

ACTA 4329

Acta de la sesión ordinaria celebrada por la Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje en el Centro Nacional de Formación de Comercio y Servicios INA a las diecisiete horas del lunes veinticinco de febrero de dos mil ocho, con la asistencia de los siguiente directores:

Sr. Carlos Sequeira Lépiz	Director, quien Preside
Sra. Alejandrina Mata Segreda	Viceministra de Educación
Sr. Álvaro González Alfaro	Viceministro de Trabajo y Seguridad Social
Sr. Luis Fernando Monge Rojas	Director
Sr. Edgar Chacón Vega	Director
Sr. Manuel González Murillo	Director
Sra. Xiomara Rojas Sánchez	Directora
Sra. Olga Cole Beckford	Directora

POR LA ADMINISTRACIÓN:

Sr. Ricardo Arroyo Yannarella	Gerente General
Sr. Erick Román Sánchez	Subgerente Administrativo
Sr. Luis Fernando Ramírez Arguedas	Subgerente Técnico
Sr. Giovanni Marchena Jara	Asesor Legal

POR LA SECRETARIA TÉCNICA:

Sra. Elineth Ortiz Zúñiga

Secretaria de Actas

AUSENTES

Pbro. Claudio Maria Solano

Por motivo de encontrarse fuera del país.

INVITADOS

Sr. Félix Espinal Araica

Asesor, Gerencia General

ARTICULO PRIMERO:

Presentación del Orden del Día:

1. Presentación del Orden del Día.
2. Estudio y Aprobación de actas 4327 y 4328
3. Correspondencia:
 - 3.1 Oficio AI-00123-2008 "Presentación Plan de Trabajo de la Auditoria Interna para el 2008".
4. Análisis del Plan Estratégico Institucional.

ARTICULO SEGUNDO:

Estudio y aprobación del Acta 4327.

El señor Presidente, somete a discusión el Acta No. 4327, la cual no tiene observaciones al respecto y por acuerdo de los miembros se aprueba.

Estudio y aprobación del Acta 4328.

El señor Presidente, somete a discusión el Acta No. 4328, la cual no tiene observaciones al respecto y por acuerdo de los miembros se aprueba.

ARTICULO TERCERO:

Correspondencia:

3.1 Oficio AI-00123-2008, suscrito por la Auditoria Interna, dirigido a los miembros de Junta Directiva.

Se da lectura al oficio AI-00123-2008, suscrito por el señor Elías Rodríguez Chaverri, donde remite a solicitud los señores directores y directoras, la presentación impresa que realizó hace unas semanas, sobre el Plan Anual de Trabajo de la Auditoria Interna 2008.

Se toma nota.

ARTICULO CUARTO

Análisis de Plan Estratégico Institucional.

El señor Presidente, somete a consideración de los integrantes de Junta Directiva la presentación del tema, el cual será presentado, el señor Gerente General y el señor Félix Espinal, Asesor Gerencia General.

El señor Presidente, indica que la metodología a desarrollar sería aclaración de dudas y consultas sobre el Plan Estratégico, por parte de los señores directores.

El director Chacón Vega, indica que trae un documento por escrito sobre su presentación, señala que metodológicamente le faltó un a fase política, falta de insumos de usuarios internos e externos, reformas eventuales al marco legal, etcétera; concretamente le pareció entender recientemente en una conversación, que el modelo no permitía el tema del marco Legal.

El señor Félix Espinal, indica que en cuanto al análisis de las diferentes metodologías existentes para planes estratégicos; actualmente se manejan, Balanced Score Card, la utilizada en este plan estratégico; análisis FODAS, árboles de decisiones, método gan o el espinazo; ninguna de estas metodologías engloba aquellos factores, que están a un largo plazo o son cuestiones que no se pueden prever en el corto plazo. Incluso se traen algunos ejemplos de planes estratégicos en los cuales pasan de un largo plazo a un corto plazo y mediano plazo, que lo que se buscan es que se cambien anualmente, para asimilarse a las diferentes situaciones que se presenten, y desde el punto de vista político ninguna de éstas metodologías analizadas englobaba esta parte, porque desvirtúan la toma de decisiones de la alta gerencia.

El director Chacón Vega, señala que mucho de los FODAS, hechos en el INA hace algunos años apuntan al ciclo político y eso no ve aquí. Por lo que procede a dar lectura a su participación e indica -que le entristece-, pero su voto será en contra, fundamentado en lo siguiente:

“Ante la importancia del tema del PEI (plan estratégico institucional), participa con un texto escrito que reparte y sube al acta. Son opiniones sobre el tema, para interactuar con las ideas de los estimables compañeros.

El tema de PEI, conceptualmente, empieza en el INA como intento interno, quizás no mayoritario -pero de valor superior al de un requisito-, según una rápida investigación que alguna vez hice en diferentes sesiones - quizás en sesión 2825 de junio de 1991 con un documento Apuntes para una jornada de Reflexión y lineamientos de Política Institucional 90-94.

En 6-94 la Dirección de Planificación y evaluación del INA redactó Documentos de trabajo para la planeación estratégica del INA (Estrategias ina 2000, visto en Casanova). Existe ese documento en archivos ina? Fue insumo de esta propuesta 2008?

Luego en 8-94 hubo otro esfuerzo de la Administración Superior apoyado por Dr. A Galeano con un taller de buena participación y encuestas bajo el título Diseño de políticas y Estrategia para la transformación de la Formación profesional en CR. Cuantos ejemplares hay en el INA? Los tomaron en cuenta para este interesante esfuerzo de ahora? Eso es parte del Capital de Conocimiento que hoy mencione en el punto anterior de Plan de Auditoría INA.

Podría decirse que este tema debiera haberse movido también si el INA hubiera intentado plasmar, con seriedad y sin protagonismos de muchos entes, el SINAFOR (sistema nacional de Formación) que viene desde 1983. Eso implicaba hacer estrategia.

Luego aparece el PEI, esta vez como "requisito" cuando la Contraloría reprende al INA por su debilidad planificadora. Ver por ejemplo, sesiones 3999, 4002 y 4019 de 11-02. Y eso rebota en el PETIC, Plan Estratégico de TICS, que debió ser de hechura simultánea o al menos vinculada al PEI.

Y desde ahí, con los baches que el ciclo político impone, el tema se trata a veces como posible consultaría externa y luego como urgente tema a "llevar a Junta y aprobar".

Y no es que lo que se plantea hoy o en anteriores ocasiones sea malo. Es que la Junta es en mucho una pantalla donde, por años, se nos presentan cosas, pero no donde el tema viene para iniciar los principales escenarios, con preguntas y afirmaciones. A veces incluso se magnifica el tema "legal" para empequeñecer el esfuerzo y decir que no podemos ir más allá de la ley, como si la ley fuera de piedra o detallada, aun en la parte política. Entonces se hace en la parte política casi un "copy" de párrafos de leyes, que son generales y que impiden incursiones estratégicas de altos vuelos, quizás por comodidad.

No ayuda tampoco que la sociedad civil discute poco sobre el INA y cuando lo hace es anecdótico o con posibles intereses de sectores. Los pocos proyectos de ley sobre el INA (6-97 aprox., sesión 8-6-98, 7-98, sesión 3569, 9-99) han sido insumo para este esfuerzo? Los Planes Nacionales de Desarrollo tampoco arrojan muchas metas del Ejecutivo que sean coherentes para forjar un plan país.

CINDE, Estrategia Siglo 21, Plan Estado de la Nación, UCCAEP y otros sectores a veces aportan algo también, pero no como un PEI.

Cinterfor OIT sería otro insumo, pero a veces son muy diplomáticos o no empiezan hablando con la Directiva en pleno, y entonces puede haber vacíos de comunicación.

Por eso, hacer un foro sereno, inclusivo y transparente sobre el INA, que nazca en Directiva, sería muy bueno hacerlo cada 2 años, o algo así.

Entonces la Directiva y alguien en el INA debe llenar ese vacío asumiendo en este tema un diálogo y un esfuerzo especial. Que recursos le dedica el INA al PEI, en los últimos 6 años? Destaca 1 funcionario o 2 de tiempo completo? O hace un recargo para ir pasando? Como se

compara nuestro PEI con los PEIS de SENA Colombia? de Brasil? de CCSS y UCR en CR? Quien ha procesado y validado los muchos y SUGERENTES FODAS E INFORMES ANUALES DE AUDITORIA como insumo al PEI? Se han monitoreado libros como: Managing Vocational Training Systems, A handbook for senior administrators . Vladimir Gasskov 2000, OIT + 6-94 INA Direcc de Planific y evaluación, Documentos de trabajo para la plantación estratégica del INA + 97 Casanova, Cinterfor, INA DE CR: una tradición de cambio (escenarios pg 31, etc) o paginas web como www.alis.gov.ab.ca que los ha mencionado en diferentes foros por varios años atrás? En esos libros y Web, un par de estudiosos a tiempo completo por 5 meses, nuevos o contratados, podrían haber propuesto/preguntado en diferentes sesiones de avance muchas cosas de política/estrategia a la Junta y al personal, antes de llegar a las matrices

Nosotros la Directiva también pecamos a veces de discusiones estériles, personalistas o desordenadas que tampoco centran el tema con altura.

