

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ANÁLISIS DE LA SECCIÓN DE ACCIÓN SOCIAL DEL
INSTITUTO CLODOMIRO PICADO Y PROPUESTA DE UN
PLAN ESTRATÉGICO

Ruth Elena Carazo Quesada

SABANILLA, MONTES DE OCA
JULIO, 2002

Pensamiento

Nos gusta la gente estricta con su gente y consigo misma,
pero que no pierde de vista
que somos humanos
y que nos podemos equivocar.

Dedicatoria

Sin ti estaría perdida.

Alan, Santiago, Felipe y Sebastián
Los amo.

Agradecimiento

A los profesores de esta Maestría,
a mis compañeros de clase.

Y a todas las personas
que de una u otra manera
me apoyaron y motivaron
para alcanzar esta meta.

Muchas gracias

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este informe de Seminario Proyecto de Graduación fue presentado en forma oral y pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría en Administración de la Educación

Dra. Ana Corella Q.

Profesora de la Maestría

M.Sc.Pablo Hernández B.
Profesor de la Maestría

Mtro. Manuel Luján F.
Profesor de la Maestría

Dr. Pedro Venegas
Coordinador de Programa de Maestría

Ruth Elena Carazo Quesada
Sustentante

18 julio 2002
Fecha: _____

TABLA DE CONTENIDO

	páginas
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Introducción	2
1.2 Objetivos general	4
1.3 Objetivos específicos	4
1.4 Antecedentes	5
1.5 Problema	11
1.6 Alcances y limitaciones	13
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	17
2.1 Análisis F.O.D.A.	18
2.2 Resultados del análisis	24
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL	28
3.1 Planeación estratégica	29
3.2 Diseño Curricular	34
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO	37
4.1 Aspectos generales	38
4.2 Sujetos y fuentes de información	39
4.3 Recolección de la información	40
CAPITULO V: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO	42
5.1 Introducción	43
5.2 Visión	44
5.3 Objetivos estratégicos	47
5.4 Tácticas	48
5.5 Programas propuestos	50
CAPITULO VI: ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	71

TABLA DE GRÁFICOS

	páginas
Gráfico No. 1: Población que solicita el servicio de Acción Social (en cantidad de charlas)	15
Gráfico No. 2: Población que solicita el servicio de Acción Social (distribución porcentual)	16
Figura No. 1: Factores que inciden en la calidad de la enseñanza	25
Gráfico No. 3: Porcentaje de accidentes ofídicos en Costa Rica, según ocupación de la población afectada	26
Gráfico No. 4: Número de accidentes ofídicos en Costa Rica según edad	27

TABLA DE CUADROS

Cuadro No. 1: Población que solicita el servicio de Acción Social	14
---	----

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Dentro del aprendizaje de la planificación y la formulación de estrategias y políticas educativas del proceso moderno de administración; se analiza en esta investigación la realidad educativa que concierne a la Acción Social que desarrolla el Instituto Clodomiro Picado como una realidad aplicada del curso Políticas y Estrategias en Planificación de la Educación.

Se entiende por Acción Social aquella labor que se proyecta a la comunidad costarricense para retribuirle en alguna medida, los aportes que brinda a los futuros profesionales de la Universidad de Costa Rica, en todos sus ámbitos, para contactarse con la realidad y poner en práctica sus conocimientos y aportes, sin fines de lucro.

Para saber sobre el quehacer del Instituto Clodomiro Picado, se realizó un diagnóstico F.O.D.A. para conocer la realidad actual y poder orientar su labor hacia una realidad más acorde con la globalización y los avances tecnológicos, estableciendo estrategias que puedan mejorar la calidad de las prácticas educativas que emanan de este centro de investigación.

Para desarrollar un Plan Estratégico se tomará como gran debilidad la falta de un “**Curriculum**” más acorde con las demandas actuales de los clientes, y esto lleva

a proponer la elaboración de un “**Diseño Curricular**” más apropiado para establecer un cambio conjuntamente con los grandes líderes de la administración educativa sobre todo, por la falta de impartir los conocimientos hacia una población más extensa, desde la infantil hasta un público general ya que, es desde allí, donde se debe empezar a enseñar e impartir los conocimientos para ir formando ciudadanos críticos y conocedores de su entorno y su realidad; adecuando el desarrollo del conocimiento a las necesidades y expectativas de la sociedad por medio de la generación de una planificación integrada de los fundamentos y fuentes de un currículo y así, lograr el cumplimiento del objetivo de esta actividad el cual es, prevenir el accidente ofídico.

1.2 Objetivo general

Analizar la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado de la Universidad de Costa Rica y plantear una propuesta de un plan estratégico, para adecuar las demandas de la sociedad, para brindar un servicio de excelencia y satisfacción a los usuarios.

1.3 Objetivos del estudio

1. Realizar un diagnóstico del ambiente interno del Instituto Clodomiro Picado, mediante el análisis de las variables internas clave, con el fin de determinar fortalezas y debilidades.
2. Llevar a cabo un diagnóstico del ambiente externo del Instituto Clodomiro Picado, mediante el análisis de las variables externas clave con el fin de determinar oportunidades y amenazas.
3. Determinar los asuntos críticos a través del análisis FODA, que permita identificar las estrategias y tácticas más adecuadas para el Instituto.
4. A partir de la identificación de las estrategias y tácticas, plantear una propuesta para el desarrollo de un plan estratégico educativo.
5. Elaborar un diseño curricular que integre las estrategias y tácticas identificadas.

1.4 Antecedentes

Reseña histórica

El Instituto Clodomiro Picado es una unidad de investigación de la Universidad de Costa Rica. Se fundó el 13 de abril de 1970 gracias a un esfuerzo desarrollado a mediados de la década de los 60, con el “Programa de Sueros Antiofídicos”, en el que participaron el Ministerio de Salud, la Universidad de Costa Rica y la Misión Militar Norteamericana en Costa Rica. Este esfuerzo culminó con la producción del primer lote de suero antiofídico en 1967. El éxito inicial motivó la fundación de este Instituto, así como la edificación de sus laboratorios en Dulce Nombre de Coronado.

A partir de 1972, pasó a ser administrado por la Universidad de Costa Rica, mediante un convenio entre este Centro de Enseñanza Superior y el Ministerio de Salud.

El Instituto está adscrito a la Facultad de Microbiología y sus actividades están directamente vinculadas jerárquicamente, a la Vicerrectoría de Investigación. Cuenta con un Consejo Asesor, el cual define las políticas generales conjuntamente con los Consejos de Investigación y de Producción, que organizan y dan seguimiento a los planes de trabajo en las áreas correspondientes.

La estructura organizacional del Instituto evidencia la poca cantidad de niveles jerárquicos ya que, es una organización administrativamente horizontal, tratando de tener una mayor simplicidad, en lugar de una estructura tradicional o verticalista, con lo que, se busca desarrollar un esquema organizacional que privilegie la funcionalidad, la eficiencia, la pertinencia y el servicio al cliente. En el anexo No. 1 se presenta el organigrama del Instituto que evidencia su estructura organizacional altamente participativa.

