincia de Cartago, las empresas no tienen la cultura de capacitación como una fuente de progreso empresarial. Eso las hace más sensibles al costo de los servicios de capacitación (2) pp 26

Acciones:

- Pensar en adiciones de valor de buena relación costo/beneficio. Ejemplo: permitir acceso a un sitio con información valiosa.
- Empezar procesos de ingeniería del valor para reducir el costo de lo que se ofrece. Ejemplo: reducir horas de contacto sin disminuir los productos de un programa.

Ejecución y control

1. En una etapa posterior, el CUC debe hacer que cada macro unidad y luego cada unidad significativa, tenga su propia estrategia, y que tenga muy clara la contribución a la estrategia institucional. De hecho, una buena forma de vincular a todo el personal a la estrategia institucional, es que los jefes promuevan que cada

colaborador tenga clara su contribución a la estrategia de la unidad de trabajo y en alzada a la estrategia institucional. Todo colaborador debe ser "alineado" con la estrategia, para lo cual es necesario empoderarlo, capacitarlo, medirlo, evaluarlo, incentivarlo. En esto, y en todas sus otras funciones, el ejercicio eficaz de la jefatura, es clave para el éxito de la ejecución. Por ello es recomendable que la alta gerencia gestione adecuadamente la comunicación, la construcción de equipo, la capacitación, la supervisión y el coaching de los jefes.

2. Un objetivo de gran significado para la ejecución y control de la estrategia es el III.6 "Promover un sistema de administración y control basado en indicadores de gestión para el seguimiento de la ejecución de este plan estratégico". Los elementos relacionados con planes de acción que se han elaborado para ese objetivo son muy numerosos y deben ser atendidos con todo esmero.
3. El ajuste que la estrategia propone hacer en las funciones de apoyo, es de gran magnitud (Ver objetivos III. 1-2-3, IV. 2 y III.6. Puede esperarse que ahí se encuentren obstáculos procedentes de la resistencia al cambio. Es imposible decretar el cambio. Hay que gestionarlo. Ver Anexo No. 7 "Gestión del cambio".
4. El objetivo III. 1 "Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos incentivando el crecimiento individual del trabajador, formación de pares en los diferentes puestos para permitirle al CUC desarrollarse permanente y sosteniblemente dentro del marco de las organizaciones inteligentes" puede beneficiarse de algunas de los conceptos contenidos en el Anexo No. 8 "Nuevos encargos para la función de recursos humanos".
5. Casi todos los objetivos específicos, requieren de procesos innovadores. A tal fin es importante introducir elementos de buenos procesos innovadores, a saber:
 - Información sobre la realidad sobre la que se quiere innovar
 - Actitud y métodos que promuevan la creatividad

Capacidad para convertir las ideas creativas en cambios "mercadeables"

Se recomienda por tanto que se dedique tiempo a aprestar a quienes participarán en estos procesos en las técnicas de pensamiento creativo probadas y conocidas como el torbellino de ideas, la ingeniería del valor, las relaciones forzadas, la sinéctica, la matriz morfológica.

Eso mejoraría la probabilidad de que se rompieran viejos moldes, se cuestionaran algunos paradigmas arraigados como la organización de cursos en bimestres, semanas, y horas de clase. Se podría acceder a ideas novedosas como capacitar y apoyar a las empresas para que la formación de los estudiantes, en su trabajo práctico, se acercara a lo que en las carreras médicas se denomina internado universitario. Se podría pensar en aumentar el uso y eficacia de los tramos comunes de carrera; en reciclar o producir profesionales a pedido de las empresas; y en producir graduados interdisciplinarios; en verticalizar las carreras en el tiempo de manera que los estudiantes recibieran primero la formación que les dará mayor estabilidad en sus empresas y luego lo demás.

ANEXO No. 1

MAPA ESTRATÉGICO

<p>Visión</p>	<p>Ser líderes en la educación superior paraguasera, mediante la formación de técnicos superiores, educación comunitaria y asistencia técnica, siendo altamente competitivos, desarrollando actividades educativas de valor en los requerimientos personales y laborales para el desarrollo del país, a través de procesos de investigación y la vinculación con los diversos sectores sociales y productivos.</p>			
<p>Misión</p>	<p>Satisfacer las necesidades en educación superior paraguasera, en las áreas de formación, capacitación y perfeccionamiento que requiere el país para enfrentar los retos del futuro, promoviendo labores de acción social, investigación, desarrollo comunitario a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, y transmitiendo la cultura nacional, propiciando el respeto y la práctica de la equidad, la sostenibilidad ambiental y la diversidad entre la comunidad.</p>			
<p>Objetivos generales</p>	<p>I. ACADÉMICO. (Ofertas académicas y estudiantiles)</p>	<p>II. INVESTIGACIÓN (Calidad)</p>	<p>III. RECURSOS (Humanos, Financieros, Infraestructura)</p>	<p>IV. ENTORNO</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<p>Impulsar en el CUC la calidad de la enseñanza, de cuando las ofertas académicas, técnicas y cursos a la comunidad acorde a las necesidades del entorno que conduzcan a la formación integral de la población estudiantil.</p>	<p>De a arrollar una política de investigación permanente, detectando las necesidades de los sectores productivos y sociales para el mejoramiento de la calidad y la innovación en las ofertas de formación y capacitación</p>	<p>Mejorar la eficiencia operativa, reafirmando los recursos humanos, financieros y de infraestructura para que permita la toma de decisiones en pro del desarrollo académico, social, cultural y económico de la provincia de Curtago y el país</p>	<p>Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, mediante acciones conjuntas para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Curtago y el país</p>
<p>Conductas de éxito</p>	<p>1. Desarrollar modelo curricular 2. Desarrollar perfil estudiantil 3. Utilización de TI 4. Actualización permanente de ofertas académicas 5. Actualización permanente de ofertas técnicas y cursos a la comunidad 6. Asignar recursos con miras a la actualización 7. Fomentar el emprendedurismo en la comunidad y en las carreras</p>	<p>1. Crear infraestructura para identificar necesidades de "usuarios" 2. Promover la investigación para el mejoramiento</p>	<p>1. Redefinir y modernizar la gestión de RRHH con el propósito de desarrollar individualmente a los colaboradores 2. Modernizar sistemas de información para prestar mejores servicios 3. Acortar procesos y procedimientos operativos 4. Mejorar la situación económica para crecer y actualizarse 5. Establecer una política de crecimiento 6. Promover un sistema de administración y control estratégicos</p>	<p>1. Desarrollar acciones para voluntarios a las actividades del entorno 2. Desarrollar una eficaz función de mercado</p>
<p>Conductas de éxito</p>	<p>Liderazgo: Compromiso con lo que nos corresponde en el trabajo y responder a los desafíos del entorno. Trabajo en equipo: Se basa en la sinergia y en el lineamiento en la práctica de gestión del trabajo para cumplir los objetivos institucionales propuestos Disciplina: Observancia de las normativas institucionales a partir de un convencimiento personal Conciencia social: Para el desarrollo sostenible, con una visión humanista y sostenible (Se encara, como los factores ambientales, económicos, social)</p>			

III. RECURSOS.(Humanos, Financieros, Infraestructura)		
Mejorar la eficiencia operativa, redefiniendo los recursos humanos, financieros y de infraestructura para que permita la oportuna toma de decisiones en pro del desarrollo académico.		
1. Redefinir y modernizar la gestión de RRHH con el propósito de desarrollar individualmente a los colaboradores	Interno	Agresivo
2. Modernizar sistemas de información para prestar mejores servicios	Interno	Agresivo
3. Acelerar procesos y procedimientos operativos	Interno	Agresivo
4. Mejorar la situación económica para crecer y actualizarse	Interno	Agresivo
5. Establecer una política de crecimiento	Externo	Agresivo
6. Promover un sistema de administración y control estratégicos	Interno	Agresivo
IV. ENTORNO.		
Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, mediante acciones conjuntas para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cartago y el país.		
1. Desarrollar acciones para adelantarnos a las necesidades del entorno	Externo	Agresivo
2. Desarrollar una eficaz función de mercadeo	Externo	Agresivo

Objetivos específicos externo agresivos: Requieren acciones proactivas dirigidas hacia el entorno.	5
Objetivos específicos externo defensivos: Requieren acciones reactivas dirigidas hacia el entorno	0
Objetivos específicos interno agresivos: Requieren acciones proactivas dirigidas hacia el interno	9
Objetivos específicos interno defensivos: Requieren acciones reactivas dirigidas hacia el interno	2

14 de los objetivos específicos tienen carácter agresivo
9 de ellos tienen un foco interno

ANEXO No. 2

Análisis de los objetivos específicos	Impacto	Carácter
I. ACADEMICO. (ofertas académicas y estudiantes)		
Impulsar en el CUC la calidad de la enseñanza, adecuando las ofertas académicas, técnicas y cursos a la comunidad acorde a las necesidades del entorno que conduzcan a la formación integral de la población estudiantil.		
1. Desarrollar modelo curricular	Interno	defensivo
2. Desarrollar perfil del estudiante	Interno	defensivo
3. Utilización de TI	Interno	Agresivo
4. Actualización permanente de ofertas académicas	Externo	Agresivo
5. Actualización permanente de ofertas técnicas y cursos a la comunidad	Externo	Agresivo
6. Asignar recursos con miras a la acreditación	Interno	Agresivo
7 Fomentar el emprendedurismo en la comunidad y en las carreras	Externo	agresivo
II. INVESTIGACIÓN.(Calidad)		
Desarrollar una política de investigación permanente, detectando las necesidades de los sectores productivos y sociales para el mejoramiento de la calidad y la innovación en las ofertas de formación y capacitación.		
1. Crear infraestructura para identificar necesidades de “usuarios”	Interno	Agresivo
2. Promover la investigación para el mejoramiento	Interno	Agresivo

ANEXO NO. 4

Innovaciones educativas

Todo estudiante de economía, conoce el concepto de función de producción. Es el que ilustra la forma cómo el resultado varía en función de las diferentes cantidades de factores de producción.

Por ejemplo, la cantidad de arroz producida, depende del área cultivada, de los fertilizantes utilizados, del número de horas hombre, del equipo que estos hombres utilizan, de la tecnología utilizada, la cual está en la variedad de semillas, y en los métodos de cultivo. Por ejemplo, el arroz anegado tiene un rendimiento diferente al arroz de secano. Un campesino primitivo, provisto de una pala y un pico, producirá menos que un campesino sofisticado que dispone de equipo agrícola, riego, semillas seleccionadas etc.

Ocurre que entre los factores de producción se dan posibilidades de sustitución sin que se afecte el resultado. Tal vez una disminución de 10% en un factor requiera un aumento de 50% en otro factor. Por ejemplo, tal vez reducir los insecticidas en 10%, requiera que para mantener la misma producción, sea necesario aumentar el número de horas hombre en 50%, porque entonces para controlar las plagas se necesitará hacerlo manualmente. Podría ocurrir también que una disminución de 40% de un factor de producción, solo requiriera un aumento de 10% en otro. Por ejemplo, se pueden hacer grandes reducciones de mano de obra, con solo agregar un poco de tecnología. Imaginemos una finca en la cual la arada se haga a pico y pala. Una yunta de bueyes y un arado, podrían sustituir a muchos labradores.

El modelo curricular debe estar imbuido de estos conceptos. De poco nos sirve tener suficientes profesores a tiempo completo, si los estudiantes salen corriendo al final de las clases y entonces no existe el requerido contacto entre estudiantes y profesores. O si esos profesores por

inexpertos carecen de tecnología didáctica. En cambio, con menos profesores, con mejor tecnología didáctica, dotados de equipo adecuado, con sistemas "amistosos" que hicieran las consultas más accesibles, se podría lograr mejores resultados.

Piénsese por ejemplo, en el aumento de la probabilidad de aprendizaje que puede generar un profesor que establezca la regla de que no explica lo que está en el libro sino que requiere de sus estudiantes el estudio previo de los contenidos de la clase, que reciba preguntas, que pida al grupo que ensaye respuestas y que finalmente responda a lo que el grupo no pudo responder. Además está "predicando sin palabras" sobre la importancia de autogestionar el aprendizaje, de buscar primero las preguntas para obtener respuestas. Está desarrollando en el estudiante, la actitud de autoconfianza, lo está haciendo involucrarse, le está dando la oportunidad de enseñar a sus compañeros mediante las propias respuestas, está legitimando que todos podemos aprender de todos. Si además hace que cada estudiante en la clase siguiente entregue una nota sobre "qué aprendí" y "cómo lo aprendí", me parece que está desatando un esfuerzo de reflexión sobre el aprendizaje, lo cual es un ingrediente valioso de los procesos formativos.

Se debe atender la tensión que existe actualmente sobre cantidad de conocimientos y el tiempo disponible en los cursos. Una opción es enseñar menos temas, enseñar los que tengan mayor impacto en el aprendizaje futuro y desarrollar las destrezas de aprendizaje del estudiante. El supuesto generalizado es que la institución tiene que enseñar. Si lográramos conectar con el entusiasmo del estudiante, él auto-gestionaría su propio aprendizaje. Consideremos el aporte que los mismos estudiantes pueden dar al proceso de aprendizaje de sus compañeros, mediante lo que se ha conocido como "centros de estudio", o mediante la organización de lo que Russell Ackoff llama "células de estudio", en las cuales, un estudiante seleccionado por su vocación docente, por su responsabilidad y ventajas comparativas, recibe entrenamiento y apoyo del profesor, para convertirse en recurso de aprendizaje para sus compañeros en la célula de estudio.

En algunas instituciones se obtienen puntos en la calificación individual provenientes del buen resultado individual de las personas miembro de la

célula o grupo de estudio, de manera que todos los estudiantes de un grupo tengan interés en el desempeño individual de todos sus compañeros porque eso beneficia su evaluación personal.

Eso abre la posibilidad de que diseños innovadores por parte de las instituciones educativas produzcan resultados positivos en la formación de los estudiantes, trascendiendo los fríos cocientes al uso en algunas instituciones como la relación entre número de alumnos y tiempos completos docentes.

ANEXO No. 5

Enseñar a emprender

Entiendo el espíritu emprendedor en su sentido más amplio, como la actitud de búsqueda y aplicación de satisfactores para necesidades individuales, grupales o comunitarias. Por tanto, no me refiero sólo a los procesos, técnicas y actitudes necesarias para establecer una empresa lucrativa.

Constituyen deficiencias del espíritu emprendedor la falta de soluciones para problemas importantes, la falta de ejecución una vez que se ha elegido una solución y la falta de eficacia en la ejecución de una solución.

En el fenómeno emprendedor hay tres momentos importantes. El primero es el descubrimiento de la oportunidad, en la forma de una insatisfacción o una satisfacción superable. El segundo es concebir un satisfactor o solución. El tercero es la ejecución de ese segundo paso para convertirlo en resultados.

El acto emprendedor es el correlato de acción del acto creativo. El acto creativo se circunscribe a la esfera del pensamiento. El acto emprendedor a la esfera de la acción. Emprender es combinar un acto creativo con una acción eficaz. La capacidad de emprender - la capacidad de percibir, de crear, de accionar - está presente en todos los seres humanos sanos. Su mejoramiento se da a través de la supresión de aquello que la obstaculiza.

Es labor universitaria el investigar y el producir conceptos y métodos que aumenten la probabilidad de que individuos, empresas, organizaciones e instituciones, mejoren su capacidad de accionar con efectividad y eficiencia. Parece aceptable que una sociedad que ve aumentada su capacidad de innovar, de crear, de mejorar su productividad y sus formas de convivencia, ha salido beneficiada de esa gestión universitaria. Así lo hacemos cuando innovamos para mejorar físicamente el ambiente, o para hacer más disponibles las actividades artísticas o deportivas o más efectivas las actividades educativas, políticas o de salud.

Se puede hacer largas listas de actitudes pero es mucho más útil señalar unas pocas en las cuales coinciden muchos autores.

La primera actitud es una alta motivación de logro entendida como el impulso a accionar con entusiasmo en situaciones que entrañan un reto.

La segunda podríamos relacionarla con lo que denominamos responsabilidad, que consiste en reconocernos como insustituibles en el manejo de una determinada situación.

Una tercera actitud es el concebirse a sí mismo como instrumento de acción, esto es considerar que las circunstancias no se nos imponen fatalmente sino que es posible y deseable modificarlas en nuestro beneficio o el de los demás. El emprendedor frente a las circunstancias se siente sujeto, protagonista, agente y no su espectador y objeto pasivo.

Finalmente se menciona la resiliencia, entendida como la capacidad de recuperar el estado de equilibrio después de un impacto negativo, de un fracaso por ejemplo, lo cual se traduce es otro nombre para la fortaleza, la tenacidad y la perseverancia.