Entonces se omite la discusión de ALTERNATIVAS DE POLITICA SOBRE EL INA y se pasa de una vez al INSTRUMENTO, o sea a una metodología que empieza a llenar matrices interesantes de metas, etc. que NO contemplan en profundidad preguntas previas de política como estas pocas de ejemplo:

Hay que hacer reformas legales en el INA? / Cómo puede comprar mejor el INA? / Cuales deben ser los requisitos, selección y plazo de las Gerencias? y del Presidente Ejecutivo? / Los Comités de Enlace deben ser siempre solo "consultivos" ? Y eso en todo caso que significa? / Deben ser optativas las Auditorias Externas y publicar los Estados Financieros? / Están claros y actualizados los requisitos y mecanismos de nombramiento de los Directores de los sectores productivos y laborales? / Están saturadas las Gerencias y no lo dicen? / Como se controla el % de tiempo dedicado a la docencia efectivamente día a día y la capacidad de planta usada? Se pueden tener cortes semestrales de como va la ejecutoria sustantiva? / Como debe el INA cumplir mejor la rendición de cuentas anual a la sociedad? Contenidos de INA en Cifras es suficiente? Como seria una Memoria Anual y una replica de Asamblea Anual de Socios, que se publica y como lo pública? / Como es el clima organizacional del INA en general, de los Gestores? / Como es el clima organizacional de la Junta Directiva? Es fácil presentar mociones en Junta? Se analizan generalmente por el fondo? Como es su reglamento? / Sanciones e incentivos al personal? Servicio Civil conviene? / Como medir la velocidad de respuesta? / Como reforzar la Contraloría de Servicios y los Comités de Enlace? /

Hay quien dice que nadie sabe lo que sale de la Asamblea. Ciertamente. Pero eso no quita la responsabilidad ante la Asamblea de que la Junta quiera proponer escenarios o reformas puntuales, con la justificación del caso, y que la historia juzgue lo que suceda o no. Incluso puede llegar con una o varias opciones.

Mucho se podría decir más sobre esto, pero incluiré solo algunos elementos más, sin un orden preestablecido:

Este tema se ha tocado al menos en sesión 2825 6-91 apuntes para jornada reflexión lineamiento político, 4001 9-02 encerrona, 4010 10-02 propuesta PEI, 4019 11-02, 4049 3-03, 4100 1-04, 4290 3-07, 4306 7-07, 4307 7-07, 4310 8-07, 4311 9-07.

En agosto de 2007 el tema "se trae a Junta" ...y dado que estos temas son complicados y viene con plazos cercanos y "han sido vistos varias veces en Junta" , se hace una reunión "informal" el 6 de agosto antes de Junta. Pongo mis observaciones de ese foro.

El director Chacón Vega, indica exponiendo sus observaciones al documento (8-07):

Considera que el documento propuesto es interesante, pero en su opinión es omiso en explicitar metodología, supuestos, antecedentes y el INA deseado, como fruto de amplias consultas, no solo a funcionarios, sino sobretodo a los usuarios (Comités de Enlace y otros), que son su razón de ser.

Hace referencia lo dicho en acta de sesión 4307 del 23 de julio, por ejemplo:

- Por que 2008-2010 si un plan estratégico es de mayor alcance?
- Ojala no tomemos esto como un requisito para la Contraloría y nos quedemos en un “mínimo técnico”, pretexto de evadir, cómodamente, temas de fondo que convienen a un INA-PAIS 2015
- Quienes participaron en el documento y con que metodología? Hay un FODA pero no resume todos los FODAS que se elaboran, que nadie sigue como ha dicho antes. En todo caso, los FODAS habría que validarlos, ojala por un ente externo o la Auditoria o ISO.
- Como se relaciona esto con el documento INA “Esquema de Trabajo para el Plan Estratégico Institucional” (sin fecha, sin autor) que se conoció circa 2002 y que traía un cronograma? Se cumplió? Razones? Se parece esto al seguimiento del tema Auditoria Externa?
- No hay en el INA un ente o persona permanente dedicada a planeamiento estratégico, como si parece que hay en UCR, ITCR. Antes lo hacia la UDE como recargo y para cumplir. También se intento contratar a entes externos, en el comportamiento típico del INA de no ser ducho, ni aprender, en temas básicos y permanentes como PETIC, etc. Tampoco se toca esto en el PEI. Parece que conviene a los mandos superiores de turno el no complicarse y propiciar la ocurrencia y la anécdota, que tampoco se descarta como un insumo potencial
- El Plan Nacional de Desarrollo (PND), todos para atrás, son muy parcos sobre el INA a lo sumo 3 paginas. Por tanto, nos toca a nosotros poner mucho contenido concreto. Quien lo esta haciendo?
- Insumos: aparte del PND Algunos entes nos pueden servir de inspiración, no de copia: la UCR tiene su OPLAU (oficina de planificación) que ha adelantado en esto y el Informe de labores de la Rectora fue muy profundo, también el ITCR. También ha mencionado ojear el PEI de la CCSS, tiene unos escenarios que aquí no están explícitos.
- Lo mismo como insumos: la publicación 135 de OIT que ha mencionado, de 2001, de Mario Hugo y otro, Características y Pertinencia de la Formación Profesional en A: Latina, etc., que trae una especie de FODA regional de las IFP y país por país. Si no, para que se hacen esos estudios? Y las normas ISO que no se han mencionado en Junta como ISO 10015 e ISOIWA2.

- Que pasa si un funcionario no cumple o hace cumplir una meta, sobre la que tenía el control, la responsabilidad y los recursos ¿hay sanción? No solo debe haber por desaparición física de recursos. No solo eso es dilapidar lo publico.

El director Chacón Vega, esquematiza algunas consideraciones en la pizarra:

- Muchos parten de algo más cualitativo:

Un Plan Estratégico no es un POA o POI

1. Situación Actual:

- “El mejor diagnostico del INA” obtenida vía FODAS principalmente, pero con amplia participación, criticidad y validación.
- También, deberían estar Informes de Auditoria (Financiamiento y de Calidad) de Contraloría de Servicios, de Gestión de Calidad y de Auditoria Interna, EVAPOAS de últimos 4 años, PETIC. Considera que falta en intensidad y en explicitación en el documento.

2. Situación (es) ideal (es) o deseada (s):

- Indica que de nuevo aquí lo principal no es llenar, inicialmente, páginas con sus metas, índices y responsables, (vendrán de último) sino hacer prospección y consultas serenas, criticas, retadoras y profundas a personas relevantes.
- Hechas pensando en cumplir la misión al 110% en los próximos 10 años (no se trata de seguir la rutina con alguna cosmética).
- Se trata de una especie de base cero. Con métodos abiertos e incluso anónimos; lluvia de ideas muy critica y muy libre.

Como ven al INA ideal:

- los funcionarios? Ojala divididos en grupos
- los exfuncionarios de categoría?
- Y los usuarios? Ojala 4 tipos de usuarios. Incluso con encuesta y recolección abierta de ideas y criticas
- Y los Comités de Enlace?
- Y la sociedad civil pertinente y organizada?

Otros insumos externos:

- Plan Nacional Desarrollo

- Experiencias y documentos de IFPs de otros países líderes
- Documento 135 de OIT 2001 características y pertinencia....Mario Hugo y otro
- Plan Estratégico CCSS, UCR, ITCR
- Planes anteriores de INA 02
- Estado de la Nación, de la Educación
- Informes de Contraloría
- Auditoria Externa
- SINAFOP

3. Con base en eso, se resumen unos ... tres escenarios (del INA ideal)

4. Se debate y se escoge un ina ideal

(Incluso puede haber un sector de la sociedad civil)

5. Se define y retrata una BRECHA (INA IDEAL vsr INA ACTUAL)

Y solo hasta el final...

ESA BRECHA SE soluciona en los próximos 5 o 10 años con:

Columnas o matrices que sean, más o menos...

- a) Reformas legales deseables sugeridas
- b) Reformas reglamentarias deseables
- c) Política > Objetivo > Plazo > Indicadores > Recursos > Responsables > Cronología > Evaluación.

Darle a todo esto un seguimiento anual”.