Ubicación

El Instituto Clodomiro Picado está ubicado en Coronado, Dulce Nombre, contiguo a la plaza de deportes y labora en un horario de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cuenta con unas 40 personas entre investigadores-docentes, personal administrativo y estudiantes que laboran en las diferentes divisiones y secciones a saber: División de Investigación, Sección de Docencia, Sección de Desarrollo Tecnológico (SEDETEC), División de Producción con la Sección de Control de Calidad y Procesamiento de Plasma y la Sección de Bioterio y Caballeriza. También se cuenta con la Sección de Serpentario y la Sección de Acción Social con su Trabajo Comunal Universitario (T.C.U.) y la Sección Administrativa con las áreas de seguridad, conserjería, mensajería, transporte y mantenimiento.

Características generales

Este Instituto se dedica principalmente a la investigación, la producción del suero antiofídico, la docencia y la acción social. Para desarrollar estas actividades se cuenta con una finca tecnificada donde se alberga el bioterio (ratones y conejos) y la

caballeriza (caballos, ovejas y carneros). También cuenta con un edificio de producción donde se elabora el suero antiofídico regido por las buenas prácticas de manufactura a nivel mundial y un estricto control de calidad ya que, el producto que se elabora es para salvar vidas humanas.

Doctrina Organizacional

Dentro del proceso de mejoramiento continuo del Instituto, se han hecho esfuerzos para establecer la visión, misión y los valores como elementos orientadores del quehacer de la Institución, a partir de un liderazgo participativo.

Visión

“Alcanzar el liderazgo regional en el estudio, prevención y tratamiento del envenenamiento ofídico, así como mantener un alto nivel en las actividades de Investigación, Docencia, Acción Social y Producción”.

Misión

“Solucionar el problema del envenenamiento por mordedura de serpiente en Costa Rica y contribuir al desarrollo científico-tecnológico nacional, mediante actividades de Investigación, Docencia, Acción Social y Producción”.

Junto con la misión, se destacan los valores, parte muy importante, motivadora e integrante de todas las personas que allí laboran y orientadoras del liderazgo participativo.

VALORES		
EXCELENCIA	RESPONSABILIDAD	CREATIVIDAD
ESFUERZO	RESPECTO	TRABAJO EN
EQUIPO		
SOLIDARIDAD	INICIATIVA	

Objetivos del Instituto Clodomiro Picado

Dentro de los objetivos que se ha trazado la institución están los siguientes:

- Realizar investigaciones científicas en la biología de las serpientes, la naturaleza química y las características inmunológicas y farmacológicas de los venenos y toxinas producidos por plantas, animales y microorganismos.

- Capacitar y formar profesionales mediante la enseñanza de la inmunología, la toxinología y la herpetología.
- Desarrollar y adaptar tecnologías para la producción de inmunobiológicos de diversa índole.
- Producir y distribuir los sueros antiofídicos requeridos en Costa Rica y otros países de la región.
- Divulgar los resultados de las investigaciones, tanto en revistas especializadas como a través de los programas de Acción Social.

Dentro de todo su quehacer, existe la Docencia y la formación de recursos humanos.

Los investigadores imparten cursos en las diferentes facultades de la Universidad de Costa Rica y participan en el programa de Maestría en Ciencias Biomédicas Centroamericana del Instituto Karolinska. Muchas de las investigaciones aquí realizadas se utilizan para tesis de Maestría y numerosos trabajos de graduación en Microbiología, Ingeniería Química, Ingeniería Industrial y Administración de Negocios y otras áreas del saber. En el anexo No. 2 se presenta un cuadro de la cantidad de artículos publicados por el Instituto Clodomiro Picado que demuestran la calidad de investigación del personal del Instituto en comparación con otras instituciones con más personal y con una estricta línea de la docencia.

Acción Social

Como parte de la labor de proyección que toda unidad académica y de investigación de la Universidad de Costa Rica debe cumplir, la acción social constituye una de las líneas de trabajo más importante y de más demanda a nivel nacional.

En este campo, el Instituto realiza dos tipos de actividades: la Extensión Docente con un proyecto inscrito en la Vicerrectoría de Acción Social titulado “**Prevención y tratamiento del accidente ofídico en Costa Rica**” y el Trabajo Comunal Universitario (T.C.U.) donde se imparten charlas y capacitaciones sobre la prevención del accidente ofídico en Costa Rica, dirigido a diversos grupos y sectores sociales de la población costarricense.

Del registro de solicitudes para impartir charlas durante el año 2001 se elaboró el cuadro No. 1 donde se evidencia la cantidad de actividades de acción social realizadas y su distribución por instituciones solicitantes. A partir de dicha información se elaboraron los gráficos No. 1 y No. 2, el primero mostrando la cantidad de charlas y el segundo la distribución porcentual de las mismas.

Además, se elabora material divulgativo (folletos, afiches, libros, etc.) que permite clarificar y obtener mayor conocimiento y prevención sobre un posible accidente ofídico. Un ejemplo se presenta en el anexo No. 3, otro ejemplo lo constituye un video documental sobre serpientes que se ofrece a la población totalmente gratis

y también la página en Internet: www.icp.ucr.ac.cr donde se obtiene información detallada sobre serpiente de Costa Rica y la producción del suero antiofídico.

Desde sus inicios el Instituto tuvo muy clara la necesidad de transmitir el conocimiento científico a la población general, como una manera de prevenir y enseñar sobre el tema del ofidismo. En los años 80 se intensificó la actividad de acción social logrando

abarcarse un auditorio social más amplio. Se estima que en los últimos 30 años se han atendido más de 800 000 personas. (Rojas, G. 2000).

1.5 Problema

El Instituto Clodomiro Picado no cuenta con un plan estratégico que permita adecuar las necesidades y demandas de la sociedad, para brindar un servicio de excelencia y satisfacción a los usuarios a través de la labor que realiza la Sección de Acción Social.

Justificación

Es sabido por casi todos, que el Instituto Clodomiro Picado ha realizado una gran misión con toda la población del país y la población centroamericana. Pero debe de adecuar y modernizar su programa con las nuevas corrientes administrativas y tecnológicas, donde debe seguir difundiendo su valiosa labor y gran aporte a la salud humana.

Que se conozca adecuadamente el fenómeno natural de defensa que realizan las serpientes ante el ser humano. Hay que adaptar la información y los avances científicos y tecnológicos para que las personas tengan un conocimiento básico y que les sirva para prevenir adecuadamente un accidente y las condiciones cambiantes del mundo.

Hay que planificar y adecuar la información para cada nivel de personas a las cuales va dirigida este tipo de enseñanza ya que, un accidente le puede suceder a cualquier persona sin distinción de edad, etnia o nivel social y en cualquier parte del país que no cumpla con las condiciones adecuadas para evitar un accidente ofídico.