En nuestras universidades el problema se trata de manera fragmentada. Las escuelas de ingeniería intentan promover la creatividad relacionada con las cosas. Las escuelas de arquitectura

la promueven en lo relacionado con el manejo del espacio y de los materiales de construcción. En las escuelas de administración de empresas se acomete tímidamente el problema de la búsqueda de oportunidades y de manera más explícita el de la toma de decisiones y el de la ejecución. El tema de las actitudes y el de las inhibiciones a la acción eficaz de una cierta forma está tratado en las escuelas de psicología aunque siempre con un cierto acento en lo patológico.

Recomendaciones

Pienso que las universidades contribuirían al mejoramiento del espíritu emprendedor si aplicaran las siguientes recomendaciones:

- Han de pensar no sólo en el fenómeno emprendedor referido a actividades lucrativas, sino en general a emprendimientos, esto es, a cualquier actividad libre y racional que implique el logro de unos objetivos. Por lo tanto estos cambios deberán beneficiar a todos los estudiantes y no sólo a los de algunas carreras.
- Poner a los estudiantes en situación de emprender, induciendo a los estudiante que tienen vocación empírica a profundizarla en un contacto estrecho con la realidad y en una aceptación de los retos que ésta les ofrece, demandando su iniciativa, su autonomía, su responsabilidad y propiciando su contacto con las cosas, no sólo con los conceptos, ni sólo con el discurso inteligente. Los libros deben seguir a la acción y no la acción a los libros.
- Convertir el descubrimiento de necesidades y la concepción de eventuales satisfactores en un ejercicio tan válido como los ejercicios con los cuales pretendemos despertar destrezas matemáticas. Todo graduado universitario debería haber creado un reflejo condicionado en esa dirección de igual manera que producimos arquitectos que lo tienen para manipular mentalmente el espacio para producir bienestar.
- Integrar el entorno a la universidad, investigando los episodios exitosos y los episodios fallidos de empresaridad. Utilizando como

recursos didácticos a las personas que han participado en esos episodios. Reclutando mentores que puedan enriquecer la práctica de los estudiantes. Haciendo ejercicios de detección de necesidades y de concepción de soluciones para asuntos nacionales, comunales o de la misma universidad.

- Convertir los esfuerzos emprendedores de los estudiantes en materia de auto-aprendizaje.
No hay mejor manera de mejorar el espíritu emprendedor que el auto-análisis de los resultados exitosos o fallidos
- Considerar que los estudiantes tienen una creatividad y una eficacia dadas, pero postular que esas facultades están inhibidas por la crianza, por la educación y por otros condicionamientos culturales tales como las estructuras innecesariamente autoritarias que los sujetan y los hacen dependientes.
- Promover el pensamiento creativo. Investigar cuáles son en nuestro medio los valores, las normas y las prácticas que lo bloquean y cuáles los que lo promueven. La práctica de ejercicios de creatividad no nos hará más creativos pero sí contribuirá a detectar y eventualmente a eliminar los obstáculos que la limitan.
- Integrar lo fragmentado, mirando el fenómeno emprendedor interdisciplinariamente. Se trata de una actividad cognitiva, como en la física, y a la vez de una actividad de modificación de realidades, como en la arquitectura, la cirugía o la política.
- Algunos conceptos y técnicas deberían desbordar el ámbito de las unidades académicas de las cuales son nativos, y ser utilizados para remover el sustrato de creatividad y eficacia de la acción que yace reprimido en cada estudiante. Así por ejemplo:
 - o El pensamiento estratégico, entendido como el procedimiento mediante el cual se eligen objetivos.

- o Los modelos de resolución de problemas y toma de decisiones, que son brotes directos del método científico tradicional.
- o Algunos poderosos conceptos de la economía como el principio de escasez, la utilidad marginal, el costo-beneficio y el costo de oportunidad.
- o El psicoanálisis como instrumento para explorar la conducta humana y para detectar inadecuaciones en la acción.
- o El darse cuenta como técnica para conocerse a sí mismo y para conducir procesos de auto-mejoramiento.
- o El ejercicio del control como fuente de aprendizaje sobre los resultados buenos o desafortunados de la acción.
- o Los conceptos sobre procesos de cambio, tales como la resistencia al cambio, el aprestamiento para el cambio, el análisis del campo de fuerzas, las técnicas de negociación.
- o La utilización de grupos para el mejoramiento de destrezas cognitivas, de acción, y creativas, como espacios de comunicación semejantes a los grupos de sensibilización o a los grupos terapéuticos.
- o Tan importante como los contenidos son las actitudes y valores de quienes conducen los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.
- o Para el mejoramiento del espíritu emprendedor las variables más relevantes son humanas, no técnicas. Por ejemplo la autoconfianza. Todo estudiante necesita confiar en sí mismo para aprender por sí mismo. Si se enseña al estudiante a auto-gestionar el aprendizaje, se le está poniendo en contacto con una situación en la cual necesita emprender. Si el profesor es fuente de apoyo y no juez. Si sabe combinar la disciplina y el rigor con el respeto a la persona y la esperanza en el potencial del estudiante,

no estará transmitiendo un contenido sino creando una atmósfera propicia al espíritu emprendedor.

- o Debe patrocinarse la acción del estudiante, estimularse su iniciativa, su responsabilidad, su protagonismo, su diligencia, su perseverancia y su fortaleza. La fuente de dinamismo del proceso de enseñanza y aprendizaje, debe estar en el estudiante.

- o Hay que establecer la diferencia entre promover el espíritu científico y el espíritu emprendedor, porque tradicionalmente las universidades han sido mejores produciendo científicos que produciendo emprendedores, para lo cual es importante tener claro que en el campo de la acción las verdades no se descubren sino que se construyen. Buenas decisiones pueden malograrse en su ejecución. Y malas decisiones a través de una ejecución extraordinaria pueden producir buenos resultados.

- o Todas las actividades universitarias deberían estimular la exploración, lo cual es un nombre modesto para la verdadera aspiración de robustecer el ejercicio de la libertad personal. Si se crea un espacio de convivencia académica caracterizado por la libertad y la responsabilidad espontáneamente se regenerarán la creatividad y la eficacia.

Publicado en la revista Actualidad Económica, Agosto 1999.

ANEXO No. 6

Formas de promover el espíritu científico en el aula

1. Poner al estudiante en contacto con muchos fenómenos, muchas teorías y conocimientos a fin de hacerlo menos ingenuo.

2. Promover el apetito de verdad, o sea, la búsqueda de coincidencia entre los conceptos y la realidad. El ejercicio científico se rige por el respeto a la verdad.
3. Las ocurrencias, el saber convencional, las creencias, los dogmas deben ser sustituidos por el rigor científico. Debe utilizarse más la racionalidad y menos el pensamiento mágico, precientífico o informal.
4. Detectar y reblandecer nuestros prejuicios, dogmatismos, fanatismos y rotundismos. Esa apertura es prima hermana de la disposición al cambio, actitud requerida en un mundo tan intercomunicado y permeable como el que se vislumbra.
5. Tenemos que afinar el lenguaje como instrumento mediante el cual la racionalidad se convierte en retórica, que es el arte de argumentar, de convencer, sin utilizar sofismas, sin anfibologías, sin demagogia, sin intentos manipulativos.
6. Promover la capacidad de admirarse de cómo son las cosas, de no dar nada por consabido.
7. Respetar los hechos como un paso de aceptación de la realidad que es como es.
8. Del científico se espera una cierta desconfianza en lo que resulta obvio a primera vista.
9. Abordar los hechos con neutralidad científica. Saber separar nuestros deseos o nuestros "debería ser", de la observación de los hechos.

10. La capacidad de observación se fundamenta en una alta valoración por los hechos. Observar con sosiego. Con objetividad. No se puede observar con la ansiedad de quien quiere salir del paso.
11. No se debe recoger hechos con el ánimo de obtener una confirmación de nuestros prejuicios. Como dice irónicamente Drucker, "dime lo que quieres demostrar y te diré dónde buscar los hechos".
12. Practicar la transparencia y hacer accesibles a otros, los resultados de una investigación o de un experimento, de un proyecto.
13. Documentar todo lo que se hace y sus resultados con la intención de que quien quiera, pueda realizar los mismos experimentos y seguir los mismos pasos que hayan seguido quienes producen una afirmación o publican algún resultado.
14. Estar abierto a la falsación. Todos los miembros de una comunidad de aprendizaje están invitados a tratar de desconfirmar las afirmaciones de otros aprendientes. Porque el compromiso es con la verdad científica y no con la amistad o con la autoridad de quien haga las afirmaciones. En el campo de la realidad que interesa a la ciencia, todo deberá estar sometido a cuestionamiento. No existe la verdad final. Hay una obligación de someter a escrutinio lo que cualquiera afirma.
15. Aceptar con madurez que se nos muestre los errores en que incurrimos, como práctica de la apertura a la falsación de las proposiciones.
16. Considerar que los conocimientos y los hallazgos deben ser tenidos por provisionales. Que son verdaderos mientras no se demuestre lo contrario o mientras una teoría mejor no los supere.

17. Practicar la observación, la formulación y prueba de hipótesis,
18. Practicar la experimentación
19. Transformar nuestra actitud ante las matemáticas y verlas como el lenguaje que hablan la ciencia y la tecnología.
20. Fomentar el uso de la lógica. Sin apego a la lógica no hay posibilidad de comunicación de lo científico y esa comunicación es lo que hace posible la sinergia entre las actividades individuales dispersas de los científicos.
21. La alternativa al pensamiento lógico son otras formas no efectivas de pensamiento, tales como el pensamiento desiderativo (whishful thinking) o la esperanza en lo que Fromm llama "ayudantes mágicos": no sabemos cómo pero alguien nos va a sacar las castañas del fuego.
22. Practicar el pensamiento innovador mediante un reiterado y atento "Qué pasaría si " .
23. Cultivar el pensamiento crítico, el cual se manifiesta en las siguientes proposiciones:
 - a) Las cosas no son lo que parecen. La luna no es de queso.
 - b) Lo que la gente sabe y comparte no necesariamente es verdadero.
 - c) La necesidad de obtener explicaciones nos lleva a aceptar explicaciones incorrectas. Entre el primitivo que piensa que un rayo es una manifestación de la ira de los dioses y quien piensa que es una chispa eléctrica que hace estallar el aire a su paso, hay una gran diferencia.

- d) Una creencia equivocada nos ata. Reduce nuestra capacidad para cambiar el mundo.
- e) Las cosas no son simples. Las relaciones tampoco. Una causa no conduce a un solo efecto. La naturaleza es mucho más compleja. Varias causas tienen varios efectos, de manera que una forma juiciosa de proceder es considerar que todo depende de todo.
24. El pensamiento crítico nos independiza de las ideologías. Quien se matricula en una determinada ideología -liberalismo, socialismo, feminismo, consumismo- pierde libertad. Se ofrece para ser domesticado.
25. Nos libera también de los productos de nuestra imaginación. Con una palangana, un caballo y un palo, podemos imaginarnos nuevos quijotes, si no criticamos nuestra propia percepción de las cosas.
26. También el proceso de maduración personal nos va haciendo valorar la actitud de "no chuparnos el dedo" o de no "comulgar con ruedas de molino" y nos lleva a mantener una sana desconfianza con respecto a toda explicación o afirmación. Eso no implica convertir en sospechosa a toda persona que afirma algo, pero sí en cuestionable todo lo que afirma.
27. Descubramos lo que nos inclina a estar de acuerdo. Somos susceptibles al efecto halo de la autoridad jerárquica o de la autoridad académica, el poder económico o político. Cuando lo descubrimos, podemos desmontar más fácilmente las manipulaciones a las que estamos sujetos.
28. En las universidades debemos dejar de utilizar el verbo estudiar en el sentido de acumular conocimientos para sustituirlo por el verbo investigar, en el sentido de buscar respuestas utilizando el pensamiento como herramienta.

29. Crear espacios de trabajo que permitan la "polinización cruzada", la sinergia entre las dudas, las inquietudes, las preguntas, las búsquedas, los hallazgos de todos. La clase magistral debe combinarse con el trabajo supervisado de los grupos de estudiantes. Hay que estimular la actitud de resolución racional de problemas mediante el método científico adaptado. Este instrumento es uno de los de más fácil aprendizaje y de mayor impacto real.
30. Tener en el cuerpo docente personas que hayan estado en contacto sistemático con la investigación (ej. Phd's)
31. Indagar sobre prácticas y conceptos, exitosos o erróneos, prevalecientes en el entorno inmediato.
32. Reflexionar sistemáticamente sobre el efecto de las propias acciones profesionales
33. (Investigación-acción).

Instrumentos para promover el espíritu científico en el aula.

1. Las tutorías, entendidas como la relación frecuente con un profesor experimentado en el campo profesional.
2. La modalidad de responsabilizar al estudiante por su propio aprendizaje, en vez de que sea un escucha pasivo de clases magistrales.
3. La disponibilidad de varias fuentes de conocimiento (libros, conferencias, Internet, artículos, actividades de campo, trabajo en equipo, etc.)
4. La reflexión crítica promovida por ejemplo por ensayos que el profesor analiza en talleres interactivos.

5. Utilizar temas del desarrollo de la ciencia que resulten tan emocionantes como películas de suspenso.
6. Invitar a las cátedras a profesionales del ramo o no, que hayan vivido el entusiasmo de la práctica científica.
7. Promover el interés por la ciencia en general y no solo por la ciencia aplicada al campo profesional. (Ejemplo: un estudiante de mercadeo debería entender los rudimentos de cómo ocurre una infección viral)
8. Incluir en el programa temas de filosofía de la ciencia.
9. Incluir en el programa temas de enfoque de sistemas.

Cómo se podría evaluar esos instrumentos

1. Registro de aprendizajes y mejoramientos introducidos en los últimos años en los esfuerzos de promoción del pensamiento científico riguroso.
2. Actividades o prácticas transversales que promueven el pensamiento científico.
3. Evaluación a los estudiantes en cuanto a adquisición de hábitos de pensamiento científico riguroso.
4. Descripción de las actividades de mayor impacto que evidencien la investigación, innovación y el cultivo del pensamiento riguroso realizados por el personal académico de la carrera como parte de sus labores.

ANEXO No. 7

GESTION DEL CAMBIO

La globalización con su secuela de intensificación de la competencia, nos ha vuelto a recordar la necesidad del cambio. La experiencia del cambio está presente en todos los órdenes de la naturaleza. Las especies sobreviven gracias a la adaptación, lo cual es un fenómeno de cambio natural, orgánico, espontáneo. Sin embargo, los organismos políticos, sociales, empresariales, tienen el desafío de ir más allá de la adaptación. Dotados como están de libertad y de racionalidad, convertidos por esa razón en entidades quasi-personales están dotados de las mismas características creativas y de las mismas posibilidades de concepción de ideales y anhelos, que le dan carácter al milagro de la persona humana.

Del cambio se habla con gran facilidad... hasta que no se han sentido en la piel las múltiples dificultades que tales procesos conllevan. Lo que denominamos "resistencia al cambio" no es un síntoma aislado, sino más bien un síndrome, de ahí que las recomendaciones sobre cómo llevar adelante un proceso de cambio tengan que referirse a varios aspectos de la vida de la organización.

Algunas empresas han desarrollado una cierta aversión al cambio y argumentan que han hecho muchos intentos por realizar cambios parciales y que si no han tenido éxito con estos cambios parciales mucho menos lo tendrían con procesos de cambio más globales. Quizá lo que ha ocurrido es que por tratarse de cambios parciales no se ha puesto atención a todas las variables a las cuales se recomienda atender en procesos más amplios. La otra experiencia negativa que se tiene en las empresas es con la aplicación no sincronizada de cambios. Hoy se le hicieron mejoras al producto, dentro de tres meses se cambió la forma de remunerar a los vendedores, unos meses más tarde se intensificó la publicidad. El cambio debe ser pensado con visión de totalidad, esto es que se deben considerar todos los aspectos que lo favorecen o se oponen a él, pero la expresión "cambio integral" se puede quedar sólo en las palabras.

Tres autores, Robert P. Bauman, Dave Ulrich y John P. Kotter han publicado en años recientes sus "pasos" necesarios para gerenciar un buen proceso de cambio. Ninguno se contradice, alguno precisa lo que otro afirma de manera más general y todos hacen uso de su experiencia para plasmarla en principios o recomendaciones de acción. La lista completa y mis comentarios al respecto, es la siguiente:

Crear un sentido de urgencia (KOTTER). Cambiar es difícil. Sin una necesidad de cambio, la organización procediendo "económicamente" en cuanto a energía, stress y costo, preferiría continuar con las cosas como están. En cambio cuando queda claro que la supervivencia está amenazada, se ha creado la necesidad del cambio.

Una actitud triunfadora (BAUMAN). Como el proceso es difícil, vamos a encontrar obstáculos, esfuerzos fallidos, productividades bajas. Si no se tiene una actitud realista que acepte esas dificultades el ánimo se va minando. En cambio si se sabe, con esperanza, ver la luz al final del túnel, se tiene más entereza para ir lidiando con los obstáculos.