El director Chacón Vega, indica que como la mayoría de los compañeros sienten que lo que procede es "aceptar el esquema como lo presentan ", y en ese sentido cree que se deshecha un enfoque mas radical sobre el INA, sugiere incluirle otra política adicional y provisionalmente cita: “marco legal y paradigmas en el INA”, donde habrían cierta preguntas: cuales son requisitos que debiera tener de cara a los próximos 10 años la Gerencia del INA? Cuáles son los requisitos que debe tener de cara a los próximos 10 años la Presidencia Ejecutiva, se deben regalar los materiales de clase? Cuál es el mejor horario de trabajo del INA de cara a los próximos 10 años, desde el punto de vista de usuario? La Gerencia debe ser de cada cuatro años? existe o no el ciclo político en la Institución y qué efectos tiene? que cambios deben proponerse al marco legal y reglamentario del INA, para delegar y descargar nuestra responsabilidad en quien corresponde y que la historia no nos juzguen como omisos y como continuistas. El tema de la vinculación, que es un tema que la Contraloría recomienda, que se elaboren

FODAS alternativos que provengan de Comités de Enlace y del Sector Productivo, imagina que con relación al documento van a ver pocos cambios, porque así lo han insinuado los directores, pero cambios en su enfoque. En el tema del FODA, sugiere que se le anexen otros FODAS y cita: Los elaborados por los Comités por los Comités, de Enlace, los elaborado en el documento 135, sobre las características y pertinencia de la Educación Técnica la Educación de Adultos en Centroamérica y México y Manama del 2001, es de Mario Hugo Rosal, viene un caso de Costa Rica y un caso general de la Educación de Formación Profesional y esa básicamente es lo que propone.

Cita además, el documento de “la CCSS Hacia el 2025”, elaborado en setiembre 2006, que es una visión estratégica y no es para copiarlo, sino como un insumo a la base de datos. También, la noticia del ICE, que al Subgerente “X” no se le están renovando su plazo y la Junta Directiva esta pidiendo al Presidente Ejecutivo, que le someta una terna de Subgerentes, para que la Junta Directiva escoja al próximo Subgerente, este tipo de dinámicas son las que sugiere como política, porque sino puede suceder lo de “perfumar el pasado”.

Y los proyectos recientes de modernización del ICE e INS, también sugerí hace meses se usan para reflexionar posibles mejoras al INA. Eso es estratégico? Qué paso después de agosto 07?

Supongo que la rutina diaria, la rotura del quórum (que no invalidaba sesiones de trabajo bien convocadas con agenda, para avanzar) pusieron el tema en stand-by. Y ahora tenemos urgencia.

En febrero 07 "regresa a Junta el tema" y ante mi pregunta sobre el manejo que le dieron en estos meses al tema legal y al mismo marco teórico del PEI, como lo sugerí

en 8-07, entonces se dice algo como que el Balanced Score Card y el método del BCG NO INCLUYEN EL MARCO LEGAL (sic).

Marco legal: si o no en el PEI?

Dije entonces en esa sesión que Álvaro Cedeño tenía un libro y recordaba una lámina donde aparece explícitamente lo legal y que el modelo de G Steiner también lo decía. Entonces se pasa, sabiamente, a una sesión mas larga sobre eso, que es la de hoy. Ver página de Cedeño y también Pág. 204 de SteinerBook.

Aparte de que el marco legal, en una institución pública, debe ser un insumo, pero también un campo de análisis, que Steiner también lo ubica implícitamente en su diagrama de Pág. 24 Copy en Base de Datos y Expectativas exteriores.

Minimizarlo o invisibilizarlo, más bien es reducir el ejercicio de planificación en la administración publica y fomentar el continuismo o la evasión.

En este punto tengo unas 5 a 7 FOTOCOPIAS de Steiner, Cedeño y otro tratadista, que pido escanear e incluir en la exposición, ya que muestran que lo legal, como punto de partida y como punto de análisis, esta incluido en Planeamiento Estratégico, más en un ente publico. También, de paso, esas pocas páginas definen mejor el proceso de PEI que debe ser previo a las matrices.

Plazo del PEI...3 años?

Sobre el concepto del largo plazo en este tipo de planes e instituciones, ver: 9-06 La CCSS hacia el 2025, Visión y estrategias de Largo Plazo y líneas de acción para 2007-2012, E Doryan, plan estratégico, PEI.

Por otro lado, si la administración es de 4 años, por fuerza el PEI debe traslapar el ciclo político o entonces sería una peligrosa reiteración de los Planes de Partido o PND, que no es prolífico.

Ver también Pág. 287 de Steiner book, la matriz interrelación entre largo, mediano y corto plazo y otras variables y también una copia de Wilburg Jiménez

Cuál es el estilo de Planeamiento y acción de la Junta Directiva del INA, según libro de Gerencia Y Planeación Estratégica by Jean Paul Sallenave ? ver fotocopia Pág. 7 hay 3 opciones > nuestro estilo parece ser muchas vecesun escenario 70% sicosociológico...de un eventual predominio de juegos de poder, intereses .incluso no siempre explícitos. Tema para analizarnos o que nos analice un coach externo independiente y capaz?

También agrego estas 3 referencias de Internet conseguidas el fin de semana que van por la misma línea, de ilustrar SOBRE LA FILOSOFIA Y METODO MACRO DEL PEI, antes de caer en la técnica de matrices.

[//home.att.net/~nickols/strategy_definition.htm](http://home.att.net/~nickols/strategy_definition.htm)

<http://www.osti.gov/policy/library/sp-guide.html>

DOE/PO - 0041
*GUIDELINES FOR
STRATEGIC PLANNING*

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY
OFFICE OF STRATEGIC PLANNING,
BUDGET AND PROGRAM EVALUATION
Washington, D.C. 20585 January 1996

Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector

By Richard D. Young

www.ipspr.sc.edu/publication/Perspectives%20on%20Strategic%20Planning.pdf

Strategic planning... is based on the premise that leaders and managers of public and nonprofit organizations must be effective strategists if their organizations are to fulfill their missions, meet their mandates, and satisfy constituents in the years ahead. (Bryson,1995, p. ix).

Introduction

The literature is replete with coverage on the topic of strategic planning. (...) A model strategic planning process will then be outlined as based on principally Bryson (1995). This will be a rational, linear multi-step process that has been adapted by many experts and practitioners in the field of public management and administration as useful in achieving desired results in both planning and implementation of public or nonprofit policy. Finally, a close look at the State of Texas and its strategic planning process—

¹ The Baldrige National Quality Program is administered by the National Institute of Standards and Technology of the U.S. Department of Commerce. Information about the Baldrige program is available at <http://www.quality.nist.gov>.

1. called "Texas Tomorrow"—will offer insights into the practical applications of strategic planning on a statewide basis.

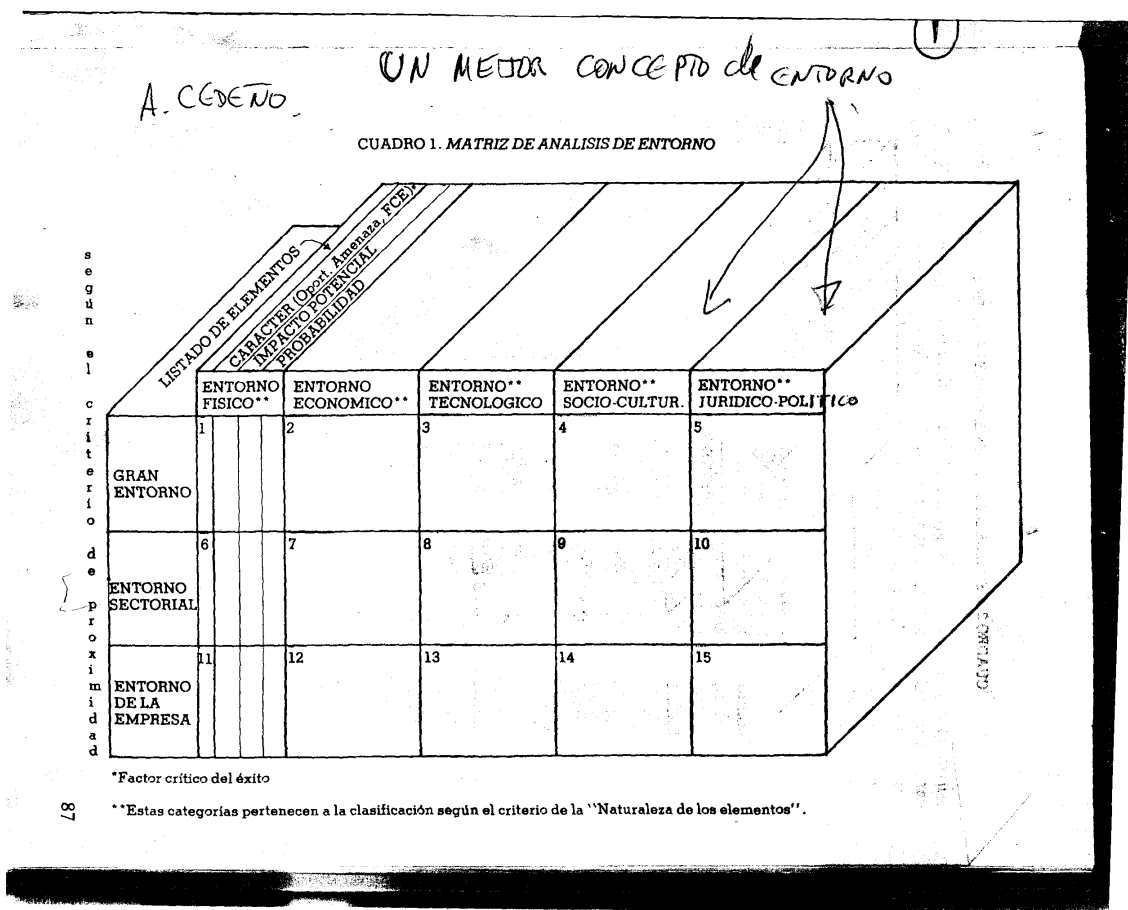
De nuevo en el INA:

Otro método para medir la profundidad y participación real de este tema en el INA es listar, solo citando, toda la correspondencia entrante y saliente sobre este tema PEI que tengan, en los últimos 4 años: los Gestores y Encargados, la Auditoría, las Gerencias, la Presidencia, la Junta, la Contraloría de Servicios, los Comités de Cúpula y Enlace, Gestores y Encargados de Regional y Núcleo, la UDE, la Contabilidad y USIT.