1.6 Alcances y limitaciones

Alcances

Con este estudio se pretende, mediante un análisis de las acciones que realiza la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado, determinar los asuntos críticos a través del análisis FODA, que permita identificar las estrategias y tácticas más adecuadas para que el Instituto desarrolle cursos de capacitación según las necesidades y expectativas de la sociedad que permitan a su vez conocer y prevenir un accidente ofídico. Que al conocer los resultados del FODA se pueda satisfacer a los usuarios y así entrar en la modernización y exigencia que demanda un mundo globalizado.

Limitaciones

- Falta de información de años anteriores.
- Falta de conocimiento de los elementos de la planificación estratégica por parte del personal del Instituto.
- Falta de un coordinador que orientara más acertadamente en la obtención de la información.
- Falta de disponibilidad del personal involucrado para poder realizar entrevistas.

CUADRO #1

GRÁFICO #1

GRÁFICO #2

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1 Análisis F.O.D.A.

Para establecer la situación actual de la Sección de Acción Social, que es el tema que interesa destacar, se realiza un primer análisis de la información que se ha recopilado por medio de la observación, revisión del material elaborado por la misma entidad, revisión de informes de labores y revisión de todo el proceso de una capacitación al público, para poder diagnosticar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que actualmente nos pueda arrojar esta investigación de la cual se desprende, un análisis profundo sobre las diferentes áreas de infraestructura, recursos humanos y curricular que nos arrojan las debilidades aquí enmarcadas y así poder elaborar un “plan estratégico” para corregir y direccionar la consecución de las metas establecidas.

El análisis FODA es una herramienta que permite un diagnóstico de los principales problemas o fallas que se puedan detectar. Así como, determinar las oportunidades de las cuales se pueden aprovechar para desarrollar y consolidar un plan estratégico que permita hacer más eficiente la labor. Con las amenazas se permite prever las situaciones del medio ambiente y encausar la labor; y conocer las fortalezas permiten una gran ventaja para la institución ya que, conociendo todos sus recursos tanto internos como externos permiten realizar y determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos.

FODA

Diagnóstico del ambiente interno

FORTALEZAS

1. Existencia de convenios con otras organizaciones.
2. Cuenta con la tecnología audiovisual de punta e infraestructura y patrimonio.
3. Se pueden desplazar a todos los lugares.
4. Personal de alto nivel académico.
5. Cuenta durante todo el año, con estudiantes avanzados (Microbiología, Biología, Educación, Sociología, Psicología, etc.) que realizan el Trabajo Comunal Universitario.

Diagnóstico del ambiente externo

OPORTUNIDADES

1. Cuenta con la cooperación de todas las comunidades.
2. Cuenta con el apoyo económico de la Vicerrectoría de Acción Social y del Instituto Clodomiro Picado.
3. Tiene apoyo de otras entidades gubernamentales.
4. Es Centro de Referencia para toda Centro América.
5. Puede divulgar su programa a través de Internet.
6. Puede generar sus propios ingresos

Diagnóstico del ambiente interno

DEBILIDADES

1. No tiene apoyo para las labores administrativas.
2. Baja eficiencia organizacional.
3. Los servicios no están bien definidos.
4. Falta definición en el costo de los servicios.
5. **No hay cursos al público en general.**
6. **Falta de proyección de charlas a nivel infantil.**
7. Escasa capacidad de autogestión financiera (definir que rubros cobrar y a quién).
8. No hay mayor compromiso profesional, escasa cultura de excelencia y calidad.
9. Bajo nivel de motivación del personal.
10. **Falta definir si son: capacitaciones, charlas, asesorías, lecciones (biológicas, médicas, primeros auxilios, etc.).**
11. No hay condiciones adecuadas para las serpientes en cautiverio.

Diagnóstico del ambiente externo

AMENAZAS

1. Extinción de serpientes por la alteración del hábitat.
2. Fenómenos naturales que azotan al mundo.
3. Supeditado a lineamientos universitarios y gubernamentales.
4. Falta presupuesto.
5. Competitividad de otras entidades que proyectan lo mismo.
6. El desarrollo urbanístico y turístico.
7. Deforestación.
8. Prácticas agrícolas.
9. Políticas gubernamentales.

2.2 Resultados del análisis

Partiendo del modelo de calidad de la educación mostrado en la Figura No. 1, del diagrama CAUSA y EFECTO, conocido también como diagrama de Ishikawa o de hueso de pez, muestra la relación entre una característica de la calidad y una serie de factores, que ayudan a identificar la causa original de un problema determinado; en este caso se detallan los factores que inciden en la calidad de la enseñanza de la Sección de Acción Social y los resultados del diagnóstico FODA donde se determinan como las debilidades más importantes, las siguientes:

Resultados del diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas

- No hay cursos al público en general, lo cual se refuerza con la incidencia del accidente ofídico en la población campesina tal como se observa en el gráfico No. 3.

Resultados del diagnóstico externo de las oportunidades y amenazas

- Falta de proyección de charlas a nivel infantil. Tal como se observa en el gráfico No. 4 donde existe una alta incidencia del accidente ofídico en la niñez y la adolescencia.

Asuntos críticos del FODA para identificar estrategias y tácticas

- Falta definir si son: capacitaciones, charlas, asesorías, lecciones (biológicas, médicas, primeros auxilios, etc.).

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

3.1 Planeación estratégica

Stoner y Wankel 1993 señalan que **“La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”**

El análisis de la Sección de Acción Social para aplicarle un F.O.D.A. en la administración educativa actual, nos lleva a analizar una parte importante de nuestra realidad y el entorno en que vivimos. Costa Rica, siendo hasta la fecha, una nación agrícola donde laboran nuestros campesinos, aún muy rudimentariamente en las labores del campo; nos señala que el accidente ofídico es un problema de salud pública y por lo tanto, hay que buscar la posibilidad de acceso al conocimiento, a lo largo de toda la vida, no solo por parte de profesionales y técnicos, sino prácticamente de cada ciudadano, siendo un factor determinante en los procesos de desarrollo de las naciones y los pueblos y los más afectados. En este caso, por medio de la capacitación para prevenir un accidente ofídico a través de las actividades esenciales de la Universidad de Costa Rica. Por esta razón, es que el Instituto Clodomiro Picado conocedor de este gran problema, se ha abocado a la tarea de capacitar estudiantes a través del Trabajo Comunal Universitario (T.C.U.) que desarrolla actividades académicas interdisciplinarias ejecutadas por estudiantes y profesores, en una vinculación

dinámica y crítica con los diferentes sectores de la comunidad, con el propósito de contribuir a la superación de los principales problemas de la sociedad costarricense a través de las carreras de biología, microbiología y educación en el campo del ofidismo, con el propósito de extender el conocimiento a una mayor población costarricense y así, poder cumplir con sus metas de transmitir el conocimiento tanto a los mismos estudiantes como a la vez ellos, lo harán a las diversas comunidades del país para efectuar una verdadera prevención del accidente ofídico, paralelamente al programa de extensión docente realizado por los docentes así como, otro personal debidamente calificado.