Liderar el cambio: Quién es responsable (Ulrich). El proceso tiene que tener un líder y el líder tiene que ser quien hace cabeza en la empresa. Si bien es cierto se puede requerir ayuda especializada de distintas personas de dentro o fuera de la empresa, la comandancia en jefe del proceso no puede ser delegada ni a externos ni a internos de niveles subordinados.

La organización como héroe (BAUMAN). Los esfuerzos que hay que hacer son múltiples. Es necesario contar con la colaboración de muchas personas y unidades de la Empresa. Por eso, los méritos, las medallas, deben ser asignadas a todos esos héroes y no solamente a quien los lidere. Si bien el cambio tiene que tener un campeón, el reconocimiento y el estímulo deben ser para toda la organización.

Formar una fuerte coalición que guíe el proceso (KOTTER): No es necesario que todos los miembros de la empresa estén de acuerdo con el esfuerzo de cambio, pero sí es indispensable que una masa crítica de

personas esté dispuesta a poner entusiasmo y tiempo para apoyarlo. La masa crítica se define tanto por el número de personas como por la influencia que tienen. Esa influencia no siempre está correlacionada con la posición jerárquica, por lo cual hay que tener la sagacidad de incluir en el grupo no sólo a los niveles gerenciales.

Crear una visión (KOTTER): La visión aclara y entusiasma. Es el sueño realizable. Es la manifestación de la esperanza. Lo que se intenta tiene que ser suficientemente movilizador. Tiene que hacer pensar a los miembros de la empresa, que vale la pena el esfuerzo. Tiene que ser también considerado factible, porque a nadie le atrae empeñar sus afanes en causas perdidas.

Darle forma a la visión: cómo va a lucir la compañía cuando realicemos los cambios (ULRICH) : Tiene que ser posible traducir la visión de manera que cada una de las personas en la organización entienda cómo va a ser su unidad de trabajo y hasta su puesto de trabajo, cuando se haya completado el proceso de cambio. (Ver detalles en "Cambio en Ford")

Crear una necesidad compartida: por qué lo estamos haciendo (ULRICH) A veces la visión se formula de manera un tanto abstracta, porque se trata de un ideal, de un ejercicio de esperanza. Es entonces necesario poder concretarla, poder darle sentido para cada uno de los participantes en el proceso. "Mejorar la probabilidad de supervivencia de la empresa" puede tener mucho sentido para los accionistas. "Convertir la empresa en un empleador que pueda brindar mejores oportunidades a su personal" puede tener más sentido para los empleados del nivel operativo.

Comunicar la visión (KOTTER): Esa visión tiene que ser el mensaje que sirva de inspiración a todo el movimiento. La visión no debe ser el "santo y seña" del grupo responsable de conducir el cambio, sino que debe difundirse ampliamente, lo cual demanda habilidades y dedicación especiales del líder y de los otros

miembros de su grupo que serían los portavoces ante el resto del personal. Jack Welch -líder de un exitoso proceso de cambio en General Electric- señala que una de las actividades que más le costaba realizar era repetir y repetir el mismo mensaje ante los distintos auditorios a los que tenía que dirigirse. En eso hay que ser incansable y hay que reconocer que la visión no puede ser objeto de un comunicado sino de una comunicación intensa, amplia, completa, bien manejada.

Comunicación estratégica (BAUMAN): El cambio hace surgir incontables necesidades de comunicación. Como se trata de hacer las cosas de manera diferente, surgen dudas, suspicacias, temores, sentimientos que deben ser aireados en una forma de "glaznot" que permita a la organización reducir el "ruido" que ellos producen. De igual manera surgen también sugerencias, argumentos de oposición, hallazgos de información, necesidades de coordinación, que son cruciales para la buena gestión del proceso y los cuales necesitan de una comunicación expedita. Todo esto hace necesario que se mejoren y aumenten los mecanismos de comunicación de "línea" y que se creen otros mecanismos ad-hoc.

Movilizar el compromiso: quién más debe involucrarse (ULRICH). Ningún plan de cambio es tan completo como para que según se va desarrollando no tenga que sufrir modificaciones. Cada una de esas modificaciones va señalando nuevas unidades o nuevas personas que deben involucrarse. Esa es una de las razones por las cuales el proceso no puede manejarse como el "petproject" de un grupo reducido de personas.

Darle poder a las personas para accionar en pos de la visión (KOTTER): Si el lanzamiento del esfuerzo es exitoso, las personas se van a sentir movidas a accionar. Si además la visión está clara, si ha sido traducida para que oriente a las unidades y a los puestos, entonces el escenario está puesto como para que se vayan produciendo acciones. Para esto, las unidades, las personas han de ser debidamente "facultadas" o "empoderadas" para accionar.

Aprendizaje permanente (BAUMAN): El tránsito por este territorio novedoso, hace surgir la necesidad de sistematizar el aprendizaje que esta experiencia va produciendo. Aquí aplican todas las recomendaciones sobre cómo darle a la empresa el carácter de "organización de aprendizaje".

Planear y producir victorias de corto plazo (KOTTER): Las unidades y las personas deben ser alimentadas con los éxitos que se van obteniendo. Las campañas largas, sin victorias parciales demandan mucha fortaleza y mucha esperanza. Quienes están viviendo la campaña del cambio deben ser retroalimentados con los éxitos que se vaya obteniendo. El plan del proceso debe tratar de incluir muchos pequeños desafíos que tengan alta probabilidad de concluir en victorias.

Alinear el comportamiento con la estrategia (BAUMAN): La visión y la estrategia a la que da lugar, tiene que convertirse en comportamientos. Jan Carlzon, Presidente de Scandinavian Airlines dice que de poco sirve lo que la memoria de la empresa diga sobre servicio al cliente, si esa formulación no se convierte en comportamiento de las personas que tienen contacto con el cliente, a niveles tan operativos como el de las aeromozas o el personal de tierra que recibe las maletas del pasajero.

Modificar sistemas y estructuras: cómo se institucionalizará el proceso de cambio (ULRICH): Un proceso de cambio no transcurre sin consecuencias. Será necesario modificar estructuras y sistemas. Al respecto se ha dicho que una de las fuentes de resistencia es el temor a las reducciones de personal y algunas empresas están ensayando reducir los despidos al mínimo y hacer un esfuerzo creativo por reubicar a los desplazados de manera que puedan ocupar puestos en los cuales se produzcan nuevos productos o servicios o nuevo valor para los existentes.

Consolidar las mejoras y producir aún más cambio (KOTTER): El cambio produce más cambio. Pero lo que se va logrando no se puede ir dejando descuidado.

Institucionalizar los nuevos enfoques (KOTTER): Al igual que cuando un ejército va conquistando territorios, debe ir imponiendo sobre ellos su dominio, los cambios deben irse consolidando, legitimando, convirtiéndose en la forma habitual de ser de la empresa.

Monitoreo del progreso: cómo se lo medirá (ULRICH): Al igual que con cualquier acción gerencial, debe establecerse un sistema de control que nos indique con claridad, si se va logrando qué, podemos decir que estamos siendo exitosos. Esto quiere decir que hay que hacer muchos altos en el camino, planeados, sistemáticos, no al azar ni sólo cuando surgen dificultades o malos resultados.

Hacerlo sostenible: cómo hacer para que perdure (ULRICH): Por muy valioso que sea un esfuerzo de cambio, las circunstancias lo van a tornar obsoleto. Por eso la aspiración debería ser a que la empresa viviera un proceso permanente de cambio, lo cual quiere decir que el primer proceso de cambio debería dejar como resultado unos logros y a la vez desarrollar a la organización como para que el cambiar se convirtiera en su manera de ser.

BAUMAN, ROBERT P. et. al. (1997). From Promise to Performance: A Journey of Transformation at Smithkline Beecham, Cambridge: Harvard Business School Press.

CEDEÑO, ALVARO (1999). "Cambio en Ford", Actualidad Económica, vol. XIX, n.º 210, octubre. KOTTER, JOHN P. (1995). "Leading Change: Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, marzo-abril.

ULRICH, DAVE (1998). "A new mandate for human resources", Harvard Business

Review, enero-febrero.

ANEXO No. 8

Nuevos encargos para la función de Recursos Humanos

Los cambios ocurridos en las empresas demandan un ajuste del papel de las unidades de recursos humanos. Recordemos que al inicio de su historia esas unidades sólo estuvieron encargadas, por decirlo a manera de caricatura, del manejo de las relaciones aritméticas con los trabajadores: salarios, vacaciones, seguros, amonestaciones y permisos. Todas esas unidades han trascendido hoy esos limitados propósitos y han asumido roles de altísimo valor para las empresas. Entre esos roles de segunda generación contamos los siguientes:

Planeamiento estratégico de su propia función, la cual consistió en alinear explícitamente sus actividades con la estrategia de la empresa, en atender el problema de la demografía del personal: el paso del tiempo con sus consecuencias de obsolescencia de personas y el tema de la sucesión para determinados puestos y el diseño de senderos de desarrollo para un conjunto de personas de alto significado en la empresa, entre otros.

La función de reclutamiento se fue haciendo consciente de la estrecha relación que tiene con la cultura de la organización, en el sentido de que hay perfiles de personas, que aunque sean excelentes desde el punto de vista del mercado, no calzan con la cultura de la empresa. Y también se fue haciendo consciente de la importancia de la imagen, en el sentido de que la imagen que se tenga como empleador se convierte en un valor agregado a la hora de traer nuevo personal a la empresa.

La responsabilidad por el desarrollo de la organización fue asumida a medias. Siempre se tuvo la responsabilidad por los programas de capacitación y desarrollo laboral pero áreas enteras del desarrollo de la organización, como el ajuste de la estructura o la introducción de métodos para el manejo de conflictos no formaban parte de la agenda de las unidades de recursos humanos.

Habría que partir de que las empresas, como dice Drucker, tienen como propósito la supervivencia, esto es, no basta con tener un buen desempeño, sino que ese desempeño tiene que ser sostenible. A esa sostenibilidad contribuye la formación de ventajas competitivas. De ahí que la primera pregunta que deberían hacerse las unidades de RRHH es ¿De qué maneras podemos contribuir a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas?.

Esto lleva a revisar las agendas de contribución a las funciones que hoy son críticas en las empresas, como por ejemplo el deleite del cliente, la producción de calidad, la innovación de productos y de métodos, temas todos en los cuales existen responsables de las respectivas funciones, pero a los cuales las unidades de RRHH deberían aportar sus conocimientos y destrezas específicos, de manera que sin sustraer esas responsabilidades específicas de los líderes de las funciones, pudieran agregarles el valor de la ventaja que tienen en materia de conocimiento de las personas como agentes, de las personas como trabajadoras.

Finalmente parece importante terminar con la restricción de que en algunas empresas se considera que la función de RRHH tiene como ámbito los puestos y las personas de nivel subalterno. Los iguales - otros jefes del mismo nivel que el de RRHH- y los superiores -la alta gerencia- no forman parte de su ámbito de acción. Esa limitación ha de desaparecer, no por decreto, sino cuando las unidades de RRHH muestren que están a la altura de esas tareas, ya que los temas nuevos en que deberá incursionar serán no solo útiles para el personal subalterno sino igualmente para la alta gerencia y el resto del personal ejecutivo.

Un reto de tercera generación

Un primer tema es la gestión del conocimiento, el desarrollo de activos intangibles, la utilización estratégica de lo que las personas conocen. Aquí las tareas conducentes a una buena gestión del conocimiento son entre otras, la estimulación de la interdisciplinaridad, la motivación para el aprendizaje de manera que se aprenda por gusto y no sólo por utilidad, el

cambio del centro de responsabilidad por el aprendizaje, de manera que muchas personas se conviertan en aprendedores proactivos y que se termine con la idea dependizadora de que es la empresa la que tiene responsabilidad por el aprendizaje de sus colaboradores. Que “no me envían a un curso de capacitación” deje de ser una excusa porque la norma cultural sea que cada persona tiene la responsabilidad de aprender por sí misma, tomando como punto de partida su propio trabajo y aquéllos con los cuales se tiene estrecha relación. Se debe migrar desde el estudio hasta la investigación. Estudiar es mirar al pasado para acumular conocimientos. Investigar es mirar hacia el futuro para gestionar respuestas a problemas, a desafíos. Más que comprar cursos de capacitación, la empresa se preocupará por desarrollar tutores y mentores, quienes a su conocimiento y experiencia unirán metodologías eficaces para potenciar el conocimiento. En las empresas hay bolsones de conocimientos que no fluyen. Si fluyeran se aumentaría drásticamente el nivel de conocimientos útiles para competir. Por eso la práctica de metodologías que hagan la función de vasos comunicantes entre esos bolsones de conocimientos, sería de alto beneficio- costo. Imaginemos el aprendizaje que se generaría si en la red interna de la empresa se ubicara un servicio de FAQ (preguntas frecuentes), sobre temas relacionados con puestos, procesos, productos, clientes, estrategia y si existiera, primero la transparencia de formular las preguntas y luego la responsabilidad de que quienes conocieran las respuestas las pusiera al servicio de los interesados.

Para las empresas que estuvieran convencidas de que la probabilidad de generar ventajas competitivas se aumenta en las organizaciones que aprenden, conviene recordar las cinco disciplinas, en todas las cuales la unidad de RRHH tiene un frente de acción importante. Primera, el desarrollo de las personas, que tradicionalmente ha sido un esfuerzo para aumentar la capacidad productiva específica. Desde la perspectiva de Senge, habría que trascender ese enfoque limitado y desarrollar a las personas para que fueran seres humanos de mayor potencial. Segunda, la clarificación de modelos mentales, empezando por formular un catálogo de las creencias, prejuicios y prácticas que constituyan limitaciones auto-impuestas a las personas, a las unidades y a la misma empresa.

Tanto para la ejecución de la estrategia en tiempos de estabilidad, como para la efectiva conducción de los procesos de cambio cuando ellos sean

necesarios - ¿y cuándo no lo son en estos tiempos?- es necesario que los grupos de trabajo y la empresa entera estén orientados por una brújula cuyo norte es la visión compartida. Definir una visión es un acto intelectual, conseguir que sea compartida es un esfuerzo de comunicación y liderazgo que no es trivial. La unidad de RRHH como especialista en estas materias tiene un rol importante que cumplir para apoyar a los líderes que han de lograr ese entusiasmo en torno a la visión. Esta es la tercera disciplina, según Senge.

El trabajo en equipo se ha venido a prestigiar como la mejor forma de realizar encargos complejos que necesiten soluciones innovadoras y que promuevan el desarrollo de las personas. Este es otro frente para las unidades de RRHH, el cual no deben dejar en otras manos como ayer dejaron los temas de la eficiencia, tratados por la vía de la medición de tiempos y movimientos, en manos de los departamentos de ingeniería o aquellas unidades que todavía algunos recuerdan y que se llamaron de organización y métodos. El aprendizaje en equipo, como cuarta disciplina debe estar en la nueva agenda de recursos humanos.

Finalmente, según Senge, se debe practicar el pensamiento sistémico, para ver la empresa como una totalidad, para terminar con la perspectiva de departamentos y tener una visión de procesos, para ser más sensibles a las interrelaciones entre unidades y entre puestos de trabajo, para aplicar a la empresa conceptos como el de retroalimentación entre actividades, como el de círculos vicioso y virtuoso y como el de homeostasis, entendido como situaciones de equilibrio espontáneo. Una unidad contemporánea de RRHH tiene que asumir un rol activo en la utilización, difusión, desarrollo del pensamiento sistémico.

Como se ve, es muy rico y vital para la empresa el desafío que las nuevas circunstancias plantean a las unidades de RRHH, tanto que nos preguntamos si al asumirlo, no estarán dejando de ser unidades "soft", como se las ha visto en el pasado, a desarrollar unas funciones que en cuanto a contribución a la sostenibilidad de la empresa, vendrían a ser de lo más "hard".

El papel de alta gerencia de las unidades de recursos humanos

¿Quién debe asumir el liderazgo en materia de desarrollo de la organización? Al igual que en cuanto al desarrollo de las personas y de los métodos para un trabajo más eficaz, debe asumirlo la gerencia general, pero la ejecución debe ser responsabilidad de las unidades de recursos humanos (URH). Esta responsabilidad, dentro de una estructura no burocrática, hace posible y deseable que estas unidades le asignaran papeles específicos a sus "superiores jerárquicos" en estas materias.

El desarrollo de la organización se refiere al mejoramiento de los procesos gerenciales de planeamiento, estructuración, ejecución, control, innovación y dirección general. Con esto no se propone que las URH se encarguen del planeamiento o del control, por ejemplo, pero sí de que se conviertan en una antena para que la empresa se ponga en contacto con nuevos enfoques y técnicas en esos campos y en agentes de cambio para patrocinar estas innovaciones. Desde el punto de vista de la formulación de planes, las URH deberían introducir u operativizar conceptos como los de sostenibilidad y adaptación a las nuevas circunstancias.