Será mucha? será de fondo? o Será de plazos y tramites? Se documentaron y archivaron eventuales encuestas? Se pidieron opiniones a quienes?

Finalmente, es por todo esto que creo que esta propuesta que hoy nos hacen no es mala, pero no es el mejor planteamiento "de política" que podríamos tener y la Junta ha sido en mucho una espectadora y no ha sido capacitada para tener discusiones profundas sobre un tema de importancia, que no debiera ser de tramite.

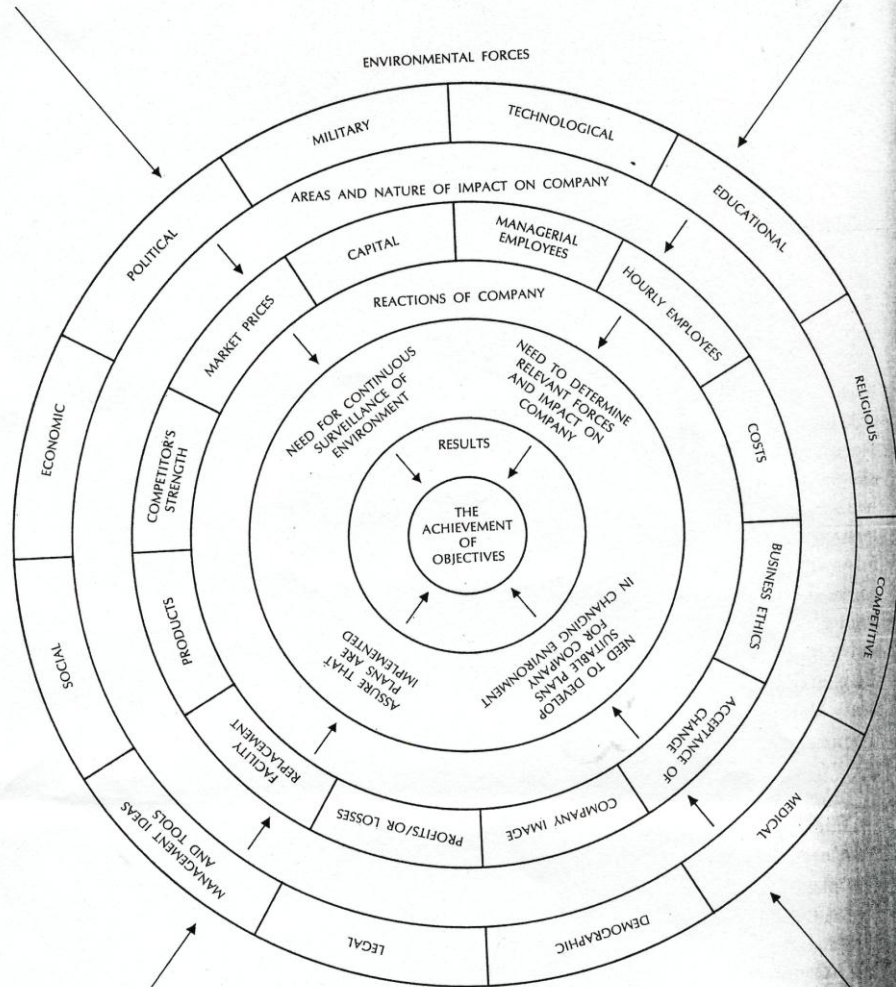
No se puede dividir el voto y por eso no puedo votar a favor solo lo operativo.



204
 Appraising the Future Environment for Planning

2

Chart 8-1
 Environmental Impacts on Company Planning



↑ OJO (MEJOR ANALISIS)

TOP MANAGEMENT PLANNING
 GEORGE A. STEINER 1969

CORTO Y
LARGO PLAZO

108

LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

A quienes se interesen en estudiar con mayor detalle los ámbitos de la planificación física o territorial se les recomienda consultar el libro de Burton Strait¹⁸ y el proyecto que presentó A. C. Kayanan a estudio del INVU.¹⁹

Las tres clases de planificación indicadas están íntimamente ligadas y aquellos países que mejor han integrado sus funciones públicas son los que las aplican conjuntamente.

Planificaciones de corto, de mediano y de largo plazo

Se mencionó, al inicio de este punto, que la planificación puede clasificarse también atendiendo al periodo que cubre, y así puede haber planificación de corto, mediano y largo plazo, que corresponden respectivamente a un año la primera, a más de un año y menos de cinco la segunda, y a más de cinco la tercera, sin que existan términos fijos para clasificarlas en uno u otro sentido; en algunos países la planificación a corto plazo cubre también periodos de un año y menos de cinco, confundiendo con la de término medio, y la de largo plazo periodos de cinco y más, generalmente hasta diez años.

No es posible, ni conveniente, hacer una diferencia radical entre una y otra clase de planificación, ya que cualquiera que sea el periodo en que se lleve a cabo requiere estar concebida en términos de corto, mediano y largo plazo para ser efectiva. Sobre este aspecto dice lo siguiente John D. Millet: "Una concentración únicamente en términos de metas a largo plazo puede influir en que se evadan las responsabilidades presentes y que se huya de las críticas actuales. Existen otras desventajas cuando los planes a largo plazo se aíslan de la planificación presente. En vista de que ellos son a 'largo plazo' pueden convertirse en menos específicos y más ideales que cuando son programados junto con las operaciones y la planificación presente.

"Una segunda desventaja de este fenómeno es práctica: evadir la planificación a corto plazo hace que la demostración a los administradores y a los legisladores sobre sus necesidades se haga más difícil. En tercer lugar, la falta de atención a los planes a corto plazo puede impedir la realización de los objetivos a largo plazo."²⁰

Los planes de corto plazo, por regla general, coinciden con la ejecución del presupuesto, ya que guardan íntima relación. Algunas veces, el periodo de un año no es suficiente para desarrollar los planes y entonces puede abarcar un tiempo mayor, quizá hasta de cinco años, formulándose así un plan de mediano plazo; tal es el caso de ciertas obras proyectadas que demandan un periodo más amplio para ser ejecutadas, sin llegar a plazos que puedan incluirse den-

¹⁸ Ralph J. Burton y Edward B. Strait, "La maquinaria central del gobierno: su papel y funcionamiento" (Bogotá: Instituto Internacional de Ciencias Administrativas de Bruselas, *Estudios sobre administración*, N° 6, Colombia, Contraloría General de la República), 1951.

¹⁹ A. C. Kayanan, *Elementos propuestos de una ley básica de planificación en Costa Rica*, folleto mimeografiado, San José, s. e., abril de 1955.

²⁰ John D. Millet, *op. cit.*, pp. 52 y 63. (Traducción libre del autor.)

LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

109

tro de los de largo término. Esta clase de planes debe indicar, con la mayor exactitud posible, la cantidad de trabajo a realizar, los tiempos de realización prevista y los costos estimados.

La planificación a largo plazo ofrece la base para asegurar una definida, bien orientada, sólida y racional planificación a corto y mediano plazo y así éstos se consideran como parte de aquéllos.* Son más susceptibles de modificación que los de corto y mediano plazo por razones del periodo que cubren, que al ser mayor, puede requerir ajustes lógicos y tener mayor influencia política, ya que despiertan la atención pública. Sobre los planes a largo plazo Puerto Rico tiene una experiencia muy interesante, ya que desarrolla planes para seis años, como luego se va a referir.

La planificación a largo plazo debería comprender estimaciones de todas las necesidades del país o de la respectiva empresa según sea el caso y de los recursos indispensables para atenderlas, pues los planes a prepararse tienen que ser concretos y no limitarse sólo a principios o enumeraciones de objetivos o descripción de políticas, como algunas veces se piensa.

6. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

El primer principio de la planificación es contar con un *objetivo* claramente definido, al cual se ha hecho referencia detallada en el capítulo III, § 6. La determinación de objetivos y políticas (*Cfr.* cap. III, § 9) antecede a la formulación y realización del planeamiento, puesto que sin ellos dicho proceso administrativo se hace en el vacío y sin sentido, o bien con un costo humano y material muy alto.