Actualmente el Instituto fue declarado Centro de Referencia a nivel centroamericano por lo que, también le permite transmitir el conocimiento a todos los países del área, donde intervienen los Ministerios de Salud y algunas entidades de educación. Esto establece nuevos vínculos para tratar de resolver necesidades sociales, individuales, locales o regionales y a las exigencias del nuevo orden mundial.

La actividad de la capacitación o transmisión del conocimiento se da a través de cursos que informan sobre los últimos avances científicos, la calidad de la elaboración del suero antiofídico, las mejores recomendaciones para prevenir un accidente y el tratamiento que se le debe de dar al paciente mordido por una serpiente así como, aspectos biológicos, el comportamiento de las serpientes y su aporte al equilibrio y conservación de la ecología que naturalmente controlan ellas, todo esto se imparte a través del proyecto de Extensión Docente, proceso mediante el cual se traslada la capacidad académica de la Universidad al sector

externo del país por medio de la Educación Continua, los servicios especiales y programas especiales.

Este proyecto, da nuevas oportunidades de una educación específica y avanzada a jóvenes y adultos, y establece mecanismos de reinserción a procesos educativos sistemáticos de toda la población tratando de ser eficaces en esta labor.

Al analizar una empresa o institución para detectar su presente y futuro, se evalúa por medio de un proceso de planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo y formular los planes y actividades que la acerquen a sus metas, pero antes debe de tomar en cuenta:

1. El perfil de la empresa ya que, es el punto de partida para conocer dónde esta la institución y a dónde debería ir, su ubicación geográfica y la competencia que pueda surgir a su alrededor.
2. El propósito y los objetivos principales para conocer hacia donde se dirigen sus actividades.
3. El ambiente externo como amenazas y oportunidades pues, el factor económico, social, político, los ámbitos legales, demográficos, geográficos, ecológicos influyen en los cambios así como los avances tecnológicos, los productos y servicios en el mercado actual así como la competencia que pueda ser esta institución.

4. El ambiente interno es un factor decisivo y determinante para investigar y evaluar sus recursos. También las fuerzas y debilidades que pueda presentar en cuanto a investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios.
5. También las alternativas estratégicas se desarrollan con base en análisis del ambiente externo e interno ya que, una organización puede especializarse o concentrarse en diferentes estrategias como la diversificación de productos y servicios, incursionar en el ambiente internacional y ampliar la operación a otros países.
6. Pero, las diversas estrategias hay que evaluarlas cuidadosamente antes de tomar alguna decisión, analizar el momento oportuno para establecer el cambio.
7. La planeación estratégica puede ser a mediano y corto plazo, así como la implantación de los planes deben considerarse durante todas las fases de este proceso. El control debe incorporarse para monitorear el desempeño y compararlo con los planes para tomar acciones correctivas a tiempo.

A parte de este proceso, se debe de conocer cuál es el mejor modo para formular una estrategia? Para esta institución, el modo de planeación estratégico es el más apto ya que, este modo permite un procedimiento sistemático que los obliga a analizar el ambiente y la organización, para elaborar un plan y proyectarse al futuro; pues deben de tomar decisiones arriesgadas, pero sus decisiones son

sistemáticas y estructuradas, basándose en una estimación racional de oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustadas para que sean congruentes con la misión y capacidades globales de la organización.

También debe de conocer las ventajas:

- Permite a los gerentes dar a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- Ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven
- Ayuda a los gerentes a conocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- Suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores.

Y las desventajas de un plan estratégico:

- Es el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa y mientras el proceso del plan estratégico no se implemente, la organización tomará decisiones lentas e inseguras haciéndola perder oportunidades.
- También tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

3.2 Diseño Curricular

Para la elaboración del plan estratégico y el planteamiento de un diseño curricular como estrategia para mejorar la actividad que aquí se realiza, tomaremos en cuenta que el currículo debe ser flexible y adaptativo al mundo que lo rodea, debe reflejar la vida de las personas por él responsables así como el conocimiento, acción social y tecnología de la comunidad que lo rodea. Será la planeación de un programa a seguir.

Este diseño curricular ira en dirección hacia toda la población de un país que debe tener conocimiento y una mente crítica y reflexiva para enfrentar un posible accidente ofídico y al cambio de una sociedad en transformación vertiginosa así como, la influencia de los cambios ambientales y mundiales y el papel determinante que juega el liderazgo de todo Administrador en la administración de este cambio.

Con un diseño curricular se pretende generar acciones para mejorar la calidad de la educación, forjar las necesidades de formación que requiere el recurso humano en el área; así como la caracterización socio-económica y cultural de la zona y de la población. Se dice que la educación actual esta en crisis al igual que años o décadas atrás. Que todo se imparte tan mecánicamente, como así lo asimilan los estudiantes y lo que es peor, así lo ponen en práctica.

Los facilitadores o instructores, maestros o profesores solo se preocupan por cumplir con un programa preestablecido, sin tomar en cuenta su entorno y todos

los factores sociales, económicos, políticos y culturales que están rodeando a todas las generaciones del futuro. Hay que poner un alto y meditar hacia dónde vamos y qué es lo que estamos formando, porque es tiempo perdido o mal aprovechado; pudiendo explotar todo el potencial de que somos capaces los seres humanos y aún con mucho más razón, en las edades escolares y así establecer las necesidades de las comunidades.

Hay una gran desfase, entre la realidad y lo que realmente se quiere enseñar. Son programas que no se pueden desarrollar completamente y el aumento de la población que demanda la enseñanza siempre esta en aumento; lo que implica una carrera contra el tiempo para sacar graduados; asiéndolo más desventajoso, las infraestructuras y los escasos recursos de las instituciones. Y a todos estos inconvenientes se suman, los grandes cambios científicos y tecnológicos que hoy nos agobian y nos tienen inmersos.

La educación es la responsable de dirigir los pueblos del mundo y no puede desligarse de la familia, la comunidad y sobre todo, el entorno en el que se desenvuelve el estudiante.

Para poder planificar y elaborar un curriculum, debe tomarse en cuenta un sinnúmero de aspectos como, seleccionar las materias de acuerdo con las experiencias, el contenido específico para su comprensión y análisis y sobre todo, cómo se evaluará el aprendizaje y la eficacia del curriculum aplicado. Pero para todo esto, actualmente, existe una gran confusión con lo tradicional, la presión legislativa o política, la especialización de materias o cursos, o las materias por conveniencia o al azar. También hay que agregar; qué tipo de individuo se necesita,

cuáles valores inculcar y qué tipo de escuela se requiere, cuál teoría desarrollar para aplicar el currículum planeado y la utilidad práctica que pueda tener para toda la niñez y la sociedad.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Aspectos generales

Esta investigación se ha realizado a través del análisis de la propia actividad (observación directa de una capacitación) y el procedimiento a seguir para poder impartirla.

Entrevista directa a los beneficiados, (público asistente) y al docente o persona calificada para impartir el conocimiento sobre la prevención del accidente ofídico.