Temas como el de introducción de cambios o rediseño de la estructura ofrecen un campo de contribución a las URH. Casi ninguna empresa pequeña o mediana tiene una unidad para atender problemas de estructuración, para los cuales se debería contar con la colaboración de muchas unidades de la empresa, bajo la conducción de las URH que son las que realizan funciones más afines a las requeridas para desarrollar una reestructuración.

En materia de cambio, hay consenso en que los líderes de la empresa deben ser líderes de los procesos de cambio. Pero como no se les puede pedir que sean expertos en el tema, son las URH las que deben tener el liderazgo técnico. Ninguna otra unidad está más cerca por razones de su trabajo habitual, con temas como el de la resistencia al cambio, el de creación de un mensaje claro, tranquilizante, entusiasmante sobre los planes de cambio que se desea poner en ejecución. Ninguna tiene más habilidades funcionales como para desarrollar una comunicación interna

que enriquezca las interacciones, tanto las habituales como aquéllas tan críticas que ocurren con ocasión de los cambios. Ninguna para manejar los resultados adversos de los cambios, o para convertir los éxitos en motivo de entusiasmo para todos. Y en cuanto al manejo de la ansiedad y del temor, fuente de resistencia a los cambios, las URH tienen las condiciones para convertirse en especialistas en la materia. Su conocimiento de la persona y de los grupos en el trabajo las habilita para pensar en los aspectos de control de los procesos de cambio, tales como el manejo de incentivos, la introducción de estabilizadores o controles automáticos y la creación de circunstancias que le vayan dando irreversibilidad al proceso de cambio.

Dos temas añejos no han sido atendidos debidamente por las URH. El tema de la motivación, el cual desde los albores de la escuela de las relaciones humanas se viene tratando casi de manera conductista, bajo la hipótesis de que las mejoras en el ambiente producen motivación. Herzberg nos ha hecho la diferencia entre motivadores y factores higiénicos y lo que he llamado el enfoque existencial de la motivación, afirma que las personas se motivan desde sí mismas y que es poco lo que se pueda hacer desde fuera –empresa, jefe, entorno- si no existe una actitud básica sana sobre el trabajo. Para Russell Ackoff si alguien no obtiene felicidad de su trabajo es porque algo le pasa al trabajo o algo le pasa a su escala de valores. Por tanto, examinar los trabajos y hacer explícitas las escalas de valores en lo que se refiere al trabajo, es una función importante de las URH. Nada les podemos ofrecer en las empresas a las personas con valores tales que consideraran indeseable el esfuerzo o que creyeran que en alguna parte, de alguna manera, se pueden obtener cosas sin esfuerzo. Tampoco podríamos ofrecer nada a quienes no entendieran que el trabajo es un intercambio mutuamente satisfactorio entre el individuo y la empresa y que además de la remuneración, hay otras ganancias personales procedentes de ese intercambio.

Están las empresas hoy muy necesitadas de reflexionar sobre el liderazgo y las posibilidades de desarrollarlo. Poco a poco, el tema se aleja más de una explicación técnica y se sitúa más en consideraciones sobre los rasgos personales de los líderes, a tal punto que Warren Bennis afirma que es indispensable que los líderes se conozcan a sí mismos y accionen con autenticidad y Drucker dice que el tema del liderazgo es un

asunto relacionado con la integridad y el carácter. Esto sitúa de lleno el tema del liderazgo en el campo de acción de las URH, por lo cual pasan a formar parte de su agenda de trabajo, los diagnósticos sensatos sobre el liderazgo, el acopio de una teoría sobre su desarrollo y la conducción o promoción de actividades que lo mejoren.

Otro tema antiguo pero que debe ser revisitado por las URH es el del desarrollo de la empresaridad. En un mundo abierto y competitivo, languidecen las empresas que son como gatos gordos y felices –que no viven en tensión permanente en espera de nuevos ratones - . Es necesario que en la empresa migre la atención desde los procesos internos hacia el entorno que es donde surgen las oportunidades, de manera que a los esfuerzos tradicionales de búsqueda de nuevos métodos que mejoren los costos, deberían unirse las actividades sistemáticas tendentes a detectar necesidades que pudieran ser atendidas con ventaja por la empresa. Eso y la capacidad de concebir y articular respuestas en forma de productos y procesos, bien como iniciativas exclusivas de la empresa o como esfuerzos con aliados, constituyen uno de los fundamentos del espíritu emprendedor, el cual se complementa con el desarrollo de la iniciativa, de la responsabilidad, de la perseverancia, de la sana actitud ante el riesgo y de una cultura donde intentar y fracasar no constituya causa de estigma.

Las URH siempre han tenido interés en el ajuste de las capacidades de las personas a los puestos. Hoy esa preocupación ha evolucionado mediante el concepto de competencias, entendidas como el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes en acción. Inmersos en empresas donde todos los procesos tienen altos componentes de conocimientos es importante el descubrimiento de actitudes que garanticen el desarrollo permanente y autónomo de las personas. Eso plantea la incorporación de los gustos y de los intereses casi instintivos de las personas, como dimensiones de sus competencias. ¿Por qué ubicar en un puesto de vendedor a alguien que no es empático con los problemas del otro o que no se pone en marcha ante una dificultad? La selección de personal debería ser remozada de manera que en vez de seleccionar currícula, se seleccionen rasgos personales, en función de lo que hoy sabemos sobre inteligencia emocional, intereses profundamente arraigados, importancia del enfoque de los generalistas. Deberían mejorarse los métodos para determinar la posesión de rasgos genéricos imprescindibles en la empresa de hoy, tales como, la disposición a buscar oportunidades, la habilidad para trabajar en equipo, la capacidad

de detectar y resolver problemas, la creatividad y la disposición a gestionar acuerdos.

Todo esto plantea la cuestión de que los esfuerzos de capacitación no deberían consistir en la simple "compra de cursos" sino que deberían dirigirse a crear incentivos y proveer metodologías para promover la auto-capacitación, para hacer más productivas las horas dedicadas a la enseñanza-aprendizaje. Este complejo asunto podría ser atendido por la empresa como tal o mediante alianzas con entidades especializadas tales como las universidades y entidades de investigación. El desarrollo de personas para el trabajo deberá ser revisualizado como la inversión en el desarrollo de seres humanos superando el viejo y estrecho enfoque de desarrollar empleados productivos. Y la inducción debería ir más allá de introducir al nuevo empleado en la empresa sino que debería convertirse en un permanente esfuerzo por alinear los esfuerzos de todo el personal en función de la estrategia.

Como conclusión, podríamos afirmar que las URH en la empresa de nuestros días deberían tener como agenda general la autorrealización de las personas en el trabajo, la obtención de un trabajo altamente eficaz y el desarrollo de actitudes que permitan a las personas ser felices a partir del vínculo laboral. En la estrategia de toda URH y en su sistema de control deberían estar incluidos los objetivos, metas, estándares y mediciones que aseguraran el cumplimiento de los nuevos encargos.

Agosto 2012

Revisado Setiembre 2012

Finaliza la discusión de este asunto.

ARTÍCULO 3: Análisis del Oficio AU-078-2012, en atención al acuerdo CD-01-3003-2012. Plan de Trabajo y Presupuesto de la Auditoría Interna.



10 de octubre de 2012
AU-078-2012

**Señores
Consejo Directivo
Colegio Universitario de Cartago
Presente**

Estimados señores:

En cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución R-DC-119-2009 del 16/12/2009 emitido por la Contraloría General de la República, me permito someter a su consideración el Plan de Trabajo de esta Auditoría Interna correspondiente al año 2013.

Es conveniente señalar que dicho plan está estructurado de la siguiente manera:

1. TIPO DE AUDITORÍA

Se incluye la definición del tipo de auditoría que se pretende llevar a cabo, como financiera, operativa, de asesoría o especial de otro tipo.

2. JUSTIFICACIÓN

Se indica las razones para llevar a cabo cada uno de los trabajos propuestos, tales como: cumplimiento de disposiciones legales, solicitudes de la Contraloría General, evaluación del riesgo e importancia relativa.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Se describen los objetivos de cada estudio por llevar a cabo, que orienten las actividades por realizar y delimite los alcances del estudio.

4. ACTIVIDADES

En forma muy general, se presentan el conjunto de acciones, operaciones o tareas que permitirán la consecución de los objetivos propuestos para cada estudio.

5. COORDINACIÓN

Se mencionan para cada estudio en particular, las unidades administrativas con las cuales la Auditoría Interna debe coordinar para el desarrollo de cada trabajo.

6. PRIORIDAD

Según la valoración del riesgo, se debe ponderar de 1 a 5, que iría de una gran importancia relativa a una menor; sin embargo, en vista de que el único recurso humano es el Auditor Interno y mitad de tiempo un asistente, el plan de trabajo se ve muy limitado en cuanto a los estudios a realizar, por lo que solamente se incluyó las prioridades 1 ,2 y 3.

7. TIEMPO ESTIMADO

Para el tiempo que se estima, demandará la ejecución de cada auditoría o estudio especial, se tomó en cuenta el tiempo expresado en días del

Auditor Interno, rebajando los días sábados, domingos, días feriados, vacaciones, etc., de manera que se obtuvo los días hombre disponibles para el plan de trabajo del año que son 200, tal como se puede observar en el Anexo No. 1.

Cabe señalar que en el programa se incluye, un estudio de auditoría en el Departamento de Registro, a fin de verificar el cumplimiento con la normativa vigente.

Es conveniente reflejar que el alcance del plan de trabajo anual, demanda de servicios mayores a los que lo que realmente puede realizar esta Auditoría.

Por último, me permito informarles que este plan se enviará a la Contraloría General de la República, con la observación de que una vez aprobado por ese Consejo Directivo, se procederá a enviarlo al Ente Contralor.

Quedo a su disposición para aclarar o ampliar cualquier aspecto que estimen oportuno.

Atentamente,

Luis Gerardo Ureña Oviedo
Auditor Interno

Cc: Archivo

PLAN DE TRABAJO 2013

1. INTRODUCCION

El presente documento define y orienta las actividades que para el 2013 se propone ejecutar la Auditoría Interna con los recursos humanos actualmente disponibles que resultan limitados para las necesidades y demanda de este tipo de servicio a nivel institucional y bajo la

consideración de una metodología básica de evaluación de riesgos y de prioridades, con la finalidad de dar cumplimiento a la función asesora y fiscalizadora que le compete de acuerdo con la Ley General de Control Interno.

2. OBJETIVO GENERAL

Evaluar en forma independiente, objetiva, sistemática y posterior, las operaciones administrativas, financieras, contables del Colegio y las que determine la normativa vigente; así como asesorar y advertir en el campo de su competencia, con la finalidad de contribuir a fortalecer el control interno institucional.

Proporcionar a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a las prácticas sanas.¹

3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- a) Coadyuvar en el mejoramiento del control, suficiencia y confiabilidad de los registros y la seguridad de los activos.
- b) Realizar estudios con enfoque administrativo financiero.
- c) Atender estudios especiales.
- d) Desarrollar la carrera profesional de la Auditoría Interna.
- e) Desarrollar las tareas administrativas del Auditor Interno.
- f) Realizar la autoevaluación de la Auditoría Interna y asegurar la calidad.

A N E X O No. 1

ESTIMACION DE TIEMPO ANUAL DISPONIBLE EN DIAS

Enero a Diciembre de 2013

DESCRIPCION	TOTAL DIAS
Tiempo anual	365
Menos:	
Sábados, domingos y feriados	117
Subtotal tiempo anual	248
Menos:	
Vacaciones	(30)
Sub total	218
menos	
Estimado por incapacidades, Permisos y otros	(8)
Estimado para capacitación	(10)
TIEMPO ANUAL DISPONIBLE	200

El Director Quesada Rojas indica: "me gustaría poder revisar bien este documento, antes de tomar posición con respecto al presupuesto que el presenta. Señor Decano ¿la institución tiene que pagarle los congresos?".

El señor Decano señala: "la institución tiene que pagar el número de horas de capacitación que le exige la Contraloría General de la República, al señor Auditor Interno, hay diferentes capacitaciones".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "la institución tiene que pagarle las horas de trabajo, ¿no el congreso?".

La señora Presiente indica: "él dentro de su presupuesto está proyectando un millón de colones para capacitación y según lo que se había hablado anteriormente era que podía solicitar el permiso de asistir a las capacitaciones, pero lo que no me parece es que sea la institución la que le pague la capacitación".

La Directora Madrigal Ruiz señala: "él lo que está haciendo es asegurarse de contar con el presupuesto necesario para cumplir con la exigencia de esas cuarenta hora de capacitación que le exige la Contraloría".

El señor Decano indica: "a las Auditorías se les exige tener un programa presupuestario único para ellos y así está en la Ley de Control Interno y en el Bloque de legalidad de la Contraloría".

La Directora Villalta Loaiza manifiesta: "yo tengo conocidos que son Auditores y a ellos las instituciones a las que pertenecen les pagan las capacitaciones y les dan el tiempo que requieren para capacitarse".

El Director Quesada Rojas señala: "lo mejor es hacer la consulta a la Contraloría para que nos informen".

La señora Presiente propone: "hacer la consulta a la Contraloría General de la República, la institución está en la obligación de pagar los congresos y capacitaciones a los que la Auditoría Interna deba asistir".

Se somete a votación la propuesta de la señora Presidente, se aprueba por **UNANIMIDAD Y EN FIRME.**

ACUERDO CD-01-3008-2012:

“Solicitar a la Decanatura hacer la consulta a la Contraloría General de la República, si la institución está en la obligación de pagar los congresos y capacitaciones a los que la Auditoría Interna deba asistir”.

Se establece incluir en agenda este tema para la próxima semana.

Con la finalización de este punto, se levanta la sesión al ser las diecinueve horas y veintinueve minutos.

Sra. Ma. del Rocío Delgado Aiza
Presidente

ACTA No. 3009
Sesión Ordinaria No. 3009

17 de octubre 2012

ARTÍCULO No. ASUNTO PÁGINA No.

- | | |
|--|-----|
| 1. Discusión y aprobación del orden del día. | 391 |
| 2. Revisión de la grabación del acta 3001. | 392 |
| 3. Aprobación de las actas 3003-3004. | 396 |
| 4. Análisis del Plan Estratégico 2008-2012. Dirección de Planificación y Desarrollo. | 397 |
| 5. Análisis, Estudio y Aprobación del convenio TECOLOCO-CUC. | 403 |
| 6. Correspondencia. | 407 |
| 7. Asuntos Varios. | 414 |

FIRMA DEL ACTA

ACTA 3009

SESIÓN ORDINARIA NO. 3009 CELEBRADA POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO, EN LA SALA DE SESIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO, EL DIECISIETE DE OCTUBRE DE DOS MIL DOCE A PARTIR DE LAS DIECIOCHO HORAS DE LA TARDE.

MIEMBROS PRESENTES

Sra. Ma. del Rocío Delgado Aiza	Presidente.
Sr. Gastón Ricardo Quesada Rojas	Representante de ADEUCA.
Sra. Lorena Valerín Barboza	Representante Administrativa.
Sra. Ma. de los Ángeles Madrigal Ruíz.	Representante del Poder Ejecutivo.
Sr. Mario Alfaro Rodríguez	Representante del Consejo Superior de Educación.
Sra. Cristina Villalta Loaiza	Representante Docente.
Sr. William Jiménez Quintero	Representante Estudiantil.
Sra. Maureen Morales Carvajal	Secretaria de Actas y Correspondencia a.i.

Invitado

Sr. Mario Morales Gamboa	Decano CUC.
--------------------------	-------------

ARTÍCULO 1: Discusión y aprobación del orden del día.

1. Aprobación del Orden del día.
2. Revisión de la grabación del acta 3001.
3. Aprobación de las actas 3003-3004.
4. Análisis del Plan Estratégico 2008-2012. Dirección de Planificación y Desarrollo.
5. Análisis, Estudio y Aprobación del convenio TECOLOCO-CUC.
6. Correspondencia.

7. Asuntos Varios.

ARTÍCULO 2: Revisión del grabación del acta 3001.

El Director Quesada Rojas indica: "con respecto a las actas originales 3001 y 3002, no me han llegado".

La señora Presidente señala: "ya las aprobamos".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "se aprobaron con modificaciones".

La Secretaria de Actas y Correspondencia a.i. señala: "las actas 3000, 3001 y 3002, están para imprimir en papel membretado y foliado y subirse a la web, a más tardar el viernes se les estaría enviando".

El Director Quesada Rojas comenta: "pero nosotros, no hemos visto el acta final".

La señora Presidente indica: "pero, ya están aprobadas".

El Director Quesada Rojas indica: "yo no sé, si mi modificación fue incluida".