Si no se precisa claramente esa determinación, sus realizaciones pueden ser confusas y *complejas* en sus propósitos, con lo cual según un autor habrá "... la más prolífica fuente de dilapidación..."²¹ en las labores de la empresa afectada.

Para evitar el peligro de la complejidad en los planes éstos deben basarse en un segundo principio: la *sencillez*, la cual puede describirse como el establecimiento preciso y en detalle de todos los aspectos que implica un plan, a fin de evitar la improvisación en las realizaciones.

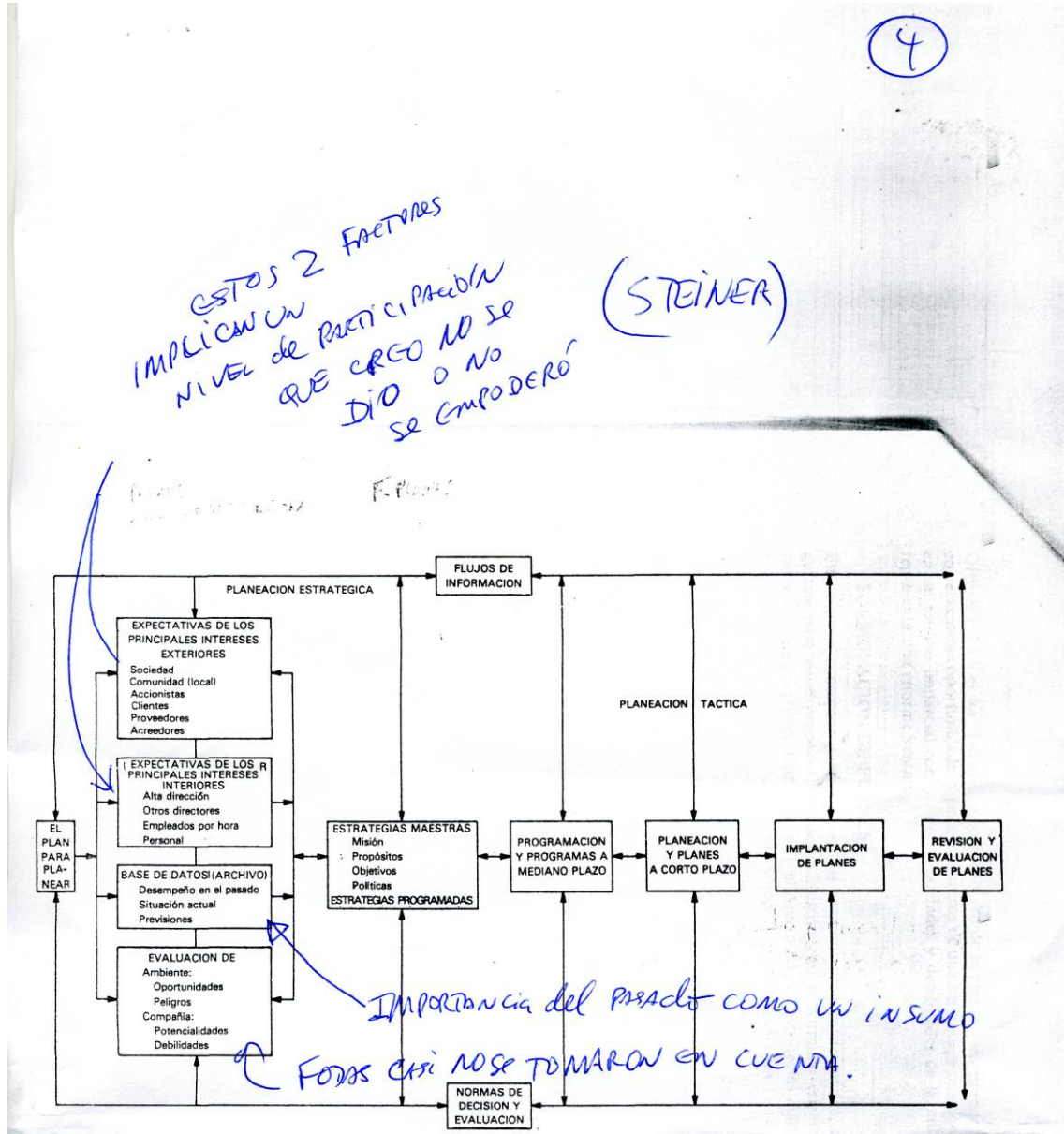
El tercer principio es el de la *uniformidad*, a través de cuya aplicación se establecen de antemano a la puesta en práctica, las normas de actuación que permitirán medir las realizaciones en unidades monetarias, en unidades de fabricación o comercialización, o en unidades de tiempo; estos aspectos constitu-

* "... no se pueden abordar los problemas de la acción a corto plazo desvinculados de los más generales y bancos de la planificación a largo plazo ... en rigor no debería hablarse de planes de corto plazo sino de planes transitorios, preliminares o temporales ... el plan de corto plazo constituiría el instrumento para llevar a la práctica lo que en definitiva es el comienzo de ejecución de planes de más largo alcance". Seminario Latinoamericano de Planificación de 1962, párrafo 12.

²¹ Lyndall Urwick, *op. cit.*, p. 20.

4

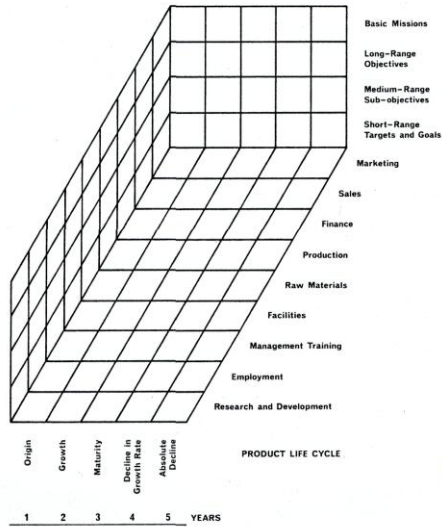
ESTOS 2 FACTORES
IMPLICAN UN
NIVEL de PARTICIPACIÓN
QUE CERCA NO SE
DIO O NO
SE EMPODERÓ (STEINER)



Importancia del pasado como un insumo
Fueron casi no se tomaron en cuenta.

287
 Medium-Range Programs

Chart 11-1
 Matrix of Goals, Functions, Product Development Time



5

GEORGE A. STEINER
 TOP MANG. PLANNING

6

	PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	PLANTEAMIENTO PSICO-SOCIOLOGICO																								
PARADIGMA	<p>EMPRESA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">'CAJA NEGRA'</div> <p>Objetivos Alternativas Consecuencias Selección</p>	<p>EMPRESA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td colspan="6">Dirigentes</td></tr> <tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td><td>F</td></tr> <tr><td colspan="6">Divisiones de la organización</td></tr> </table> </div> <p>Divisiones (A → F) Objetivos Procedimientos Planes</p>	Dirigentes						A	B	C	D	E	F	Divisiones de la organización						<p>EMPRESA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>A_{r,1}</td><td>C_{r,1,1}</td></tr> <tr><td>E_{r,2}</td><td></td></tr> <tr><td>B_{r,w}</td><td>D_{r,w}</td></tr> </table> </div> <p>Individuos (A → D) Metas, intereses, posiciones Poderes (r → w) Partición de canales por los cuales se ejercen los poderes</p>	A _{r,1}	C _{r,1,1}	E _{r,2}		B _{r,w}	D _{r,w}
Dirigentes																											
A	B	C	D	E	F																						
Divisiones de la organización																											
A _{r,1}	C _{r,1,1}																										
E _{r,2}																											
B _{r,w}	D _{r,w}																										
LA ACCION EMPRESARIAL ES...	<p>...el resultado de una estrategia, es decir, de una selección con miras a lograr los objetivos.</p>	<p>...propia de la organización. Está determinada a corto plazo por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el <i>modus operandi</i> actual de la organización (procesos, plan de trabajo); y a largo plazo por: • los objetivos organizacionales de la empresa. 	<p>...el resultado de un juego político: regateos y favores mutuos.</p>																								

Fuente: Adaptado de G.T. Allison, op. cit.¹
Fig. 1-1. La Acción empresarial

JENNY PAUL SALLENA VE La Acción empresarial

El señor Gerente General, señala que en el plan se parte de las políticas aprobadas en setiembre 2006, por esta Junta Directiva.

Aclara en cuanto a la consulta sobre personal dedicado a esto durante los últimos 6 años, que no hubo funcionarios a tiempo completo durante ese tiempo, pero cuando se dio el primer insumo, hubo personal en la UDE –tres personas- que en su época trabajaron a tiempo completo, incluso se les envió a capacitar en la metodología Balanced Score Card, porque no era de manejo institucional y salió el proyecto anteriormente presentado; con esta nueva propuesta se habían hecho varias intenciones, incluso FOIT porque ellos estuvieron con PRODESO, ya se habían con OIT, se había intentado a nivel interno y se volvió a intentar nuevamente internamente – de arriba hacia abajo, partiendo de las políticas aprobadas- y con funcionarios con Félix, dedicado con mayor tiempo y con el participación de las diferentes gestiones.