Análisis de documentos gris, generados por la institución (Informe anual de labores, formulación o ampliación del proyecto, informes de matrícula de los estudiantes, notas de solicitud para una capacitación, etc.), folletos y libros

elaborados por los científicos especialistas en el tema a saber: “Aspectos básicos sobre las serpientes de Costa Rica”, “Fisiopatología y tratamiento del accidente ofídico en centroamerica”, la página web en la dirección electrónica www.icp.ucr.ac.cr.

Se realiza un primer análisis de la información que se ha recopilado por medio de la observación, revisión del material elaborado por la misma entidad, revisión de informes de labores y revisión de todo el proceso de una capacitación al público, para poder diagnosticar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que actualmente nos pueda arrojar esta investigación.

4.2 Sujetos y fuentes de información

La población contactada para el estudio lo conforman:

- ◆ 13 docentes e investigadores que conforman la División de Investigación y Docencia del Instituto Clodomiro Picado.
- ◆ 1 Biólogo, experto en la materia del ofidismo y quien ha ejecutado por más de 15 años la labor de Coordinador de la Sección de Acción Social.
- ◆ 10 personas administrativas, quienes han llevado conjuntamente la labor de Acción Social a toda la población costarricense colaborando de una u otra manera (choferes, técnicos de laboratorio, asistentes de investigación y los expertos en el manejo de la serpientes, así como la labor de apoyo logístico dado por la Sección Administrativa)
- ◆ 10 estudiantes de Trabajo Comunal Universitario de las diferentes carreras que deben de cumplir las 300 horas hacia la comunidad como requisito para

poder graduarse. Dichos estudiantes son de las carreras de microbiología, educación, informática, biología, bibliotecología, psicología, trabajo social, etc.

◆ Así como toda la población beneficiada con las capacitaciones, asesorías de Ferias Científicas, exposiciones.

Los sujetos que componen la población descrita anteriormente, se convierten en fuentes de información primaria para el estudio, otras fuentes de información son también:

- ◆ material de capacitación elaborado por la misma entidad
- ◆ informes de labores
- ◆ registros del proceso de capacitación al público
- ◆ documentos que describen la reseña institucional

4.3 Recolección de información: técnicas, instrumentos

Para llevar a cabo el análisis se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Técnicas:

- Entrevista no estructurada
- Revisión documental
- Observación directa

Instrumentos:

- Entrevista
- Trabajos de investigación

- Informes de labores
- Publicaciones
- Manual de puestos
- Manual de procedimientos
- Textos y folletos sobre ofidismo, publicaciones
- Hojas de verificación
- Registros de capacitaciones

Esta es una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa por las características que reflejan y los tipos de instrumentos utilizados para recabar la información; es una combinación de ambos enfoques.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EDUCATIVO

5.1 Introducción

Como diagnóstico de esta investigación se propone elaborar un diseño curricular más acorde con la realidad y aprovechar todas las ventajas que poseen en el campo de la educación y la investigación.

Con la elaboración de un curriculum se analizarán todas las amenazas y debilidades y se aprovecharán mejor las oportunidades para poder mejorar y así obtener y definir los propósitos, la visión y las metas de la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado ya que, tiene acceso a una gran población de todas las áreas del saber, condiciones sociales y la educación en sí de todo un país, para implementar una verdadera planificación estratégica educativa de una institución.

Existen proyectos de ley y Decretos de ley que respaldan esta labor del accidente ofídico, como el: Decreto Ley N°25897-S que declara de REPORTE OBLIGATORIO EL ACCIDENTE OFIDICO, Decreto N°27620-MINAE AUTORIDAD CIENTIFICA CITES, CONSTITUCIÓN DE LA RECO, Programa de Ciencias de la Educación General Básica, Convenios con los Ministerios de

Gobernación, Educación, Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Seguros, Bomberos Nacionales, la Cruz Roja, etc.

Se nota un compromiso institucional y político, tanto en el ámbito nacional como en la región centroamericana.

Para poder seguir con el plan estratégico se procederá a definir la imagen objetivo de la organización para un futuro inmediato, tomando en cuenta los elementos que el Instituto considera como prioritarios a mejorar en su gestión:

5.2 Visión

El Instituto Clodomiro Picado como una dependencia de la Universidad de Costa Rica centro de educación superior del país más eficiente en su accionar, estará caracterizado por la más adecuada proporción entre docentes, funcionarios administrativos y estudiantes, costos unitarios de producción altamente competitivos; elevado nivel académico tanto en sus programas de pregrado, posgrado y cursos de capacitación en Acción Social; adecuación curricular constante a los avances tecnológicos y las necesidades del medio y mayor capacidad de autofinanciamiento; con todo lo cual mantendrá y mejorará su posición de liderazgo en el mercado nacional y regional la imagen que proyecta en el ámbito nacional e internacional.

Esta propuesta denota la necesidad de un ordenamiento administrativo en la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado, tal que se logra una desburocratización con un rediseño funcional adecuado de la estructura

organizacional, una normalización y estandarización de la dotación de recursos para dicha sección, el desarrollo de un sistema de planificación y control que garantice la excelencia académica y la adecuación de los planes del curso de ofidismo a las demandas del ambiente y el desarrollo de una imagen institucional que incremente la credibilidad y mejore la capacidad de autogestión financiera.

La misión del Instituto define claramente que la razón de ser de esta institución es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población mediante la entrega de su producto final específico ya que, ha sido definida desde el ambiente, en respuesta a las necesidades de la sociedad.

“Solucionar el problema del ofidismo en Costa Rica y contribuir al desarrollo biotecnológico nacional, mediante un esfuerzo de grupo que involucra actividades de producción, investigación, docencia y acción social”.

Cabe destacar, que el conocimiento no surge por generación espontánea, sino que surge como resultado de un esfuerzo sistemático, cuya validez, en última instancia, depende de su transmisión, incorporación y aplicación para beneficio de la humanidad.

Para transmitir el conocimiento no se requiere de grandes infraestructuras ni laboratorios sofisticados ni de profundos conocimientos ya que, la acuciosidad curiosidad de una persona con o sin conocimientos en metodología de la investigación, suficientes para generarlo.

Por esta razón una responsabilidad muy importante del Instituto es la de incorporar y adaptar el conocimiento para aplicarlo y transmitirlo y para ello involucra investigación bibliográfica, acceso a los sistemas mundiales de información, comprensión de lo aprendido, verificación de su validez y aplicabilidad en cada situación particular.

La aplicación del conocimiento adoptado y adaptado requiere la operatividad de enfoques, ideas, medios, herramientas e instrumentos a realidades particulares con un propósito definido, lo que incluye la realización de estudios y proyectos con fines prácticos o investigativos y la ejecución de consultorías y asesorías para enfrentar necesidades específicas. Todo ello con la intención de propiciar el desarrollo social, generar más conocimiento y experiencia o recursos financieros para apoyar el ciclo cognitivo.