La señora Presidente indica: "esta es la primera vez que implementamos el proceso de enviar las actas, nosotros las corregimos, se hacen las correcciones y se vuelven a enviar para la aprobación".

El Director Quesada Rojas señala: "resulta que esas primeras actas 3001 y 3002, ¿cómo sabemos cómo están?, porque yo no la he visto, además ¿Por qué no se imprimen y se suben a la red en papel membretado final?".

La señora Secretaria de Actas y Correspondencia a.i. manifiesta: "porque en papel membretado tendría que escanear página por página".

El Director Quesada Rojas indica: "pero, cuando se imprime".

La señora Presidente comenta: "para incluirlo en red se tiene que escanear es diferente".

La Directora Valerín Barboza manifiesta: "el peso imagen es muy diferente al peso texto".

La señora Presidente indica: "pero, lo importante es el acta, no importa si es membretado o no".

El Director Quesada Rojas expresa: "cuando yo saque impresa un acta, observé que no estaba en papel oficial".

La señora Presidente externa: "pero ahí viene el número de sesión y todo, es que el papel oficial es este, pero el de las actas es otro, porque está foliado, no es lo mismo foliado, porque se tendría que escanear y subir a la red, que subirlo como hasta ahora es diferente".

La señora Presidente indica: "porque el papel foliado no está dentro de un programa de la computadora".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "es lo mismo".

La señora Presidente comenta: "no es lo mismo, porque si la secretaria se equivoca al imprimir el acta en un papel foliado tiene que anularlo, no se puede borrar y corregirlo, es diferente porque no se sube como texto sino como imagen".

La Directora Valerín Barboza señala: "lo que va en papel foliado lleva sello de agua".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "lo que puede variar es la parte del membrete y el número".

La señora Presidente indica: "el escaneo y que es más fácil subirlas así que escanearlo, además ¿cuál es la diferencia?".

La Directora Valerín Barboza comenta: "además no se puede modificar porque está en PDF, lo que se sube a la red lo puede sacar impreso pero no lo puede modificar, si es que esa es la duda, porque al hablar usted Director Quesada de transparencia, ¿quiere decir que nosotros modificamos el acta cuando la subimos a la red?".

El Director Quesada Rojas señala: "no, en ningún momento he dicho eso, yo dije que como el otro día aquí hablaron de transparencia, entonces yo pensé que debía ser en papel oficial membretado, eso fue todo, no ponga palabras en mi boca, por favor".

La Directora Valerín Barboza indica: "yo le estoy haciendo una pregunta, porque usted dice que por transparencia...".

El Director Quesada Rojas comenta: "porque ustedes hablaron de transparencia el otro día...por eso es que yo lo digo nada más. El problema está en que se dice en el acta 3003, aprobación del acta 3001 y 3001, y en la 3006, vuelve a aparecer la aprobación del acta 3001 y 3002, pero en la 3005 se menciona también la aprobación del acta 3001 y 3002 y en la 3006 no vienen; es más yo llamé a algunos

para preguntarles ¿quién tiene el acta 3001 y 3002?, porque en la 3001 es donde está lo que había externado el Asesor Legal”.

La señora Presidente señala: “sí, incluso ustedes (Director Quesada y Directora Villalta), habían solicitado revisar la cinta porque había una duda con respecto a lo que se había incluido en el acta”.

El Director Quesada Rojas indica: “si, pero yo revisé la que tengo y nada de eso aparece”.

La señora Presidente comenta: “precisamente eso era un tema en asuntos varios, porque la señora Secretaria de Actas y Correspondencia a.i., revisó la cinta y me indicó que las observaciones que ustedes comentaron no aparecieron”.

El Director Quesada Rojas señala: “entonces, el muchacho entró diciéndonos: bien aventurados....”.

La señora Presidente indica: “si quiere Director Quesada ponemos la cinta, yo no tengo ningún problema, yo no tengo nada que ocultarle”.

El Director Quesada Rojas expresa: “lo que me hace gracia es que el dijo todo y ahora no aparece”.

La señora Presidente señala: “lo que ustedes habían dicho era que él estaba muy disgustado”.

El Director Quesada Rojas y Directora Villalta Loaiza indican: “muy disgustado e indignado”.

La señora Presidente manifiesta a la señora Secretaria de Actas y Correspondencia a.i.: “traiga la grabación”.

El Director Alfaro Rodríguez expresa: “para efectos de orden, en desacuerdo con alguno de los puntos del orden del día”.

El Director Quesada Rojas indica: “sí, con el punto de las actas”.

El Director Alfaro Rodríguez manifiesta: “pero, ¿Qué es lo que desea, que no se vea ese punto?”.

El Director Quesada Rojas señala: “lo que quiero, es ver las actas 3001 y 3002”.

El Director Alfaro Rodríguez comenta: “por eso, ya están”.

La señora Presidente indica: "esas actas ya fueron aprobadas, lo que el Director Quesada quiere es regresarse porque esas actas ya fueron aprobadas".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "disculpe, lo que yo quiero es ver cómo fueron corregidas?, ver como quedaron".

El Director Alfaro Rodríguez indica: "¿en qué punto de la agenda cabe eso?".

El Director Quesada Rojas comenta: "en aprobación de actas, porque la aprobación está contenida en el acta 3003".

La señora Presidente señala: "entonces, podríamos incluir ese asunto en asuntos varios, si el Director Quesada quiere ver cómo quedaron al final?, no importa... se pone la grabación".

El Director Quesada Rojas indica: "¿usted tiene esa acta?".

La señora Presidente manifiesta: "¿la aprobación?, cuando ya las aprobamos yo no pido la final".

El Director Quesada Rojas señala: "pero, disculpe, siempre dicen que se la envían después con todas las correcciones".

La señora Presidente comenta: "no, eso lo vamos a hacer hasta ahora, la cultura que se venía dando era que se les envían las actas, se hacen las correcciones si son de forma, se aprueba el acta, se le hacen las correcciones y se publican, si hubiese algo de fondo ya es diferente, pero hasta ahora por lo que manifestó el Director Quesada Rojas se varió el proceso de enviar las actas a los Directores, los Directores las regresan con las correcciones, se hacen esas correcciones y se vuelven a enviar las actas corregidas para su aprobación; esta es la primera vez que estamos haciendo ese ejercicio".

El Director Quesada Rojas indica: "a mí me las enviaron, ya listas para imprimir".

La señora Presidente externa: "seguramente porque las solicitaste, pero una vez aprobadas, por lo general yo no las reviso porque regularmente las correcciones son de forma".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "¿cómo quedó el acta ahora?".

La señora Presidente comenta: "como había quedado, porque no hubo ninguna diferencia en la cinta".

La Directora Madrigal Ruiz indica: "lo que se puede hacer es que la Secretaria de Actas le envíe una copia".

La Directora Valerín Barboza externa: "aquí está la grabadora, me parece que mejor oír la grabación que volver a revisar el acta, se escucha la grabación y se compara con el acta que se envió a ver si lo que la Secretaria de Actas puso es lo que dice la cinta, me parece que es lo más práctico".

Se procede a escuchar la grabación del acta 3001. Se verifica que lo redactado en el acta por la Secretaria de Actas es lo que consta en dicha grabación, por lo que las dudas del Director Quesada Rojas y Villalta Loaiza fueron evacuadas.

El Director Quesada Rojas indica: "que el acta 3003, si se aprueba y se me envíe ya... con las correcciones que estoy presentando ahora, por favor".

La señora Presidente señala: "sería con las correcciones que está entregando en este momento, porque ya los demás los enviamos".

El Director Quesada Rojas comenta: "es que lo que yo envié no apareció, por eso es que lo indico".

La señora Presidente indica a la Secretaria de Actas: "cuando lo revise, le envía el documento al Director Quesada Rojas".

Finaliza la discusión de este punto.

ARTÍCULO 3: Aprobación de las actas 3003 y 3004.

La señora Presidente indica: "a modo de aclaración en el acta 3003, la Directora Villalta Loaiza indicó que mandaría el razonamiento de su voto, el problema es que según el artículo veintidós del Reglamento de Sesiones, los Directores pueden razonar su voto, pero en el momento de la sesión para que quede constando en la grabación".

La Directora Villalta Loaiza señala: "pero, eso no me lo habían dicho".

La señora Presidente comenta: "sin embargo, recuerde que revisamos el Reglamento".

El Director Quesada Rojas indica: "¿Cuál Reglamento es ese?, ¿es el nuevo?".

La señora Presidente manifiesta: "es el vigente".

La Directora Villalta Loaiza señala: "pero, en su momento me lo hubiesen hecho saber y no lo dijeron".

La señora Presidente comenta: "sinceramente yo tampoco lo sabía, eso fue una observación del Asesor Legal, porque yo no retengo todos los artículos de todos los reglamentos que tenemos.

Lo que si le sugiero es que su razonamiento se incluya en asuntos varios.

La Directora Villalta Loaiza indica: "entonces que sea incluido en asuntos varios de hoy.

Se somete a votación el acta 3003, se aprueba en FIRME, el Director Jiménez Quintero se abstiene de votar debido a que no estaba presente en dicha sesión.

Se somete a votación el acta 3004, se aprueba en FIRME, el Director Jiménez Quintero se abstiene de votar debido a que no estaba presente en dicha sesión.

Finaliza la discusión de este asunto.

ARTÍCULO 4: Análisis del Plan Estratégico 2008-2012. Dirección de Planificación y Desarrollo.

La señora Presidente da la bienvenida al señor Isaías Hidalgo González, Director de la Dirección de Planificación y Desarrollo y le solicita hacer una relación con el Plan Estratégico 2013 que se analizó ayer. El señor Hidalgo González inicia con su exposición.

El señor Hidalgo González indica: "en términos generales veremos el Plan Estratégico que está venciendo este año, comprendía el periodo 2008-2012, era un plan que tenía un listado de veintisiete objetivos, no por área, en ese momento se decía que todos eran objetivos estratégicos, con respecto a este plan está enlistados todos los objetivos estratégicos comprendidos en el documento y asimismo para darle seguimiento a estos objetivos están los documentos de planificación institucional donde se hacía referencia y lo que se logró de cada uno de ellos. Tenemos el POI y la Evaluación Semestral que son documentos donde están asentados los alcances de cada uno de ellos.

Con respecto al Plan Estratégico que fue presentado ayer, hay una diferencia abismal en cuanto a lo que es metodología y forma, de este plan estratégico la comisión junto con el consultor le hicimos una revisión y se determinó que se podían rescatar para el Plan Estratégico nuevo cinco objetivos estratégicos, el Plan Estratégico que esta venciendo tiene algunos objetivos que analizándolos detalladamente más que estratégicos son operativos por ejemplo hay algunos que tienen que ver con la comunicación interna y externa; sinceramente objetivos estratégicos en este Plan Estratégico hay pocos, entre ellos están estos cinco que yo les mencionaba que fueron rescatados en este, esos objetivos son: diversificación de ofertas, cuando se habló de revisión de las ofertas académicas, ahí se está rescatando este objetivo estratégico, a pesar de que se está concluyendo con este Plan Estratégico, en realidad el CUC tiene en el Plan Nacional de Desarrollo un gran compromiso que tiene que ver con la diversificación de la oferta académica del dos mil doce al dos mil catorce, si lo pueden observar a pesar de que este Plan está concluyendo, en ese año habla de una oferta que tiene que implementarse, de hecho se menciona en el Plan Estratégico donde hablamos de ofertas diversificadas; donde se dice cuando entra en vigencia el nuevo plan de electrónica.

Este informe está actualizado al primer semestre y ya estamos diciendo que el POI dos mil doce, en la evaluación del primer semestre de este año se dijo que para el segundo semestre de este año ya se va a implementar esa nueva oferta académica que es electrónica; de hecho estamos reportando avances en ese objetivo estratégico.

El Objetivo Estratégico que tiene que ver con Procesos y Procedimientos que se está rescatando, en este Plan Estratégico había un gran objetivo sobre la sistematización de los procesos y procedimientos del CUC, más que se estaba pensando en ese momento en automatizar y para ello se requiere como instrumento base los procesos y procedimientos, el año pasado se hizo un proceso de capacitación, se contrató a una empresa que vino y capacitó a un grupo de compañeros que entraron en el proceso de identificación de procesos y procedimientos, este año se

está trabajando en eso, se retoma el asunto porque se va a concretar todo este proceso de procedimientos y procesos, porque una vez documentados se tienen que estar actualizando y modificando año a año o cuando el proceso o procedimiento se modifique.

El diseño Curricular también es uno de los que se está rescatando, si bien es cierto que estaba incluido en este Plan Estratégico, ahí no hay ningún grado de avance, reportado por eso es que se contempla en este nuevo Plan Estratégico.

El Director Quesada Rojas indica: "con respecto al diseño curricular, debido a la que la situación mundial es tan cambiante no podemos aventurar mucho a arriesgar la institución a crear nuevas ofertas que no estuvieran, eso tiene que ver o no; o fue simple y sencillamente que no se estructuró sobre eso".

Se tiene que tomar en consideración que el año pasado se hicieron dos ofertas del mercado, uno tiene que ver con contabilidad y finanzas y que está ahí haciendo filas, otro tiene que ver con secretariado y después vino el proceso de actualización de las siete carreras académicas y como sabemos ese proceso de actualización funcionando, antes esas actualizaciones se debían realizar cada tres años, ahora es cada seis años. Eso nos posibilita a nosotros de cumplir con ese compromiso que se incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo. La diversificación de ofertas puede ser que demande más tiempos docentes e infraestructura eso hay que valorarlo, porque puede ser que en algún momento se tenga que sacrificar tiempos docentes de alguna oferta, es decir bajar o eliminar el número de tiempos docentes, para incursionar en alguna oferta académica, como les digo ya iniciamos con electrónica y eso nos permite hablar de una oferta nueva, porque el requerimiento del recurso humano sigue existiendo, tanto en carreras como en DECAT.

Otro proyecto que se rescató y está en el área de recursos es todo lo atinente a proyectos productivos, nosotros estimamos que el CUC debe apostar a eso, prácticamente la transferencia del gobierno es muy estable, que se incrementa en un cuatro por ciento, que nos está dando simplemente para pagar el recurso humano, en algunas ocasiones el CUC ha tenido como institución que buscar los recursos para pagar salarios docentes y administrativos, es decir la transferencia no nos está alcanzando y el pago de todos los gastos corrientes y operativos son cubiertos por recursos que genera la misma institución (matrícula, DECAT, impuesto al cemento y otros) de ahí la importancia de seguir manteniendo los proyectos productivos, el próximo año veremos ¿qué va a pasar con el proyecto del polígono y el laboratorio de Mecánica Dental?, a pesar de que estos proyectos vienen a ayudar en el proceso de enseñanza y aprendizaje, también se pueden

vender servicios a través de estos proyectos, para poder generar la actualización de maquinaria y equipo que es un aspecto que se nos está quedando, en el Presupuesto dos mil trece, lo que se incluyó es muy poco para la actualización de equipo a nivel del CUC, incluso se está pensando en la construcción de un pabellón de aulas, de ahí la importancia de haber rescatado estos anteproyectos del Plan Estratégico que está vigente y que termina este año.

De esos veintisiete objetivos estratégicos, hay veinte que en algún momento de un Plan Operativo y evaluación se ha tocado, por ello la importancia de ir analizándolos para saber ¿qué fue lo que se hizo con respecto a cada uno de ellos?, en realidad son bastantes, son veinte que fueron trabajados, hay siete "objetivos estratégicos" lo que se hizo en ese momento fue que el consultor diseñó esos objetivos estratégicos para implementar el mapa estratégico, en ese momento estaba bien, pero cuando fuimos a tratar de operacionalizar los objetivos fue prácticamente imposible porque al leerlos nadie entendía que era lo que se quería que se hiciera con ellos; esos son siete objetivos que están al final del documento y donde se dice que no hubo un grado de avance. Los demás que tenían que ver con procesos, diversificación de oferta académica, consolidación del DECAT con infraestructura, todos esos objetivos fueron tocados en algún momento y presentaron grados de avance que fueron reportados a los entes externos.

En la columna de avance podemos observar lo que se hizo en cada uno de estos objetivos, por ejemplos habían objetivos en el área de Bienestar de los cuales se hicieron bastantes, hay muchos reportados en las evaluaciones y planes operativos de varios años, porque este plan operativo al igual que el presentado ayer tiene una vigencia de cinco años, los avances son en ese periodo.

El Director Quesada Rojas indica: "los gobiernos cambian cada cuatro años; ¿sería prudente que variáramos la fecha en la que vamos a confeccionar nuestros planes estratégicos?".