El director Chacón Vega, señala que esta propuesta la considera que no es mala, es coherente tiene lógica; pero como no se puede votar fraccionadamente, no es el mejor planteamiento de política que se podría tener y la Junta Directiva a su criterio ha sido espectadora y ha sido capacitada mantener para tener discusiones profundas en un tema de importancia que no debiera de ser de mero trámite.

La directora Rojas Sánchez, señala que dado que las actas son públicas y respeta la intervención de don Edgar, porque muchas veces es contradictorio, ya que habla de una cosa y luego vota a favor. Además, se podría entrever que solo don Edgar tenía interés en el tema y los demás estarían viendo los toros desde la barrera-.

Hace referencia desde que ella está en esta Junta Directiva, se debe entender que es un plan estratégico y a qué obedece, don Edgar hace referencia actas anteriores, pero aquí existe un cuerpo colegiado, donde para que proceda algo debe haber una votación; y le gustaría saber si de las observaciones que don Edgar, existió algún

acuerdo, para darle cumplimiento; de lo contrario es una simplemente opinión, y los funcionarios no tienen que tomarse en cuenta, porque no es de carácter obligatoria, simplemente es una observación y referencia a literatura de interés o no interés.

Por otra parte ella propuso, que se hiciera un trabajo de equipo, y se delegó a don Luis Monge, que organizar el primer taller, en vista de que no se había avanzado se hizo un siguiente ejercicio en Casa Conde y recuerda que hizo una intervención para que se retomaran los temas que don Edgar mencionó y él no le permitió, y esa no fue la dinámica porque el acuerdo era diferente, y hoy don Edgar se queja de algo que en ese momento era el espacio y la dinámica.

Señala que se hace una observación sobre la parte legal, pero no se ha tenido como Junta Directiva, la capacidad de poder discutir esos temas.

Comenta, que hoy los empresarios indican en que quiere que se invierta el 70% que nutre el INA, pero hay que decir que ese aporte, la ley establece que son los recaudadores, porque no se ha visto que como consumidores quiten eso, sino que es parte del producto, y no es tan cierto que aquellos que aportan mas recursos tengan mas derecho que todos los costarricenses y cuanto invierte el INA en contratar abogados, para aquellos patronos morosos. Este es un tema que se debe de discutir de acuerdo con la realidad de este país y si la forma como se recauda la plata, por medio de los empresarios y a través de la CCSS, y es una de las cosas que se debe hacer, pero no se ha tenido ese espacio; además, ellos no son los que podrían modificar, tendría que haber una discusión para ver cual Diputado, que quiera como proyecto presentarlo a la Asamblea, y si en realidad el Poder Ejecutivo, tendría el interés de hacer alguna modificación a la ley del INA, y ella esta de acuerdo con que se debe tener una discusión y lo mencionó en la Condesa y Casa Conde.

Asimismo, lo indicó con el editorial de la Nación, que solicitó que se comentara y no se comentó.

Señala que no está defendiendo la Administración, esta defendiendo el procedimiento, porque hay que conocer el plan estratégico del país, y así lo indicó la Contraloría, que esta enfocado en diferentes formas, la inteligencia de ellos sería haberlo revisado y en que parte se tiene que actuar. Gracias al plan estratégico, hoy los funcionarios del sector público, se les está aplicando el percentil 30.

Indica que le gustaría que la administración fuera más clara con don Edgar, en darle información a ese documento, porque los ve muy pasivos, no porque esté mal, sino porque hay cosas que no son reales y que no van acorde con la administración pública, porque don Edgar sigue teniendo ese vacío, pero hay cosas que no se pueden aplicar, y la administración tiene que darle una respuesta clara y transparente, porque no es un problema de ignorancia es un proceso de trámite en el que se pueda aplicar, y lo mencionado tiene que tener alguna anuencia en pleno de esta Junta Directiva.

Menciona que ella propuso que se reunieran como Junta Directiva, funcional y recuerda que solo llegaron dos compañeros, porque es un compromiso y responsabilidad como director.

La señora Viceministra de Educación, indica que está de acuerdo con el documento plan estratégico institucional, no obstante desea referirse a las observaciones realizadas por don Edgar Chacón, por lo que señala lo siguiente:

1. Don Edgar cuestiona que se haya utilizado solo un enfoque metodológico, que a su juicio tal vez hubiesen sido más pertinentes, no obstante destaca el hecho que es importante asumir una posición metodológica para llevar a cabo una tarea como ésta, esto no significa que se ignoren otros enfoques, sin embargo hay que tener claridad,

sobre un enfoque y reconoce que la administración asumió uno, con las justificaciones expuestas y respeta esa decisión.

2. En la exposición de don Edgar hace referencia a la época 1994, sin embargo eso fue otra época, la situación y camino a seguir era otro, desconoce si existió un plan estratégico, para atender esas condiciones históricas; catorce años después hay otras condiciones históricas las cuales son las que deben orientar el trabajo de hoy; y no hay que borrar la historia, pero la actualidad es otra.

3. Considera que en el 2006 ó 2007, esta Junta Directiva, había aprobado las políticas, y de ahí su orientación al plan estratégico, y cita las cuatro áreas estratégicas del plan que se vieron, y de acuerdo con lo que se vive y dichas políticas aprobados, esas áreas satisfacen el camino que debe seguir la Institución en uno años más, ya que es un instrumento que se va renovando cada cierto tiempo. El que se tengan esta áreas, relacionadas con la inversión del superávit, el personal de la Institución, la perspectiva del cliente, y el mejoramiento de los procesos internos de la Institución; los cuales ya vieron implementadas en el proceso de contratación administrativa. En este momento son las áreas que deben estar presente, sobre los cuestionamientos de don Edgar, los cuales recopilan inquietudes que ha planteado en esta Junta Directiva; considera que se deben atender en algunos espacios, por ejemplo el tema legal, tema que ellos como directores deben de discutir, analizar y dar respuesta; sin necesidad de que sea parte de un plan estratégico, ya que un plan estratégico tiene como función, guiar a la administración con la venia de esta Junta Directiva.

4. Por lo que rescata algunos temas de los cuestionados por don Edgar, e indica se discutan en este órgano colegiado y si hay que pronunciarse de alguna manera y en que medida los mismos son compartidos por esta Junta Directiva, que se recopilen y ver a qué se le da prioridad de discusión.

Concluye indicando que aprueba el contar con un plan estratégico; además ningún instrumento es perfecto, la institución tiene una historia larga y amarga con respecto a planes estratégicos, y reconoce el intento que ha hecho la administración en contar con un plan, el cual van a monitorear como Junta Directiva y darán las orientaciones del caso, una vez que se estén acercando al final de esta ejecución, para ver de que manera se puede incidir en que el próximo plan sea mejor planteado, pero hay que empezar con algo concreto para poder emitir un juicio al respecto.

El señor Gerente General, indica que para ampliar los temas, y también con lo señalado por don Edgar, hace una breve síntesis:

La Contraloría General de la República, emite una disposición de que el INA no cuenta con un Plan Estratégico y se estableció una metodología de cuadro de mando integral, considerando que era la que más se ajustaba a la Institución y procede a dar lectura a la página 11 del documento.

Afirma que parte de la misión, visión, políticas, objetivo, valores lineamientos vigentes, en este caso se excluyó el tema legal, hay que recordar que en Costa Rica se rige por el principio de legalidad, lo que significa que está implícito y no se pueden salir de ahí; lo que don Edgar propone es revisar el marco legal, a lo cual se indicó que se está respetando, pero ese marco legal no depende de ellos, se puede hacer una propuesta de ley, pero no depende de ellos, y según la bibliografía consultada se señala que eso no forma parte de una planeación estratégica, lo que se debe de incluir es lo que depende de ellos e indica que en el documento se detalla la literatura consultada para el aspecto legal.

En cuanto a la utilización de los FODAS, en la página 12 del documento, se indica: “Se implementó un proceso para identificar los aspectos fundamentales en que se desarrolla la organización o “unidad de negocio”, donde se procura una diagnosis de la

situación interna y los factores externos o del entorno que afectan el desenvolvimiento de la misma”. Además se revisaron de FODAS Institucionales, donde se analizaron las oportunidades, amenazas y oportunidades, y una de las situaciones que don Edgar señalaba era lo repetitivo de los FODAS, año a año salían en el POI, aunque no hubo mucha diferencia con el nuevo. Pero en los proyectos que están en las matrices se observa que esos detalles se están atacando directamente esa serie de problemas, y se recalca que para ello el cuadro de mando integrado abarca cuatro áreas: la financiera, la perspectiva del cliente, y el mejoramiento de los procesos internos y la de crecimiento. Señala que se están incluyendo dos políticas nuevas, la financiera y recurso humano.