La transmisión del conocimiento, no es más que su democratización poniéndolo al alcance de quien lo necesite; pero su validez y precisión son mayores cuantas más etapas previas se hayan cumplido, porque con cada una de ellas el conocimiento se acrecienta y se depura.

La manipulación del conocimiento requiere una elevada dosis de seriedad que involucra el más alto grado de calidad y excelencia profesional, humana y ética porque se requiere ponerlo al servicio de los más altos ideales de la humanidad.

5.3 Objetivos estratégicos

En el enfoque de planificación estratégica la visión y la misión constituyen objetivos generales. La visión constituye el objetivo interno de desarrollo organizacional que define el proceso transformacional que se busca para solventar los principales defectos institucionales que se pusieron en evidencia en el diagnóstico FODA. Y la misión identifica el objetivo general que la institución pretende alcanzar en su ambiente y cuyo cumplimiento es lo que la sociedad espera. Ambas definiciones deben cumplir y responder a los objetivos estratégicos claramente, con precisión, concisos, factibles y mensurables así:

- Adecuar los cursos de capacitación del accidente ofídico a las necesidades y demandas del modelo de desarrollo del país, adaptándolas prospectivamente a la transformación de la estructura productiva nacional.
- Realizar una revisión curricular completa del curso que se ofrece, con el propósito de adecuarlas al desarrollo del conocimiento y a las necesidades y expectativas de la sociedad costarricense.
- Mejorar la excelencia del producto y del servicio que brinda el Instituto, incrementando en un 30% la satisfacción de los estudiantes, en un 20% la de los empleadores y clientes y en un 50% la de los docentes y administrativos.
- Hacer del Instituto Clodomiro Picado por medio de la Sección de Acción Social, una organización de enseñanza superior conocedora de la realidad nacional y regional, capaz de proyectarse en la sociedad a la que sirve, coadyuvando en la solución de los problemas que ella enfrenta.

- Fortalecer la Institución para transformarla en la entidad de educación más eficaz, eficiente y efectiva del país.

5.4 Tácticas

Fortalezas-oportunidades

1. Fortalecer aún más el nivel de compromiso con el personal académico respecto a la Acción Social.

Debilidades-oportunidades

1. Establecer un modelo tarifario para la demanda de los diferentes grupos
2. Desarrollar una cultura organizacional de eficiencia, alta motivación, excelencia y calidad, aprovechando las vinculaciones internacionales y las ventajas que el medio ofrece.
3. Mejorar la calidad de los servicios institucionales
4. Reducir la burocracia institucional
5. Realizar un análisis y diseñar los principales procesos para incrementar la agilidad de las gestiones organizacionales.
6. Desarrollar un sistema de excelencia académica para docentes (extensión docente) y estudiantes (T.C.U.) que estimule la productividad, el desempeño, la investigación y la capacidad innovadora.

Fortalezas-amenazas

1. Propiciar el desarrollo de una cultura de innovación y esfuerzo, mediante el diseño de un sistema de evaluación del desempeño vinculado con la productividad individual y grupal.
2. Realizar las adecuaciones curriculares de los diferentes niveles educativos
3. Propiciar la autosostenibilidad y la excelencia institucional mediante la venta de servicios de capacitación, formación y consultoría a entidades públicas y privadas.

Debilidades-amenazas

1. Mejorar la imagen institucional mediante el incremento de la eficiencia, la calidad, el arraigo y la proyección social del Instituto.
2. Capacitando a las autoridades en materia administrativa y desconcentrar la labor gerencial.
3. Informar a los usuarios sobre los costos de la educación, sus beneficios, el uso de los recursos y las dificultades financieras de la institución.
4. Normalizar y estandarizar los grandes procesos institucionales.
5. Desarrollar un programa especial que permita la capacitación para los estudiantes de primaria.
6. Establecer un sistema de incentivos a los empleados vinculados en acciones de ventas de servicios.

5.5 Programas propuestos

Del análisis interno y externo (F.O.D.A.) se describen los siguientes programas a desarrollar:

Adecuación de los cursos

Involucra determinar las necesidades ambientales con el propósito de desarrollar los cursos, los curriculum y la didáctica a las demandas y expectativas de la población costarricense. Para esto deberá constituirse una comisión interinstitucional que en un plazo perentorio definirá los criterios, los tiempos y la metodología a utilizar para realizar la revisión de los cursos que ofrece el Instituto a través de la Sección de Acción Social, sus contenidos curriculares, el diseño metodológico, su duración y la relación de todo esto con la demanda social y la excelencia profesional con que cuenta.

Una vez completada esta fase, se constituirán comisiones con los diferentes profesionales que imparten los cursos para realizar el análisis y la readecuación curricular o el diseño de una nueva propuesta, según corresponda.

Una vez revisados y diseñados (o rediseñados) los cursos, se someterán a aprobación del Consejo Asesor para luego comunicar los cambios a la Vicerrectoría de Acción Social.

Idealmente en estas comisiones debería participar todo el personal involucrado (docentes, administrativos, técnicos, investigadores, etc.), de manera que se incluya la perspectiva, tanto de los clientes directos como indirectos. Asimismo, como parte del proceso de readecuación y diseño, se debería tomar en cuenta la experiencia de otros centros universitarios, tanto en el ámbito nacional como internacional en esta materia.

Excelencia del cuerpo docente y profesional

El nivel de excelencia del cuerpo docente y profesional constituye el elemento formador de imagen más importante para una universidad, por lo tanto el Instituto Clodomiro Picado desarrollará las siguientes actividades tendientes a mejorar el desempeño académico de sus funcionarios.

Deberá diseñarse un modelo de evaluación del desempeño, ligado al sistema de recompensas para todo el personal, pero que en el caso de los funcionarios docentes y profesionales tomen en cuenta entre otros aspectos, la producción, la calidad de lo producido, las evaluaciones de los discentes, etc.

Excelencia estudiantil

La educación es una actividad enormemente importante, pero cuyo costo, como de otros servicios sociales, constituye una carga muy elevada para todos los estados, por esa razón, se requiere que la inversión que se realiza, reditúe a la sociedad bajo la forma de mejoramiento continuo de las condiciones de vida de

los ciudadanos. Lo anterior obliga a que una administración universitaria responsable deba asegurar el mayor nivel de excelencia posible por parte de sus estudiantes de T.C.U., egresados y graduados así como sus usuarios.

Excelencia administrativa

Al igual que en el caso de los docentes y profesionales, también para el personal administrativo se desarrollará un sistema de garantía del alto desempeño que será oportunamente diseñado y reglamentado. También, en este caso los nombramientos estarán condicionados al mantenimiento efectivo de la excelencia en el desempeño de los cursos y trato con los usuarios.

Proyección social

Otro programa institucional de gran relevancia será el de proyección social, cuyos propósitos fundamentales son:

- Lograr una vinculación estrecha y permanente entre la Universidad y la sociedad a la que sirve.
- Asegurar un posicionamiento del Instituto Clodomiro Picado tal que, es la universidad pública que representa los intereses del país y cuyo cometido primordial, es la propiciación del desarrollo social, cultural, económico y de prevención en salud.