El señor Hidalgo González señala: "a pesar de que los gobiernos varían cada cuatro años y nosotros hacemos los planes estratégicos a cinco años, el gobierno hace replanteamientos de requerimientos en la planificación de los Planes Nacionales de Desarrollo, consulta con las instituciones, lo que está ahí en algún momento fue de consenso entre el CUC y las instituciones, porque si pueden observar el enganche de este plan estratégico vigente con el Plan Nacional de Desarrollo, no es un peque que se haga en el tiempo pero, seguimos cumpliendo los compromisos del Plan Nacional de Desarrollo, el plan estratégico del CUC que vence en el dos mil doce, este gobierno termina el dos mil catorce, sin embargo los compromisos estratégicos

que están en ese Plan Nacional de Desarrollo se les está dando seguimiento en el Plan estratégico nuestro al rescatarse esos objetivos que tiene que ver con nuestros compromisos, por ejemplo la diversificación de la oferta académica, si nosotros dijimos que al dos mil catorce vamos a tener una oferta por año, tenemos que hacerlo y no podemos dejar eso por fuera porque es parte del Plan Nacional de Desarrollo y los entes que nos regulan, están supervisándonos con detalle y si la institución que tiene un compromiso y no lo cumple es una llamada de atención, incluso pueden abrir hasta un debido proceso, como le pasó en algún momento a otra institución parauniversitaria.

Los dos planes estratégicos son muy diferentes en este Plan los objetivos no vienen ordenados, como si se hizo con el nuevo Plan Estratégico, por ello es que se ha hecho un poco difícil el darle seguimiento. El nuevo Plan Estratégico si tiene indicadores que consideramos que están bien planificados, esperemos que a la hora de implementarlos se den los resultados esperados.

Con respecto a la infraestructura entraron las edificaciones de DECAT, Polígono y Auditorio, con respecto a este último hay una situación importante porque los proyectos de inversión de todas las instituciones públicas tienen que estar inventariados, MIDEPLAN tiene un banco de proyectos de inversión, donde todos esos proyectos que hacen las instituciones tienen que estar inventariados, nos dieron un código para el polígono, laboratorio de Mecánica Dental y para el auditorio también, sin embargo no se ha podido iniciar con este proyecto, podría darse la situación de que en algún momento ellos nos pidan que lo demos de baja, porque para la institución este es un proyecto difícil de consolidar en este momento, todo lo que es inversión en infraestructura grande.

El polígono fue reportado en la lista de proyectos de inversión en el año dos mil diez y fue concluido en el dos mil doce.

Prácticamente en todos los objetivos estratégicos hay avances planificados para el años dos mil ocho dos mil doce”.

El Director Quesada Rojas indica: “en la página cincuenta y dos del documento, se indica sobre un tipo de encuesta que se le pasó a los estudiantes donde se les pregunta ¿qué mejorarían del CUC?, los estudiantes responde las instalaciones un cinco por ciento, los servicios sanitario un veintitrés por ciento, lo cual me llamó la atención; el nivel de calidad de los profesores, los laboratorios de cómputo y otros..., ¿esto aparece en alguna parte?”.

El señor Hidalgo González señala: "eso que usted menciona, es producto de un grado de satisfacción, en realidad no aparece aquí porque eso es operativo".

La Directora Valerín Barboza manifiesta: "aunque es parte operativa del Plan Estratégico, si se tomó en cuenta, porque se hicieron mejoras en los baños".

El Director Hidalgo González expresa: "se debe tener presente que los Planes Operativos institucionales son flexibles, por ejemplo que haya una emergencia y se tenga que hacer algún trabajo constructivo, lógicamente no va a aparecer en ningún POI, pero si es una obra que amerita ser realizada de inmediato se hace, se buscan los recursos para realizarla".

El Director Quesada Rojas indica: "la pregunta que yo le hacía es porque en el documento no se refleja la cantidad de estudiantes entrevistados, ¿no se tiene dato de la muestra?".

El señor Hidalgo González señala: "esas son muestras bastante grandes y se aplican en los procesos de matrícula, principalmente a estudiantes regulares y esas evaluaciones del grado de satisfacción son de apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje y ahí van implícito el uso de laboratorios, aulas, equipamiento y por ser procesos de matrícula prácticamente todos los estudiantes la realizan, la idea es poder tener una base para solventar ciertos problemas".

La Directora Villalta Loaiza manifiesta: "sería importante que se incluya en este nuevo Plan Estratégico que analizamos ayer, las evaluaciones que son de satisfacción, para que queden adjuntas para información del Plan Estratégico. Se mencionó hace un momento que los recursos que da el gobierno para cubrir el pago del área docente y administrativa, no son suficientes".

El señor Hidalgo González indica: "lo que sucede con esto es que nosotros durante muchos años hemos tenido noventa y siete punto cuatro tiempos docentes, aprobados, sin embargo nosotros sabemos que necesitamos mucho más que eso y no es que no se hayan hecho las gestiones necesarias para que se nos aprueben más tiempos, es porque hasta ahora nos están dando aprobaciones de tiempos docentes, nuestra población estudiantil ha subido mucho".

La Directora Villalta Loaiza señala: "¿para aumentar la cantidad de estudiantes que está incidiendo más? ¿la infraestructura o el recurso para pagar docencia?".

El señor Hidalgo González manifiesta: "yo diría que los dos, sin embargo el recurso para pagar docencia es una gran limitante, se ha tratado de solventar y el año pasado se hizo la solicitud de diez tiempos docentes y se nos aprobó, ahora se está pensando en solicitar más tiempos docentes el próximo año, eso equivaldría a poder diversificar más la oferta académica".

El Director Quesada Rojas indica: "¿el seguimiento del Plan Estratégico se elaboró recientemente ó se iba elaborando?".

El señor Hidalgo González expresa: "ese documento se ha venido elaborando, se le presentó al Consejo de Decanatura hace como año y medio, se ha venido actualizando a la fecha de la evaluación del primer semestre de este año".

La señora Presidente agradece al señor Hidalgo González por su exposición.

El Director Quesada Rojas señala: "este Plan ¿tiene los objetivos estratégicos por programas?".

El señor Decano indica: "no, este se hizo considerando el Plan Nacional de Desarrollo y que las diferentes unidades visualizaran donde podían participar en los objetivos estratégicos, para ejecutar los planes operativos, una vez que se conociera el Plan Estratégico".

El Director Quesada Rojas indica: "al final hay un mapa estratégico y para analizarlo se debe hacer con mucha cautela".

La señora Presidente agradece nuevamente al señor Hidalgo González por su exposición.

Finaliza la discusión de este asunto.

ARTÍCULO 5: Análisis, Estudio y Aprobación del convenio TECOLOCO-CUC.

INTRODUCCIÓN

Tecoloco.com es un portal visionario e innovador, que a largo de diez años ha acercado al talento de la región con las oportunidades laborales que brindan las mejores empresas. La experiencia nos ha constituido como el portal líder en la región Centroamericana.

Al día de hoy contamos en nuestra base de talento a nivel regional con un aproximado de 1, 000,000 hojas de vida en Centroamérica. Convirtiéndonos en la bolsa de trabajo con mayor número de candidatos de toda la región.

Actualmente contamos con oficinas establecidas en El Salvador, Guatemala,

Tecoloco.com garantiza la confidencialidad de todos los datos personales ingresados dentro de nuestra herramienta y únicamente serán relacionados con aspectos de ofertas de trabajo, desarrollo profesional y formación académica, dejando a total responsabilidad y criterio de los usuarios ingresar dicha información, aplicar y/o iniciar un proceso de reclutamiento con cualquiera de nuestras empresas clientes.

- Tecoloco.com no garantiza la obtención de trabajo para todos sus usuarios. La empresa es un vínculo de contacto entre empleadores y candidatos. No participamos directamente en los procesos de reclutamiento y selección que cada cliente realiza.

Compromisos por parte de Colegio Universitario de Cartago CUC

- <http://www.cuc.ac.cr/index.php/en/> Agregará un enlace directo sobre el logo de Tecoloco en la pagina donde sean colocados los “anuncios Tecoloco” que direccionará a www.tecoloco.co.cr
- <http://www.cuc.ac.cr/index.php/en/> Crearán una sección de empleo donde colocarán los **ANUNCIOS TECOLOCO**, con la finalidad de mostrar plazas laborales a los visitantes del sitio web. Se compromete además a no

alterar el código que muestras las ofertas laborales de dicha herramienta.

Plazo: Los términos del convenio serán validos por un periodo de doce meses ininterrumpidos a partir de la fecha de la firma del mismo. Sí ambas partes se encuentran de acuerdo con la renovación de los puntos contenidos en este convenio, será automáticamente renovado por doce meses adicionales, de lo contrario la parte insatisfecha con la alianza deberá de notificar con 30 días de anticipación antes de la finalización de dicho convenio que la alianza ya no será renovada.

Condiciones: En caso de que cualquiera de las partes decidiera actualizar, cambiar o modificar su sitio web, se comprometerá a notificar a la otra parte dicho cambio y a renegociar este convenio, que siempre se mantenga en los términos de mutuo beneficios acordados.

EN FE DE LO CUAL, firmamos el presente convenio en dos ejemplares originales en la Republica de Costa Rica, a los ____ días del mes de Septiembre de 2012.

Encargado de CUC Costa Rica

Tecoloco.com Costa Rica

La Directora Valerín Barboza indica: "TECOLOCO, es un portal que se ubica en la página web, ellos tienen diez años de estar funcionando a nivel de Centroamérica, sin embargo recién iniciaron operaciones en Irlanda, Reino Unido, China, India y la Región del Golfo, el compromiso es que dentro de nuestra página web institucional, se ponga un link hacia TECOLOCO, ellos tienen aproximadamente un millón de hojas de vida de Centroamérica que se ubican ahí, eso quiere decir que nuestros estudiantes en el momento que incluyen su curriculum en ese link va a ser visualizado no solo en Costa Rica, sino también en los lugares que ya les mencioné, esto no tiene ningún costo para la institución, lo que tiene son beneficios para el estudiante porque nos permite que nuestra página pueda ser vista en países de Centroamérica e incluso en Europa, además de la posibilidad de que nuestros estudiantes pueden colocarse en otras partes.

La página web de la institución tiene un link a Bolsa de Empleo que cuando aquí se creó la unidad era más que todo una intermediación de Bolsa de Empleo entre nuestros egresados y las empresas, sin embargo a partir de este año, mucho estudiantes están buscando esta unidad para que haga el enlace con la empresa para hacer la práctica; se le da la posibilidad al estudiante de que a través de Bolsa de Empleo se le dé un lugar de práctica y en muchas ocasiones el estudiante se queda trabajando; asimismo estamos formando parte de una red a nivel nacional de Bolsas de Empleo que está supervisada y asesorada por la OIT, este es uno de los convenios, luego vendrá otro que se le trasladó a la Decanatura para su revisión.

Aparte de lo ya mencionado, la empresa TECOLOCO, dará capacitación a nuestro compañero de Bolsa de Empleo y charlas a los estudiantes para la formación integral del estudiante en su conexión con la empresa, que no sean tan académicos, sino que la empresa venga y de sus charlas aquí y digan ¿cuáles son las competencias que desean que desarrollen los estudiantes?, considero que eso es un gran apoyo para la academia, además que a futuro tenemos la oportunidad de solicitar capacitación, no solo para los estudiantes sino para el personal, ya sea administrativo o docente. Este convenio es muy innovador porque trasciende las fronteras del país, que en un mundo globalizado en el que es importante darse a conocer, lo mejor es que es gratuito y nos están dando capacitación”.

El Director Quesada Rojas indica: “¿Cuál es el beneficio que obtienen ellos?”.

El señor Decano señala: “reclutar personal para las empresas”.

La Directora Valerín Barboza manifiesta: “también debemos verlo desde otro punto de vista, los estudiantes están en el ambiente laboral y esa es nuestra ganancia. Este tipo de convenios nosotros lo buscamos en función del estudiante”.

El Director Quesada Rojas indica: “la institución también gana, en el sentido de que coloca a los estudiantes”.

La Directora Valerín Barboza señala: “eso es algo que no se da en otras universidades, porque se le está tratando de dar seguimiento a los egresados, además de darles la oportunidad de que se coloquen laboralmente, algo muy innovador es que también lo estamos haciendo para los técnicos del DECAT, al

considerar que el DECAT lógicamente también forma parte de la institución es nuestro compromiso ubicarlos en el ambiente laboral”.

La señora Presidente somete a votación la autorizar a la Administración la firma del convenio TECOLOCO-CUC, se aprueba por **UNANIMIDAD Y EN FIRME:**

ACUERDO CD-01-3009-2012:

“Autorizar a la Administración la firma del convenio con TECOLOCO y el Colegio Universitario de Cartago”.

Finaliza la discusión de este punto.

ARTÍCULO 6: Correspondencia.

- 6.1** Se recibe el oficio DEC-943-2012, de fecha 10 de octubre de 2012, suscrito por el señor Decano, Mario Morales Gamboa, al que adjunta el oficio DFOE-SOC-0589 de fecha 3 de octubre, enviado por la señora Giselle Segnini Hurtado, gerente de Área de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República, mediante el cual aprueba el Presupuesto Extraordinario N°2. **SE DA POR RECIBIDO.**
- 6.2** Se conoce el oficio CD+AL-054-2012, enviado por el señor Asesor Legal en atención al acuerdo CD-01-3004-2012, en dicho oficio señala que el documento STAP-2111-2012; (Observaciones al RAT), fue trasladado a ese departamento mediante el oficio DEC-889-2012, el mismo ya fue analizado y remitido a la Decanatura mediante el oficio CD+AL-053-2012. **(SE RECIBIÓ LA SEMANA PASADA EN CORRESPONDENCIA, ESTÁ EN LA CORRIENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO PARA SU ANÁLISIS).**
- 6.3** Se recibe el oficio AU-079-2012, enviado por el señor Auditor Interno, Luis Gerardo Ureña Oviedo, en el cual solicita autorización para participar en el curso “Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)”, los días 23 y 30 de octubre, 06,13, 20 y 27 de noviembre y el 04 de diciembre del año en curso , el 15,22 y 29

de enero del año 2013, en las instalaciones del Colegio de contadores Públicos de costa Rica en San José, de 8:30 a.m. a 11:30 a.m., con un valor de ¢75.000, dicho monto está contemplado en el presupuesto de esta Unidad.

La señora Presidente somete a votación Autorizar al Auditor Interno, Luis Gerardo Ureña Oviedo, su participación en el curso "Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)", los días 23 y 30 de octubre, 06,13, 20 y 27 de noviembre y el 04 de diciembre del año en curso, el 15, 22 y 29 de enero del año 2013, en las instalaciones del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica en San José, de 8:30 a.m. a 11:30 a.m, se aprueba POR UNANIMIDAD Y EN FIRME:

ACUERDO CD-02-3009-2012:

"Autorizar al Auditor Interno, Luis Gerardo Ureña Oviedo, su participación en el curso "Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)", los días 23 y 30 de octubre, 06,13, 20 y 27 de noviembre y el 04 de diciembre del año en curso, el 15, 22 y 29 de enero del año 2013, en las instalaciones del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica en San José, de 8:30 a.m. a 11:30 a.m.".

- 6.4** Se recibe oficio DEC-949-2012, de fecha 12 de octubre de 2012, suscrito por el señor Decano, Mario Morales Gamboa, al que adjunta el nota suscrita por el señor Francisco Vindas Gamboa, Gerente de COOPEJOVO, R.L. de fecha 10 de octubre de 2012 y recibida el 12 de octubre, en la que se indica que el Consejo de Administración de COOPEJOVO, definió comisiones de Trabajo dentro de la cual está la Comisión Política Legal que atenderá el caso CUC, y será el viernes 12 de octubre que se reunirán para retomar el asunto acerca del convenio actual, es por este motivo que no han enviado nota al seno del cuerpo directivo.

Solicita reconsiderar la aprobación para el uso de las zonas solicitadas ya que son muchos años de tener la sana costumbre de realizar el convivio familiar y realizarlas en las zonas al sur de la institución será un poco más difícil.

La señora Presidente indica: "el problema es que hace un año se envió esa nota, como es posible que hasta ahora lo vayan a ver".

El Director Quesada Rojas consulta: "que dice la nota que se envió?".

La señora Presidente procede a leer la siguiente nota:



Cooperativa de Servicios Educativos
Jorge Volio Jiménez – COOPEJOVO R.L.
Cartago - Costa Rica

Cartago, 10 de octubre de 2012

Señor
Lic. Mario Morales Gamboa
Decano Colegio Universitario de Cartago
Presente

Viviana Sanchez
12/10/12 2:30pm

Estimado don Mario:

Como siempre muy agradecido con la amplitud en la comunicación que ha mostrado para con nuestra administración.

Las señoras del GAME, grupo de apoyo de madres de familia a nuestra institución educativa, le plantearon la solicitud para utilizar áreas verdes por ustedes administradas fuera de nuestro convenio. La respuesta no fue positiva para ellas, razón por la cual me di a la tarea de indagar el motivo, el cual una vez conocido me permite explicarle lo siguiente:

Nuestro consejo de administración definió comisiones de trabajo, dentro de la cual está la Comisión Político Legal que atenderá el caso CUC. No es sino hasta el próximo viernes 12 de octubre que nos reuniremos para retomar de nuevo el asunto acerca del convenio actual, día que coincidió para que la mayoría pudiera asistir a esta importante reunión. Por tal motivo ustedes en el seno de su cuerpo directivo no han recibido una nota al respecto.