Menciona algunos planes estratégicos que se revisaron para ver aspectos del plazo, considerando que el mismo va con año político electoral de la Institución y cita los consultados: Plan Estratégico de Desarrollo del CITA, el plan Estratégico de UNA, que tiene 4 años, el Plan de Seguridad Nacional del MOP, Universidad de Zaragoza, (res años), el de INFOTEP, (cuatro años), Unidad Académica de ciencias del Deporte de UNA, (cuatro años), CINTERFOR OIT, (dos años) Plan Estratégico de la Red Bibliotecas Universitarias, tres años; e indica que no están los nuevos porque no existen.

También están los planes estratégicos revisados, el de la Contraloría General de la República, en el caso de UCR y la UNED tienen un plan estratégico por escuelas y el Plan del SENA de Colombia 2002-2006.

El señor Viceministro de Trabajo, consulta cuántas Instituciones estatales tienen planes estratégicos?

El señor Gerente General, indica que las Universidades Estatales que son con las cuales se puede comparar la Institución, lo tienen a nivel de escuelas, incluso la UNED

no utiliza la metodología del libro de don Álvaro Cedeño, a pesar de ser los editores de éste libro.

El director González Murillo, indica que hay dos cosas: **1.** si la Junta Directiva lo aprueba, le parece que debe haber mucho más análisis. **2.** que la Junta Directiva diga, acepta el Plan propuesto por la administración. Esto porque si se hubiese tenido más participación en los objetivos, indicadores en el FODA, etcétera; le parece que el planteamiento debe ser una aceptación de un Plan Estratégico, porque le parece que no ha habido la profundidad de discusión por parte de esta Junta Directiva, como asumir la participación.

El director Monge Rojas, indica que el tema de estratégicas es bastante complejo, en una organización como el INA, que es muy amplio. Don Edgar sugiere varios métodos que son válidos y en su caso que ha trabajado en compañías modernas, conocen la metodología moderna, y con el que se ha trabajado durante los últimos años y se ha recomendado, es el Balanced Score Card; obviamente por lo complejo del INA, no hay una metodología que le va a calzar perfectamente, pero es la que más recomendaría.

También comenta, que en el sector privado con un planteamiento como éste, generalmente es la Junta Directiva la que hace la sesión estratégica y dicta a la administración la normativa para que actúen y la Gerencia General, se encargan de llevarle el control y llevarlos a la directiva periódicamente, según lo requieran; aunque cuando se habla de una planificación en una Institución como el INA, se sabe que hay otros aspectos de índole legal que no permiten que un planeamiento se haga como la teoría administrativa plantea, y para hacerlo así, se tendrían que organizarse ellos como directiva, hacer el plan, pasarlo a la administración y eso es algo que no se puede, porque llevan ya mucho tiempo con este tema.

Señala que apoya lo mencionado por don Manuel y da por aceptado el plan estratégico, propuesto por la Administración y que en futuro involucrar a la directiva y que no afecte ningún aspecto legal.

La directora Cole Beckford, indica que en cuanto a la disertación de don Edgar, hay algunas cosas ciertas, pero también es cierto que anteriormente no se contaba con un plan estratégico.

Comenta, que en Coopeservidores y otras entidades, en este tema intervienen la Junta Directiva, pero no solo ellos, sino Junta de Administración para montar un plan.

Indica que votará afirmativamente, ya que considera que han tenido tiempo para analizar y conocer como está confeccionado el plan estratégico y sugiere que para las próximas se plantee una metodología diferente; sin embargo reconoce que la administración tuvo que escoger una metodología, y como mencionaba don Luis Monge, con la complejidad del INA, es difícil encontrarle una metodología exacta y lo importante es que se va a contar con un plan estratégico, al cual se le podrán hacer la mejoras que se requieran y se dará la respuesta a la Contraloría.

También indica que se habló de las Universidades y según lo mencionó don Ricardo, ni la UCR, tiene un plan estratégico institucional; al menos en la Institución va a haber uno y se le harán las mejoras de acuerdo a como vaya avanzando.

La directora Rojas Sánchez, consulta a quien le solicita la Contraloría el plan estratégico?

El señor Gerente General, indica que a la Presidencia Ejecutiva, en el informe FOE-EC-9-2002.

La directora Rojas Sánchez, señala que si es, la Presidencia tiene que solicitar a la Administración, el plan estratégico, señala que al votarlo a favor o en contra, no significa se le pueden hacer observaciones, y al escuchar los criterios, es en el sentido de que a ellos nunca les llegó.

También señala que en el caso personal, llamó la atención hace algún tiempo, por eso su contradicción con don Edgar, pero ahora lo que se le debe dar es un seguimiento y que la administración aprobado o no, esté indicando como va y como ellos como directores podrían modificarlo.

El señor Gerente General, indica que el plan está sujeto a cambios, se puede ajustar o modificar, si por ejemplo, se cambia una política de la institución, habría que ajustarlo.

El señor Presidente, somete a consideración de los señores directores y directoras la aprobación del Plan Estratégico Institucional:

El director Chacón Vega, razona su voto negativo indicado: Aunque aprueba el valor pragmático de las matrices como dijo, siente que el plan estratégico deja por fuera como método visibilizar y empoderar más el marco legal como tema de reflexión, aspectos políticos de la institución, los FODAS de mucha gente, a la Junta como insumo y los informes anuales de Contraloría, para recordar algo de lo dicho antes.

El director González Murillo, indica que su voto es negativo, en el sentido de que mantiene su posición inicial, dado que acepta el plan estratégico, pero no lo aprueba fundamentado en que no participó en el mismo.

Considerando:

1. Que la Contraloría General de la República remite mediante el oficio N°9267, el Informe FOE-EC-9-2002, el cual es conocido por la Junta Directiva, en la sesión 4002, del 09 de setiembre de 2002, disposiciones que son acogidas y se giran las instrucciones a la Administración para que dichas disposiciones sean acogidas.
2. Que en la sesión 4290, celebrada el 26 de marzo de 2007, el señor Gerente General, presenta un informe sobre las diversas acciones que se han ido tomado para dar cumplimiento a la recomendación 4.1 B, Informe FOE-EC-9-2002, donde también se tomó el acuerdo: **“SOLICITAR A LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR LA PRESENTACIÓN DE UNA PROPUESTA FINAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EN UN PLAZO MENOR A NOVENTA (90) DÍAS NATURALES, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LOS INSUMOS, INSTRUMENTOS Y DOCUMENTOS SEÑALADOS POR LOS INTEGRANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA Y EN CONSONANCIA CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010”**.
3. Que en las sesiones 4306 y 4307, celebradas en julio de 2007, el documento plan estratégico Institucional, es conocido, analizado y ampliamente discutido por los miembros de Junta Directiva.
4. Que en la sesión 4329, celebrada el 25 de febrero de 2008, el Plan Estratégico Institucional, es nuevamente analizado, y luego de un amplio comentario y discusión por parte de los miembros de Junta Directiva, se adopta el siguiente acuerdo:

Por tanto Acuerdan:

1. **AUTORIZAR A LA ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE PARA QUE INFORME A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA, COMO CUMPLIMIENTO A LA DISPOSICIÓN 4.1 B EMITIDA EN EL INFORME FOE-EC-9-2002, DEL AREA DE FISCALIZACIÓN OPERATIVA Y EVALUATIVA, SOBRE LA “IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL”, DE CONFORMIDAD CON EL OFICIO N° 9267, CON FECHA 09 DE AGOSTO DE 2002.**
2. **LA EJECUCIÓN AUTORIZADA DEBERÁ EFECTUARSE DE CONFORMIDAD CON LAS AUTORIZACIONES, TÉRMINOS Y CONDICIONES EXPUESTAS EN EL REFERIDO INFORME Y SUS NORMAS VIGENTES.**
3. **REMITIR COPIA DEL ACUERDO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

ACUERDO APROBADO POR MAYORIA. N°043-2008-JD.

Votos Negativos, de los directores Chacón Vega, González Murillo.

ARTICULO QUINTO

Mociones y Varios

Varios

1. **Participación del señor Franklin Chan, en la Lección Inaugural del INA.**

La directora Rojas Sánchez, hace un reconocimiento, a todas aquellas personas que participaron para que el señor Franklin Chan, estuviese en la Institución, es importante saber como se está viendo al INA desde otra perspectiva, porque eso tiene varios elementos y se debería de rescatar varias frases importantes que don Franklin mencionó y la Asesoría de Comunicación, debería solicitar su autorización para reproducirlas, lo que mencionó fue, que en otros países la diferencia entre los puestos de mayor jerarquía, no se hace ninguna diferencia con los técnicos y por eso el papel importante del INA en la preparación de técnicos, para cambiar la imagen de cual es el papel del INA.