- Aprovechar la sociedad como recurso docente, tal que sus diversos conglomerados organizacionales públicos y privados, se transformen en un laboratorio de enseñanza-aprendizaje, en el que puedan ser puestos a prueba los conocimientos y las destrezas de docentes y discentes para mejorar las condiciones de vida en todas sus perspectivas.

Para todo lo expuesto, el ingrediente principal será el mejoramiento de la imagen institucional, mediante la apertura a la población en diversos aspectos:

-La oferta de programas no tradicionales, que no involucran requisitos ni créditos académicos sino, solamente la formación y prevención para una mejor calidad de vida y disminuir los índices de muertes por mordeduras de serpientes venenosas del país y el área centroamericana.

-Otro elemento importante en la recreación de una imagen institucional, es la información clara, precisa y detallada a la sociedad respecto a la producción universitaria, la forma de inversión de los recursos, los proyectos en curso y a desarrollar en el futuro, la distribución de los estudiantes del T.C.U., la distribución del personal, la cantidad de usuarios que solicitan los servicios, las actividades de interés social que desarrolla, las investigaciones que realiza, las publicaciones y las proyecciones internacionales. Esto se podría hacer a modo de carteles publicitarios, utilizando para ello el recurso de la radio universitaria, el diario y las diversas revistas que se producen con espacios de promoción o conocimiento del quehacer universitario.

La imagen que la Universidad de Costa Rica a través del Instituto Clodomiro Picado transmita, deberá ser en todos los casos de transparencia administrativa, eficiencia productiva, excelencia académica, capacidad innovativa y de solvencia moral.

Modernización y fortalecimiento institucional

Para que los anteriores programas puedan ser efectivos y eficientemente puestos en operación, se requiere de la modernización y el fortalecimiento organizacional que constituye probablemente el más laborioso de los programas a ejecutar, pero cuyo desarrollo permitirá mejorar la capacidad de gestión universitaria y las posibilidades y condiciones de supervivencia de la Sección de Acción Social del Instituto Clodomiro Picado en el futuro inmediato y de mediano y largo plazo.

Como se comprobó con el F.O.D.A. la situación externa del Instituto es razonablemente buena, pero la situación interna es relativamente débil; por ello se trata de fortalecer la organización con el propósito de que le sea más factible aprovechar las oportunidades del medio y reducir, minimizar o si es posible eliminar, el efecto adverso de los factores negativos.

Consolidación de la identidad organizacional de la Sección de Acción Social

Se evidencia que a pesar de los años que tiene este programa de incursionar en el país y en todos los ámbitos educativos y de formación, no han logrado desarrollar una identidad propia de organización, se han basado en los

lineamientos que establece la Universidad y la Vicerrectoría de Acción Social y al no tener manuales de organización y procedimientos propios, utilizan los de la Vicerrectoría.

Es por esta razón, que lo primero que la Sección de Acción Social debe de desarrollar como símbolo de independencia jurídica y de su identidad organizacional, es un modelo organizativo propio y los instrumentos legales y reglamentarios que apoyen toda la actividad que realizan en respuesta a ser Centro de Referencia a nivel centroamericano, productores de sueros antiofídicos, investigadores y transmisores del conocimiento. De manera que se haga efectiva su autonomía de gobierno y de manejo de su patrimonio.

Un elemento adicional que se deberá desarrollar de modo simultáneo, es el conjunto de valores deseables de su cultura organizacional y las características diferenciales de su clima organizacional, ambos como elementos integradores de la institución, como elementos motivacionales de su personal y como razón del orgullo de pertenencia.

En gran medida la consolidación de la identidad y el logro de la unidad organizacional están sujetas a la operacionalización de este plan estratégico, el cual deberá transformarse en el derrotero claro de todos los impedimentos que han tenido para poder ejercer su autonomía y liderazgo.

Reestructuración institucional

La estructura organizacional del Instituto, deberá constituirse en un mecanismo de apoyo al incremento de la eficiencia organizacional, lo cual requiere de una estructura con la menor cantidad posible de niveles jerárquicos y la mayor simplicidad funcional. Para lograrlo, se debe de desarrollar un esquema organizacional que privilegie la funcionalidad, la eficiencia, la oportunidad y el servicio al cliente.

Otro elemento importante que deberá tomarse en cuenta para el rediseño institucional y curricular, es la necesidad de lograr la centralización normativa y política y la desconcentración operativa y funcional. Esto requiere que el grupo de apoyo asuma la responsabilidad sobre la gestión de sus recursos, tanto desde la perspectiva de su uso como de su provisión, lo cual implica la formulación, ejecución y control del presupuesto de operaciones.

Desarrollo de sistemas estratégicos

El análisis interno de la organización puso en evidencia el escaso desarrollo de una serie de funciones institucionales de gran relevancia para su desarrollo futuro, entre ellas la de planificación, la de inteligencia y la de mercado.

Respecto a la primera, no cabe duda que la supervivencia de una organización depende de su capacidad de adaptación al ambiente, y con ella, de la adecuación

de sus productos y servicios a las demandas y necesidades que desde éste se generen así como el desarrollo tecnológico.

Pero un sistema de planificación institucional, no debe ser una oficina a la cual se relega esa función, sino y ante todo, una actitud organizacional caracterizada por un avidez por la búsqueda de información útil para identificar, comprender y proyectar las variables ambientales e institucionales que más inciden sobre el desarrollo institucional y por la habilidad de interpretarlas para definir el rumbo.

Pero, la planificación debe nacer en el más alto nivel organizacional, el cual debería definir las políticas y directrices que enmarcan el desarrollo institucional y este mismo debería ser el abanderado del proceso planificador, supervisando, pero sobre todo estimulando la actividad de planificación desconcentrada y dirigiendo el proceso para asegurar la unidad de acción y la coherencia de metas.

Todo lo anterior, requiere por supuesto de conocimientos y destrezas que deben ser desarrolladas, así como de un sistema de inteligencia que permita captar e incorporar la información de la institución y del medio, para incorporarla como insumo en el proceso de planificación. Además, requiere de un sistema de mercadotecnia que actúe como interfase con el medio ambiente, sirviendo como vínculo con la sociedad en la entrega de servicios y recepción de insumos de todo tipo, indispensables para la operación institucional y para el posicionamiento de la Sección de Acción Social en la mente de la población.

Otro sistema de gran importancia estratégica que deberá desarrollarse, es el de control; pero no se trata únicamente del control financiero tradicional, sino de un sistema que permita tener una visión clara y precisa desde las tres perspectivas: ex - ante, concurrente y ex – post. Este debe ser útil para prever el posible efecto futuro de las acciones institucionales y de las modificaciones ambientales, para monitorear el resultado de las intervenciones y de las actividades que el Instituto desarrolle y para evaluar con visión retrospectiva, el desempeño de las personas y grupos de la organización y el impacto social de sus acciones.