Solicito vehementemente se sirvan reconsiderar la aprobación para el uso de las zonas solicitadas ya que por muchos años eso ha sido una sana costumbre de convivio familiar y realizarla ahora en las zonas al sur de la institución se hará un poco más difícil.

De usted muy atentamente,

Lic. Francisco Vindas Gamboa
Gerente, COOPEJOVO R.L.

El Director Quesada Rojas indica: "disculpe, ¿qué fecha tiene la nota?".

La señora Presidente señala: "10 de octubre".

El Director Quesada Rojas consulta: "¿de qué año?".

La señora Presidente indica: "de este".

El Director Quesada Rojas señala: "por lo mismo, no es del año pasado".

La señora Presidente comenta: "la fecha de esta nota que estoy leyendo es del diez de octubre, el adendum se les envió en octubre del año pasado para que ellos lo analizaran".

La Directora Valerín Barboza indica: "ellos están solicitando que reconsideremos nuestra decisión, porque ellos se reunieron el viernes, eso hace cinco días ellos ya indicaron ¿qué pasó el viernes?".

La señora Presidente señala: "no, aquí no hay nota de eso".

La Directora Valerín Barboza comenta: "cuando se hizo el acuerdo era con el espíritu de que ellos hicieran algo y que nos informaran, en esa nota señalan que se reunirían el viernes, pero todavía no sabemos ¿qué pasó?".

El Director Quesada Rojas indica: "¿ese acuerdo se iba a tomar en sesión del Consejo Directivo?".

La señora Presidente externa: "¿Cuál de todas?".

El Director Quesada Rojas señala: "la del adendum".

La señora Presidente externa: "sí".

El Director Quesada Rojas indica: "señor Decano, me pueden enviar en digital las cinco actas anteriores y posteriores a esa fecha; porque hay una situación: considero que el tiempo ya ha pasado y sería importante saber ¿qué fue lo que pasó?".

La señora Presidente manifiesta: "ese día que vinieron acá y obviamente firmó, se dejó pasar unos meses, ellos fueron al Ministerio de Educación a quejarse de nosotros, el Ministro nos pidió que le aclaramos la situación, nosotros le enviamos

toda información al señor Ministro y el señor Ministro instó al diálogo entre las dos instituciones, en vista de eso nosotros por buena fe y por tratar de armonizar les volvimos a enviar el adendum en octubre del año pasado y a la fecha no hemos recibido respuesta”.

El Director Quesada Rojas señala: “un muchacho me pasó información que el licenciado Eugenio Ortiz, había señalado que aparentemente habían problemas de semántica en el adendum, me dijeron que les habían informado a ustedes sobre eso antes. Por tal razón es que quiero ver lo de las actas para tener un marco referencial completo, porque yo pedí una copia de un adendum y pasa del artículo tres al artículo trece y los otros nunca aparecieron, me parece que era del dos mil nueve; ¿aquí estuvo el licenciado Víctor Jiménez?”

El señor Decano indica: “sí”.

El Director Quesada Rojas indica: “hay más cosas que considero que nosotros deberíamos ver, porque en esta situación hay algunas lagunas y no estamos al tanto de todo. Considero que debemos primero estar bien informados de todo para tomar una decisión. En este caso yo reitero que se le dé la validez a la moción del Director Jiménez Quintero, en el sentido de que se les informe que será por última vez hasta tanto no se resuelva la situación legal; eso ya es informar a los padres, ya la próxima vez nosotros podemos decir: “disculpen pero no es cosa de nosotros”, esa nota la envía el gerente entonces eso quiere decir que la madres llegaron a quejarse”.

La señora Presidente manifiesta: “ya hemos sido muy condescendientes, hace un año se les envió y ahora porque se ven en este aprieto salen con que “supuestamente se vio el doce de octubre” no nos consta a ninguno de nosotros”.

La Directora Madrigal Ruiz señala: “de mi parte y conociendo el historial del convenio de COOPEJOVO, mi voto sigue siendo negativo, porque yo estoy aquí primero por defender los intereses institucionales, tenemos que respetar una llamada de atención de la Contraloría y basándome en eso aunque me duela tengo que hacerlo”.

La señora Presidente comenta: “no podemos olvidar que nuestros intereses son los del CUC”.

La Directora Villalta Loaiza indica: “mi voto lo mantengo negativo, porque esto no es un asunto de si hay un año o dos, esto tiene ya más de diez años, la Contraloría se pronunció después de realizar todo un estudio y hasta el momento COOPEJOVO no ha dado una respuesta positiva al CUC, por ello hay que defender al CUC y respetar lo que dice la Contraloría”.

El Director Quesada Rojas manifiesta: "yo entiendo lo de defender la institución. **Nadie** conoce mejor la institución que el señor Decano, la institución no necesita ser defendida como tal. La institución generará progreso para todos. Estamos actuando como lo hicieron en un momento con nosotros, ¿recuerda usted señor Decano de cuantos lugares nos echaron?, ustedes no saben lo que es ir prácticamente a rogarle a la gente y nos hacían echados, yo si sé lo que fue tener que hablar con amistades para ver cómo hacíamos".

La señora Presidente indica: "lo que sucede es que en aquel tiempo no habían tantas leyes como las que existen ahora y que debemos cumplir".

El Director Quesada Rojas comenta: "eso es lo interesante. En uno de los adendum indica que la institución sí puede establecer el convenio, hay una parte donde lo dice, ¿hay o no un adendum donde se dice que se puede hacer?, porque no solo dice eso, sino también lo que es el Jorge Volio".

El señor Decano indica: "dentro del marco legal es importante recordarles lo que recomendó la Contraloría: "la institución si puede establecer convenios con instituciones públicas y privadas, los convenios deben tener un alcance en términos de estar bien equilibrado", este convenio tiene la particularidad de que no es equilibrado y se ha venido todo este proceso para tratar de equilibrarlo, justamente la forma de hacerlo es como lo está mencionando el Director Quesada Rojas, al estar el convenio, sería por medio de un nuevo convenio que no se puede hacer, por lo que se acude a un adendum para normalizar y equilibrar aquellos articulados que la Contraloría señala que se deben corregir.

Recordemos lo que explicó el Auditor Interno y el Asesor Legal; el convenio está vigente, es un convenio que tiene vicios legales. Lo importante es que se firme el adendum, para normalizar el asunto, pero que se puede se puede".

El Director Quesada Rojas indica: "ven, que si se puede".

Las Directoras Valerín Barboza, Madrigal Ruíz y la señora Presidente indican: "sí el adendum".

El Director Quesada Rojas señala: "señor Decano: hay dos versiones finales de adendum, ¿una se hizo por conciliación, y otra era la que ellos llegaron a firmar?".

La señora Presidente indica: "el problema es que nosotros nos reunimos y enviamos al departamento legal el documento y el asesor legal nos indica que hay algunos articulados que no se pueden; entonces lo que hicimos fue informarles a ellos lo que se podía firmar según nuestra asesoría legal".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "yo pedí toda esa información, pero no se me entregó ; ese adendum donde tengo hasta el artículo tres y luego pasa hasta el trece. Porque es interesante, en un adendum aparece eso y en otro no".

La Directora Villalta Loaiza manifiesta: " los que pierden son ellos, ya el CUC perdió lo que tenía que perder desde el inicio".

La Directora Valerín Barboza comenta: " el asunto no es sobre cuántos adendum se han redactado, sino que lo que interesa es que ellos vengan y se sienten a hablar, si ellos dicen que le falta aún algo que vengan y lo digan, antes (quitar de) se les ha dicho que el consejo directivo los recibe en el momento que ellos pidan y hasta el momento no lo han pedido, esta es nuestra casa, uno invita a la gente si no quieren venir, es problema de la gente, porque aquí no le será cerrado la puerta nadie; ellos pueden decir que hay muchas versiones de adendum, que vengan y (quitar la palabra nos) lo discutan aquí, nunca se les ha dicho que no vengan, siempre han venido (quitar la palabra a) han hablado se han levantado y se van, el punto es que el CUC es una institución pública que está ayudando a una empresa privada a generar ingresos, en un inicio cuando ese colegio se creó se daban becas a estudiantes de bajos recursos y ahora no, la Contraloría nos dice que se está dando más de lo que ellos nos están dando nosotros y que ya no podemos dar nada; para mí eso es la última palabra no se les puede dar más nada; el año pasado y los anteriores se les dio permiso para esta actividad y así hemos seguido; ahora ellos se reunieron el viernes doce y no nos han comunicado nada, para mí hasta que ellos no vengan acá y hablen con nosotros, no podemos arreglar ningún adendum, no podemos adivinar si están de acuerdo sino no vienen a conversar con los nosotros, para que haya comunicación las dos partes que se deben sentar (quitar la palabra al) a hablar, nosotros siempre hemos estado esperando a que ellos vengan y en muchas ocasiones han venido, como la vez que vino el Sr. Franco Fernández y nos dijo que él venía solamente por cortesía a devolver la invitación porque nosotros lo habíamos llamado, pero que él venía decirnos que ya no podía decidir absolutamente nada porque ya lo habían removido de su cargo, por lo menos el vino y nos dijo en muchas otras ocasiones se llama la gente y ni siquiera vienen.

Si ellos aceptan venir aquí y dicen en que no les parece el adendum podemos negociar, pero mientras ellos no vengan yo no voy a adivinar que lo que les molesta, yo sigo manteniendo mi voto negativo".

El Director Quesada Rojas indica: "conste que, las solicitudes la envía la asociación de Padres".

La Directora Villalta Loaiza y la señora Presidenta manifiestan: "es lo mismo".

El Director Quesada Rojas señala: "nosotros somos los que estamos tomando la decisión de decir que no, si la asociación de Padres de los estudiantes del CUC hacen algo, entonces nosotros también somos los mismos".

La señora Presidente señala: "claro, estamos amparados en la misma institución".

El Director Quesada Rojas indica: "¿ah sí...?".

La Directora Villalta Loaiza expresa: "esto es una estrategia para cambiar".

La señora Presidente indica: "se da por recibida y se mantiene el acuerdo tomado".

El Director Jiménez Quintero manifiesta: "quisiera decir que mantengo mi posición de apoyar la moción que se ha presentado, me parece que el CUC es una institución cuya misión y visión es hacia la comunidad tomando en cuenta los Padres de los estudiantes, es cierto que tenemos un problema pero los estudiantes no tienen la culpa, a pesar de que no conozco la total y en su totalidad el adendum, sin embargo considero que alguna de las dos partes tiene que comenzar a ceder para iniciar con las conversaciones necesarias".

La señora Presidenta manifiesta: "señor Decano sería informarles a ellos que se mantiene el acuerdo".

6.5 Se conoce invitación enviada por el señor Carlos Masis Villavicencio, Coordinador de la Carrera de Electrónica, para celebrar el 20 Aniversario de la carrera. **(DOCUMENTO ENVIADO POR CORREO CON EL CRONOGRAMA CORRESPONDIENTE).**

6.6 Se recibe invitación al segundo Encuentro Cultural y Educativo Pymes , "Plaza Basílica de los Ángeles", el próximo 27-28 de octubre. **(Se adjunta los programas).**

ARTÍCULO 7: Asuntos Varios.

7.1 La Directora Villalta Loaiza indica: "quiero leer una nota y solicito que desea que conste en actas".

Continuación se consigna la nota que indica:

“EL HUMANISMO Y LA SOLIDARIDAD NO DEBEN PERDERSE EN NUESTRA INSTITUCION. DIFICILMENTE UNA PERSONA QUE LABORA COMO DOCENTE PARA AUSENTARSE DE SU TRABAJO VA A INVENTAR QUE FALLECIO UN SER QUERIDO. EN DIAS PASADOS A LA DOCENTE ANA CALDERON DE LA CARRERA DE SECRETARIADO, QUIEN EN MUCHAS OCASIONES HA APORTADO DE SU TIEMPO LIBRE PARA APOYAR EVENTOS DE LA CARRERA, Y QUE ESTANDO LABORANDO LE AVISAN DE LA MUERTE DE SU ABUELO. ANTE LA AUSENCIA DE SU JEFE DIRECTA SE DIRIGE A LA DIRECTORA ACADEMICA QUIEN LE AUTORIZA AUSENTARSE, SIN EMBARGO ELLA DECIDE QUEDARSE DOS HORAS IMPARTIENDO LA LECCION PARA EVITAR QUE SUS ALUMNOS SE ATRASEN Y SE RETIRA A LAS 20 HORAS LUEGO SU JEFE LE LLAMA Y COMO DICE LA DOCENTE “ESPERABA QUE DICHA LLAMADA FUERA PARA DARME EL PESAME PERO NO FUE ASI, DADO QUE NI UNA TARJETA DE PESAME RECIBI. ESA LLAMADA FUE PARA SOLICITARME QUE PRESENTARA COPIA DEL ACTA DE DEFUNCION CASO CONTRARIO SE ME REBAJARIA EL SALARIO”.

CABE RESALTAR QUE UNA SITUACION SIMILAR LE SUCEDIÓ A QUIEN EN SU MOMENTO LABORO PARA ESA MISMA CARRERA COMO ASISTENTE, CON LA DIFERENCIA QUE ESA PERSONA TIEMPO DESPUES FUE DESPEDIDO.

HAY SITUACIONES EN LA QUE POR SER SOLIDARIOS NO SE DEJA DE SER JEFE, UNA ACTITUD ENALTECE Y UNA ACCION AUTORITARIA EMPOBRECE. “

Y agregé aquí que otro compañero de esa misma carrera venía de trabajar y a impartir lecciones al CUC él viajaba en autobús, el mismo te un desperfecto mecánico en el Alto de Ochomogo, tuvo que hacer trasbordo lo que suscitó que llegase una hora después y lo están mandando a pedir una nota a LUMACA, en donde se indique lo que le había sucedido al autobús, él dijo que prefería que se le rebajara el salario.

Quiero que esto conste en actas porque creo que aquí se está perdiendo la dimensión del autoridad ante situaciones en las que se debe ser solidarios.

La señora Presidente indica: “lo que corresponde es solicitarle al administración que investigue este asunto”.

7.2 La Directora Villalta Loaiza señala: "solicitar por medio del señor Decano me suministre un estudio de la funcionabilidad y necesidad de parte del Departamento de Recursos Humanos, de toda la gente que ocupa puestos administrativos ya sea a plazo definido, indefinido y servicios contratados para mejor resolver".

La Directora Villalta Loaiza manifiesta: "¿cuándo se va continuar con el análisis del Reglamento de Orden Académico?".

La señora Presidenta un indica: "está la corriente del Consejo, sin embargo ayer atrasamos dos asuntos que vamos a analizar la próxima semana y en la corriente y otros puntos, lo iremos sacando poco a poco".

La Directora Villalta Loaiza señala: "consideró que es necesario continuar con el análisis de este reglamento debido a que siguen algunos puntos que se refieren a lo que es la modificación de la práctica supervisadas del estudiante, se eliminó el proyecto de graduación, es importante también que nos puedan suministrar los acuerdos del Consejo Superior de Educación un donde se suprimió esta modalidad".

El señor Decano indica: "al hablar de proyectos de graduación, eso está contemplado en el Decreto Ejecutivo 36289-MEP, es un decreto, es más nosotros nos opusimos cuando entró la reforma de la modificación del 30431, justamente consejo anterior se opuso, en términos de que se debía considerar como parte de graduación lo que era proyectos y ellos sólo dejaron en el decreto lo que es la práctica supervisada y la prueba".

La Directora Villalta Loaiza comenta: "tal vez el compañero pueda mocionar algo, por qué se está violentando y se está limitando el estudiante".

La Directora Madrigal Ruiz manifiesta: "nosotros apelamos esa y algunos otros artículos".

La Directora Valerín Barboza señala: "hubieron muchos artículos con los que nosotros no estuvimos de acuerdo, se les hizo saber pero aún así el decreto salió".

El Director Jiménez Quintero indica: "ya hay varios estudiantes que se han acercado para externar su preocupación porque hay muchos de ellos que ya tienen un puesto en empresas y de este modo tienen que renunciar y perder su puesto, asimismo algunos ya están casados y tienen obligaciones familiares que atender, no pueden pedir permisos sin goce de salario, que va pasar con los estudiantes cuando tengan que llegar a llevar la práctica supervisada o bien a la prueba comprensiva".

La señora Presidente indica: "nosotros lo expusimos así al Consejo superior de educación y ellos nos dijeron que podrían hacer el examen".

La directora Villalta Loaiza manifiesta: "hasta el momento nadie ha optado por hacer examen.