También es importante mencionar que en comunicación se debe tener cuidado, porque se está confundiendo, porque se ve que participa otra gente en lo que tiene que ver con el INA, y hay que tener más cuidado para que no solo lo que se menciona se va a reproducir, sino que se debe seguir con la continuidad y el trabajo en equipo; y no importa en cual medio, tiene que haber una respuesta pronta y oportuna sobre lo que habla del INA, -a veces el silencio de las cosas permite que la gente siga hablando

más-; y le parece que la administración debe responder a un artículo que salió el sábado en el Periódico La Nación, porque se aprovechan de excelente actividad.

Además, en la actividad no participaron medios de más cobertura nacional y en esto hay que tener cuidado en la Asesoría de Comunicación, a quien se le paga la publicidad, no a esos programas que no tienen toda la cobertura, sino aquellos donde se dé más importancia al INA, -y no el que diga que don Carlos es muy bueno, es lo que se diga de la Institución-, porque si hablan del INA, significa que la Presidencia está bien y por ende su equipo de trabajo.

El director González Murillo, felicita a la administración, por la iniciativa en invitar a don Franklin Chan, esto le da un realce a la Institución y le parece que se debería repetir.

2. Visita a la Comunidad de Sarchi.

La directora Rojas Sánchez, comenta que el proyecto está bastante adelantado, la encargada de la Regional de Naranjo, le indicó que ya estaba el anteproyecto; y ella se comprometió con la Municipalidad para que el anteproyecto antes de que venga a Junta Directiva, se discuta con ellos, donde participen don Ricardo, don Luis Ramírez, don Carlos y don Manuel, para que se tome en cuenta porque se le ha dado seguimiento.

3. Noticia sobre venta de propiedades del Consejo Nacional de Producción.

La directora Rojas Sánchez, comenta que al escuchar la noticia de que el Consejo Nacional de producción, pondrá en venta sus propiedades, le gustaría que se analicen esas propiedades.

4. Visita a la Unidad Regional de Heredia.

La directora Rojas Sánchez, menciona que tuvo la oportunidad de visitar la Regional de Heredia, un edificio alquilado muy lindo, y donde se está trabajando para que todos tengas las mejores condiciones y se alegra de que los hayan sacado de aquel centro con pésimas condiciones, donde había un funcionario y que además ella solicitaría a don Carlos, que le pida a la Auditoría interna, que se supervise si ese señor que estaba a cargo de ese Centro, para ver si cumplió con lo que establece la ley de Control Interno -aunque ya éste se haya pensionado-, porque se encontró con algunas quejas, y tiene que dársele seguimiento, -porque con los recursos de los costarricense no se puede jugar-; y sabe que se ha invertido tiempo para que ese Centro vaya caminando, lamentablemente no el suficiente, porque hoy se debería estar construyendo en Heredia. Además indica que ellos como Junta Directiva deberían hacer un plan de gira para visitar todos los Centros que se tienen en las diferentes provincias.

5.Trabajo de Coordinación entre los sectores: Cooperativa, Solidarismo y Sindicatos, para capacitación de funcionarios públicos.

La directora Rojas Sánchez, comenta que se está haciendo un trabajo en conjunto, con las Cooperativas, Solidaristas y Sindicalistas, que tiene que ver con los cursos para el accionar de los funcionarios del sector público, e indica a los compañeros representantes sector empresarial que también pueden ser parte de trabajo.

6. Consulta al señor Subgerente Técnico:

La directora Rojas Sánchez, hace la consulta a don Luis Ramírez, que si es cierto que se va a ir de la Institución, porque desea que esto se maneje con cuidado, ya que la gente le comente que ha mencionado en varios lugares que se va a ir, porque le parece ilógico que no conozca cuando es un funcionario depende de esta Junta Directiva, y la gente tiene que tener seguridad con quien está trabajando, y ellos como directores tienen que tener seguridad de la gente que esta trabajando los proyectos, porque si

entró al INA para mejorar el salario, mejor se va de la Institución, porque al país no le sirve; pero si se va a quedar para trabajar, comprometerse para trabajar en forma conjunta, porque en este año tiene que salir todos los proyectos que tiene la Institución.

6. Congreso de la UCCAEP.

La directora Rojas Sánchez, agradece a través de los compañeros representantes de la UCCAEP, la invitación del día jueves, le pareció muy atinada, comparte algunos puntos importantes, hay algunas cifras que es interesante, se manejen cifras aquí y se encontraron con otras cifras, supones que fue debido a las fuentes, que eran de CCSS, CINDE y las encuestas. Indica que le agradece porque fue una actividad bonita, el discurso fue amplio, ojala algunas cosas que coincidieron bastantes, no por ser empresarios sino por ser representantes del sector laboral, todo lo contrario hay cosas que tienen que verse. Hoy entendió que el discurso del Presidente de la Cámara, es muy diferente al discurso que promueve la Secretaria Ejecutiva, y cuando el Presidente se refirió en forma general a temas que todos creen necesario fortalecer, por lo que en ese caso -prestará atención más a lo que dice el político y no al empleado-. Además, tuvo una experiencia que le llamó la atención ya que muchos de los compañeros empresarios le comentaron que ellos nunca han pensado en que el INA se privatice, y eso lo decidirá el pueblo costarricense, porque el dinero es de todos. Señala que a este tipo de discurso no se le debería de dar ningún tipo de respuesta, porque entiende que no es algo emane directamente de lo que es la voz oficial de la Institución.

Solicita también al señor Presidente Ejecutivo, que es importante indicar que en el INA, todos los estudiantes son becados y don Carlos lo mencionó en un discurso, pero al ser una Institución donde todos los cursos son gratis, significa que es una beca para todos los que participan y eso lo deberían de rescatar.

El director González Murillo, agradece a los compañeros que participaron en el Congreso de UCCAEP, la cual fue una actividad muy interesante.

7. Clausura de cursos en Bribri y Pococí:

La directora Cole Beckford, hace hincapié sobre la actividad realizadas en estos lugares, y es ahí donde se puede ver que cuando hay interés y decisión en una Institución para apoyar las diferentes gestiones, en las fotos podrán observar que ahora es otra, hay un cambio desde la visita que realizaron hace más de año, porque se dieron cuenta de las necesidades de la gente y el gran desarrollo del INA en esa comunidad, incluso el grupo de jóvenes que se graduaron, se van con una idea tan clara de hacia donde van, y ha habido un seguimiento por la parte administrativa y la Presidencia Ejecutiva, donde tiene una concepción de grupo para poder trabajar en una cooperativa. Igualmente el grupo de señoras de Limón, se les ha dado seguimiento, ya están ubicadas y lo que mencionaba doña Xiomara, hay que estar visitando los diferentes lugares para conocer lo que está sucediendo en las diferentes comunidades, porque las decisiones salen de aquí, pero ellos a veces no se dan cuenta y fueron grupos heterogéneos, personas que tuvieron que trasladarse desde Margarita, Sixaola hasta Bribri, y los jóvenes salieron satisfechos, y alguien mencionó que muchas veces estos grupos aun sin haber finalizado el curso, cuando ya querían contratarlos, lo que significa que el INA está haciendo un trabajo efectivo. Finalmente felicita a todos los instructores por su calidad.

8. Previsiones en la INA con el cambio de dígitos en los teléfonos (alarmas, central telefónica, memorias de teléfonos, etcétera).

El director Chacón Vega, sugiere que INA, tome las provisiones con el cambio de los ocho dígitos en los números de teléfonos.

9. Aclaración sobre el aporte del 1.5% del sector comercial.

El director Chacón Vega, hace una aclaración porque escuchó un programa de radio, donde se indicaba que el 1.5% del INA lo paga la gente a través de los precios, por lo menos en sector comercio el 1.5% y la planilla en general no es un factor de costo, por ejemplo el comercio importador el costo es FOB, más los Aforos -si los hay-, flete interno; y todo lo demás salen margen (por ejemplo, CCSS, INA, luz, etcétera).

10. Comentarios en la opinión pública, sobre el tema: cantidad de graduados del INA.

El director Chacón Vega, indica que hay un debate en un sector de la opinión pública, que gira en torno a los graduados del INA, la meta que se ha propuesto la administración, que le parece muy gerencial y valiosa, aproximadamente 46 mil graduados, pero alguna gente le extraña eso, sobre todo que en años anteriores había un promedio 4 o 5 mil graduados; e indica que aquí se había recibido una exposición sobre los módulos, programas etcétera; sin embargo sería interesante hacer un poco de mercadeo. En su caso, la Cámara de Comercio le consultó, a lo cual les indicó que a su criterio podría tener sentido en el tanto que se hiciera el impacto positivo de las 700 o 900 plazas que poco a poco se van a ir integrando al INA, lo mismo que un balanceo del porcentaje por horas del docente promedio a lo que es enseñanza y el efecto positivo de no techo presupuestario como años atrás; no obstante considera que la Institución debe hacer un ejercicio con números, proyecciones y comparar varios años, para quitar un poco la duda pudiera haber en ese tema.

Sin más asuntos por tratar se cierra la sesión a las dieciocho horas y cuarenta y cinco minutos del mismo día y lugar.

APROBADA EN LA SESION 4330, DEL 03 DE MARZO DE 2008.