La Sra. Presidente señala: "el consejo superior de educación manifestó que precisamente por eso la crearon dará por esa modalidad".

La Directora Madrigal Ruiz indica: "en esta nueva disposición que este apeló también venían que el consejo superior de educación era el que iba a nombrar a los delegados, ellos eran los que iban a ir a realizar la supervisión".

El señor Decano señala: "el artículo 39 inciso d), del decreto ejecutivo 36289-MEP, que querían con el artículo 8 de la ley 6541".

7.3 La Directora Villalta Loaiza razona el voto negativo emitido en el acta 3003:
A continuación se consigna el razonamiento indicado:

Mi voto es negativo para esta moción porque considero que la secretaria del Consejo Directivo si bien tiene prioridades asignadas para el cumplimiento de sus labores debe tener también la anuencia y disponibilidad expedita en cuanto a las peticiones de los miembros del Consejo Directivo todo con el fin de llevar a cabo un mejor cumplimiento de las labores jerárquicas. Además el plazo debe entenderse hasta diez días hábiles que es muy diferente a indicar de diez días hábiles.

La Directora Villalta Loaiza señala: "solicitar en lo posible que el señor Decano nos dé un resumen de cómo le fue en la Autoridad Presupuestaria en cuanto al financiamiento de las plazas administrativas".

7.4 El Director Quesada Rojas indica: "considero que es importante enviar una nota de felicitación a la carrera de electrónica. Y solicitarles que la próxima vez que hagan una invitación, sea con más anticipación".

7.5 El Director Quesada Rojas manifiesta: "considero que es importante que nos lleven a las construcciones que se han hecho para el DECAT. Aquí se habla mucho de DECAT, pero no lo conozco. La vez que hicimos el recorrido no fuimos al DECAT".

La Sra. Presidenta indica: "podemos combinar lo con el Sr. Rodrigo Muñoz para que nos organice una visita a esas instalaciones".

7.6 El Director Quesada Rojas señala: " el pasado diez de octubre, asistí con el señor Decano a la actividad de la Carrera de Empresas y Actividades Turísticas, fue muy interesante, sobre todo por el ambiente estudiantil".

La Sra. Presidenta externa: "estas actividades son muy enriquecedoras".

El Director Quesada Rojas indica: "ese tipo de actividades es importante fortalecer las, dentro del mismo Plan Estratégico".

El Director Jiménez Quintero manifiesta: "en el plan estratégico que nos presentaron ayer está incluido dentro de lo que es el entorno, sin embargo se tiene que analizar si se le dio parte del presupuesto para estas actividades, porque aunque a veces se quieren realizar actividades no se puede porque no hay financiamiento para llevarlas a cabo".

7.7 El Director Quesada Rojas indica: "¿nosotros tenemos algún tipo de contratos para alquilar las canchas?".

El señor Decano señala: "no, se puede hacer lo que se llama títulos precario, la administración puede alquilarlas".

7.8 El Director Jiménez Quintero indica: "debido al aumento en el costo de las materias para el próximo año, en mi función como representante estudiantil, se me acercaron algunos estudiantes solicitándome que elevara la queja ante el Consejo Directivo, por lo cual yo muy respetuosamente les pedí que hicieran un escrito para poder tener yo los documentos que me apoyan, por ello procedo a entregar aproximadamente ochocientas treinta firmas adjuntas al siguiente escrito que se adjunta a continuación:

17 de octubre de 2012

Señores
Consejo Directivo
Colegio Universitario de Cartago

Estimados señores(as):

Les saludo respetuosamente, y a la vez presento una moción para la revisión del acuerdo tomado sobre el cobro de nuevos aranceles a partir del 2013.

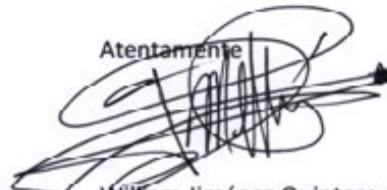
- Se estima que el cobro del nuevo arancel por parte del CUC a los estudiantes para el año 2013 es desproporcionado.
- Someter a consideración del Consejo directivo la revisión del acuerdo tomado, para que se realice un estudio que permita demostrar ese aumento.
- Sustento esta moción en la solicitud planteada por alrededor de 800 estudiantes canalizada a través del representante estudiantil, los cuales entregaron más firmas en semanas siguientes, para que sean adjuntadas en consejos posteriores.

Consideraciones sobre el aumento de los aranceles en el sector estudiantil:

1. Disminución en la cantidad de estudiantes que matriculan en la institución.
2. Disminución en la cantidad de cursos matriculados.
3. Atrasos para completar los planes de estudio.

Consideraciones sobre el aumento de los aranceles en el sector administrativo-docente:

1. Como consecuencia de la disminución de la cantidad de alumnos que se matricularan en la institución, se necesitará menos personal en los distintos departamentos, financiero, registro, bienestar estudiantil, entre otros.
2. Como consecuencia en la disminución de cursos matriculados, la cantidad de profesores necesaria para cubrir a la población estudiantil matriculada podría ser menor.
3. Los estudiantes por tardar más tiempo en la institución para completar sus carreras consumirán más recursos de la institución, y el promedio de estudiantes que se gradúan cada cuatrimestre puede disminuir.

Atentamente

William Jiménez Quintero
Representante estudiantil

Los abajo firmantes solicitamos respetuosamente que reconsideren , eliminen o disminuyan la tasa de aumento propuesta en los aranceles de derechos de estudio y materias para el año 2013, es necesario que se tome en cuenta que muchos estudiantes de escasos recursos, optamos por el CUC por ser un centro de enseñanza accesible, además de la calidad en la enseñanza que se imparte , pero de aumentar en esa magnitud los costos, muchos estudiantes no podremos matricular el bloque completo, haciendo que nos atrasemos y en determinados casos no poder continuar con nuestros estudios.

Entendemos que el costo de la vida aumenta año a año, sin embargo el aumento es desmedido tomando en cuenta los aumentos realizados en otros periodos en que el CUC ha hecho ajustes por estos conceptos.

El aumento es de aproximadamente un cuarenta y seis por ciento, los estudiantes mencionan que el costo de la vida es de aproximadamente ocho por ciento y que pasa con el otro treinta y ocho por ciento? sin embargo me gustaría que se me diera ese estudio que se hizo para realizar el aumento en los aranceles.

Si tomamos en cuenta el artículo treinta y uno y treinta ocho del cual hablábamos anteriormente, si a un estudiante se nos va del CUC, porque lo están molestando mucho (no puede matricular una materia por cuarta vez) y si él ve que los cursos del CUC van a estar equiparados en precio con otras universidades donde no lo van a molestar, se puede retirar del CUC, me gustaría que apoyemos esa moción y que retomemos ese acuerdo”.

El Director Alfaro Rodríguez indica: “debido a la importancia de este tema propongo que retomemos este tema a otro día y le demos todo el tiempo que requiere y podemos analizarlo para poder contar con información previa y conocer sobre este asunto”.

La señora Presidenta manifiesta: “para tranquilidad por los momentos mientras se analiza esta situación, el aumentar los aranceles no fue antojadizo si no que se realizó un estudio previo; los aranceles siguen siendo muy inferiores en comparación con otras instituciones públicas o privadas y lamentablemente la situación presupuestaria de la institución nos obligó a eso”.

La Directora Valerín Barboza comenta: “como se va a traer ese estudio que se había presentado al Consejo Directivo, es importante que se actualicen los costos de las matrículas de las otras instituciones (con las que se hizo la comparación) para el próximo año”.

El Director Jiménez Quintero indica: : "primeramente el CUC no es una institución privada, considero que a partir de esto no podemos compararnos con otras instituciones, segundo me gustaría saber si este análisis se hizo en función de la administración o en función de los estudiantes, porque seamos sinceros los docentes y yo que fui asistente durante mucho tiempo, conocemos de las carencias que tienen los estudiantes y hay muchos que con miles costos tienen el pasaje para asistir a lecciones.

Tenemos muchos estudiantes de escasos recursos que optaron por esta institución porque les era accesible para estudiar, sin embargo con este aumento matricularán menos materias, porque el aumento es muy alto, yo entiendo la parte administrativa, pero también la estudiantil y como bien se decía aquí en la nota más adelante me seguirán entregando hojas con firmas y posiblemente la cantidad sea mayor".

La Directora Valerín Barboza indica: "una pregunta, la duda que usted quiere que se le aclare es: "¿se hizo en función de quien?".

El Director Jiménez Quesada comenta: "primero como lo decía bien los estudiantes, reconsiderar para distribuirla tasa de aumento y en segunda instancia preguntó ¿el aumento se dice función de la administración o en función de los estudiantes?; ¿Qué le vamos a brindar al estudiante?, como ustedes saben el aumento que se hace año con año al costo de vida es muy poco".

La Sra. Presidente señala: "solamente le hago una pequeña aclaración Director Jiménez, ¿usted cree que los mismos profesores y administrativos estarían dispuestos a que no se les haga el aumento de ley para poder sostener eso?, el problema es que hay que conocer mucho la parte financiera, para definir si es en función de la administración o en función del estudiante, nosotros sí reconocemos y por lo menos la Directora Valerín que trabaja aquí, sin embargo la Directora Madrigal y mi persona conocemos estudiantes que tiene muchas carencias y eso nosotros lo conocemos y hemos luchado porque la parte de becas se aumente y puedan ayudar a más estudiantes, siempre ha sido una lucha tanto del Consejo anterior y yo sé que de éste también lo va hacer, pero este tal vez usted no conozco muy bien la administración y todo lo que con lleva administrar todo esto y lamentablemente todos tienen necesidades y a todos hay que cumplirles".

La Directora Valerín Barboza indica: "yo le hice la pregunta al Director Jiménez, porque no he terminado en el sentido de que como usted fue funcionario de la institución y la Directora Villalta, el señor Decano y todos los que estamos aquí cuando uno trabaja lo hace en función de algo, la administración trabaja en función del estudiante, el docente trabaja en función del estudiante".

El señor Decano señala: "nosotros hemos discutido ¿Cuáles son las dos fuentes de financiamiento?, hemos dicho que la principal es la que proviene del gobierno y también hemos señalado que es insuficiente, lógicamente la institución necesita de fuentes alternas, hemos hecho un esfuerzo importante en el caso del DECAT, pero recuerden que el proyecto del DECAT es auto sostenible, ellos tienen que generar para mantener una planilla, esa fuente de financiamiento estaría comprometidos. Conste que yo he sido defensor de los estudiantes, sin embargo a raíz de esa postura que hemos tenido también a uno le preocupa que si el estado no da el cien por ciento del presupuesto, hay que acudir a otras fuentes y esas son justamente la matrícula; no solamente para atender a los estudiantes se requiere el pago de una planilla, sino también hay una serie de complementos importantes para mejorar el proceso de enseñanza, entonces la gran pregunta es ¿cómo hace la institución para renovar y dar mantenimiento a los equipos que los muchachos requieren?, si nosotros no hubiésemos hecho este ajuste la inversión que teníamos es de ciento veintinueve millones de colones, todo está canalizado y en función de darle ese proceso de buena formación que requiere el estudiante, de tal manera que dista mucha la propuesta si hace la parte comparativa de ¿cuánto hay que pagar en una universidad privada?, que si las consideramos competencia y le voy a citar: UAM, Florencio del Castillo, dista muchísimo de lo que los estudiantes están pagando, además se reforzó un poco lo que son las becas y hay otros proyectos que debemos sostenerlos y todo eso tiene una connotación de tipo financiero presupuestario como lo indicó la señora Presidente y que en realidad ese ajuste se da porque hace doce años que no se daba ese es el asunto".

El Director Quesada Rojas indica: "Sr. Decano, ¿cuánto es el costo por materia en este momento? ".

El señor Decano indica: "catorce mil seiscientos aproximadamente".

El Director Quesada Rojas indica: "¿a cuánto a aumentar?".

El señor Decano indica: "a veintidós mil".

El Director Quesada Rojas indica: "un cuarenta y siete por ciento dice usted Director Jiménez?".

El Director Jiménez Quintero señala: "aproximadamente".

El Director Quesada Rojas manifiesta: "el costo de vida sabemos que ha aumentado y que muchos estudiantes están abandonando el estudio, ¿qué pasa en este momento el estudiante puede matricular seis materias con noventa mil colones; pero veintidós mil colones serían cuatro y el monto de ochenta y ocho mil colones, ¿hay algún estudio que diga que los estudiantes van a poder matricular eso?, por ejemplo: si el estudiante adora la institución y no puede pagar más, entonces en

lugar de matricular seis, llevaría cuatro, habrían dos profesores que no están siendo requeridos, porque ya el estudiante no las está llevando y además de eso ¿cuántos administrativos también?, la cuestión es delicada. Me preocupa que un rubro como éste pueda ser perjudicial para la institución, por ejemplo ¿cuántos estudiantes pueden pagar noventa mil colones?”.

El señor Decano indica: “hay varios, por ejemplo en Investigación”.

El Director Quesada Rojas señala: “por seis materias, por cuatro hay dos profesores que están sobrando”.

La señora Presidente comenta: “no precisamente las que no matriculé en una matricularán otros”.

El Director Alfaro Rodríguez señala: “consideró que si vamos a discutir este tema en otro momento no es necesario hablar de ello es ahora, es mejor hacer el análisis con todo los elementos para poder tener mayor criterio”.

La señora Presidente indica: “el Director Alfaro Rodríguez tiene razón, discutiremos este tema en otro momento, sin embargo yo les pregunto ¿quién no firmarían una nota si les dicen que le van a subir la alimentación?, todo mundo lo haría”.

El Director Jiménez Quintero externa: “este es un derecho que tiene la población estudiantil de manifestarse”.

La Sra. Presidente comenta: “nadie lo está negando, sin embargo puede recogerlas tres mil firmas, porque nadie va a estar de acuerdo en que se aumente el costo de los aranceles”.

El Director Quesada Rojas manifiesta: “¿por qué no se hace una pregunta para saber: ¿cuántos van a matricular?”.

La Sra. Presidente comenta: “ya eso es algo administrativa no los podemos meter en eso”.

El Director Quesada Rojas señala: “sería desde el punto de vista político”.

La Sra. Presidente comenta: “no, eso es administrativo”.

El Director Quesada Rojas manifiesta: “no, porque en iniciativas el procedimiento, nosotros estamos diciendo: que es lo que se puede hacer”.

La Directora Villalta Loaiza indica: “tal vez es administrativo pero en este momento nosotros somos la cabeza del institución y también tenemos que ocuparnos de esa

situación, yo les pregunté a mis estudiantes en los diversos cursos que imparto, a ustedes les informaron del aumento de los aranceles para el próximo año?, ellos manifestaron que nunca se les informó. En cuanto lo que son los niveles de pobreza un estudiante que vive en Turrialba con miles costos tendrá para el pasaje, yo conozco estudiantes que en ocasiones no tienen ni siquiera tienen treinta colones para sacar una fotocopia”.

El señor Decano señala: “cuando se tomó el acuerdo, debido a la magnitud de las consecuencias del mismo, se informó mediante la Red de Comunicación, se puso en las pizarras, los estudiantes están debidamente informados”.

La Directora Valerín Barboza manifiesta: “la institución subió los aranceles en razón de que el estudiante que podía pagar lo haga y el que no, tenía opción de solicitar beca, porque no se ha limitado la cantidad estudiantes que solicitan beca, nosotros vendimos setecientos formularios de beca en este cuatrimestre; en ningún momento a mí la Administración o el Consejo Directivo me ha dicho un número determinado de estudiantes a los que se les puede vender el formulario”.

El Director Quesada Rojas indica: “con respecto a lo que menciona la directora Valerín Barboza de la beca, a mí fue el que me hicieron todo un alboroto y eso que yo sólo fui a solicitar que me prestaran un formulario de beca. ¿Un estudiante que tiene necesidades y sus padres ganan menos de cincuenta mil colones la semana, podrán pagar tres certificaciones de un contador público?”.

La Directora Valerín Barboza señala: “al estudiante se le aclara que es una declaración jurada, cuando el estudiante no puede traer la certificación, eso lo hacen en todo lugar e inclusive a la Universidad de Costa Rica”.

El Director Quesada Rojas indica: “la Universidad de Costa Rica no pide certificaciones, basta con la declaración jurada, mil colones no es una cantidad representativa para algunos, pero eso depende mucho de cada persona, hay gente que no puede...”.

La señora Presidente comenta: “en eso estamos conscientes”.

El Director Jiménez Quintero consulta: “¿cuándo estaríamos viendo ese tema?”.

La señora Presidente señala: “entraría a la corriente, lo que se debe tener en cuenta es que hemos ido atrasando temas, ayer atrasamos dos”.

Con la finalización de este punto, se levanta la sesión al ser las veinte horas y diez minutos.

Sra. Ma. del Rocío Delgado Aiza
Presidente