El sistema de control que hay que implementar, debe involucrar la evaluación del desempeño en todas sus formas y dimensiones, la eficiencia organización y la efectividad; pero además, debe ser un elemento indispensable para valorar la calidad de la gestión y de los productos universitarios.

Normalización y estandarización

No es posible desarrollar un sistema de control y de gestión de la calidad sino están previamente definidas las normas, procedimientos y estándares de una organización. Por esa razón no se puede pretender desarrollar un sistema de control si de antemano no se analizan los productos, procesos y procedimientos productivos y se definen normas de operación claras y precisas que permitan a todos los involucrados (clientes internos y externos) a conocer qué se puede esperar de la gestión de la Sección de Acción Social.

Desde esta perspectiva, resulta obvio que existe un ligamen irreductible entre el diseño de los bienes y servicios, el diseño de los procesos productivos, las necesidades y expectativas de la sociedad, el proceso de normalización y estandarización y las funciones de planificación y control. Por lo tanto, todos estos elementos de una sana administración deben desarrollarse de manera conjunta e interdependiente, utilizando para ello el arsenal gerencial moderno, cuyo conocimiento teórico está en manos de la Universidad.

Implementación de procesos

Desde la perspectiva antes mencionada, es entonces deseable que a partir de la información que el medio provee, respecto a las características de los bienes y servicios que la Sección de Acción Social le debe entregar, se diseñen los productos, se definan los procedimientos, se seleccionen las normas y estándares y se diseñe y establezca un sistema de control que garantice la idoneidad de productos y procesos productivos, pero también la continua adecuación al medio y la búsqueda de la excelencia mediante el mejoramiento continuo de la calidad.

Esto implica que los procedimientos y operaciones actuales deben sufrir una revisión con el propósito de simplificarlos, hacerlos más eficientes y por lo tanto menos burocráticos y onerosos. En ese sentido conviene al Instituto Clodomiro Picado que se ponga en práctica el análisis que se realizó para proceder a identificar, revisar y rediseñar, con la participación de los involucrados, los principales procesos de esta sección.

Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad en general, pero la financiera en particular, representan el gran reto de las organizaciones públicas y privadas de hoy día ya que; la gran preocupación respecto a las primeras es cómo garantizar la supervivencia a largo plazo, en una situación en que la tendencia de los países es a reducir el paternalismo estatal y estimular la autogestión financiera, como una estrategia para enfrentar la ineficiencia del sector gubernamental, el inadecuado uso de los recursos y el apenas perceptible impacto de sus programas. Esto, por supuesto, es avalado y estimulado por los organismos financieros internacionales.

De este modo, se produce un redimensionamiento del estado que, en lo conducente, se ha caracterizado por dos elementos básicos: modificar la estructura y composición de las responsabilidades estatales y buscar nuevas formas de financiamiento para las organizaciones que tradicionalmente han dependido total o casi totalmente del presupuesto nacional.

Por lo tanto, la Sección de Acción Social debe prepararse para incrementar su capacidad de autofinanciamiento a fin de propiciar su eficiente operación en las próximas décadas y para eso debe analizar la factibilidad de poner en operación algunos de las siguientes opciones:

- Establecer un modelo tarifario por sus servicios, que contribuya a financiar algunas de las actividades que se realiza (y en mucho la operabilidad de este plan); así como, transformarse en un mecanismo redistributivo de la

riqueza nacional, ofreciendo oportunidades de estudio a personas de alto rendimiento que de otra forma no tendrían acceso a los estudios superiores.

- Desarrollar un sistema de ventas de servicios, en relación con el quehacer normal de las diversas actividades docentes y administrativas. Es muy importante que en el diseño de esta opción se tomen en cuenta formas de estimular a los ejecutores del programa de venta de servicios, de manera que, se busque mecanismo para hacerla atractiva.
- La explotación de los convenios internacionales y con organismos nacionales que ha firmado la Universidad, puede ser un factor de gran importancia como mecanismo de financiamiento y autosostenibilidad ya que, le pueden permitir ventas de servicios, apoyo técnico de bajo costo (por ejemplo para el desarrollo de los sistemas de interés estratégico, para fortalecer las ventas de servicios o para readecuar la oferta de cursos y la modificación de los curriculum) o desarrollo de sus recursos humanos o de experiencia en diversas ramas.

Mejoramiento de la cultura organizacional

Resulta de gran importancia como un factor que refuerce la capacidad de gestión, la unidad y la motivación organizacional reforzar e implementar el conjunto de valores institucionales que serán compartidos por los funcionarios y los estudiantes del Programa de la Sección de Acción Social. Hay que tratar de involucrar a tanta gente como sea posible, de manera que se concienticen del

conjunto de valores que representan “la mejor forma de sentir”, “el deber ser”, y “el querer ser” de la organización para que se acrecienten en el Instituto y en especial en la Sección de Acción Social como entidad regional de educación terciaria por excelencia.

Para que se pueda obtener un buen resultado, debe desarrollarse una gran capacidad de movilización tanto interna como externa, haciendo ver esto como el acontecimiento más importante del siglo y una preparación para la nueva época. Además, esto se puede convertir en un símbolo inicial del proceso de modernización, fortalecimiento y democratización institucional.

Para implementar este plan se debe de fortalecer internamente la organización, y luego ejecutar las actividades de promoción institucional y proyección hacia la comunidad con un verdadero curriculum que cubra todas las demandas y necesidades de toda la población.

El programa de excelencia académica depende de la capacitación y desarrollo de destrezas del personal en materia de planificación curricular.

En todos los casos es necesario que las autoridades motiven, conduzcan y controlen el proceso global de cada actividad y establezcan fechas perentorias para ejecutarlas. A manera de ejemplo se incluye a continuación el cronograma para una propuesta de “Desarrollo gerencial del cuerpo docente y profesional”.

INSTITUTO CLODOMIRO PICADO
Sección de Acción Social
CRONOGRAMA

PROGRAMA: Desarrollo gerencial del cuerpo docente y profesional

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	C R O N O G R A M A											
		Junio 2002	Julio 2002	Agos .2002	Sept. 2002	Oct. 2002	Nov 2002	Dic. 2002	Ener o 2003	Feb. 2003	Marz o 2003	Abril 2003	Mayo 2003
1. Autoevaluación de estilos gerenciales	Coordinador del programa de Acción Social												
2. Taller de sensibilización sobre la importancia de la gerencia	Dirección del Instituto Clodomiro Picado												
3. Talleres de capacitación sobre destrezas gerenciales	Administración del Instituto Clodomiro Picado												
4. Diseño del modelo de evaluación del desempeño	Administración del Instituto Clodomiro Picado												
5. Elaboración del manual de funciones	Administración del Instituto Clodomiro Picado												

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Producto del análisis FODA se han podido identificar una serie de debilidades para el desarrollo de la Acción Social del Instituto, entre las que destacan la falta de definición de los servicios, la carencia de cursos al público en general y específicamente a nivel infantil (población altamente vulnerable al ataque ofídico), todo lo cual se ve agravado con la falta de compromiso profesional y la escasa cultura de excelencia.

No obstante también se han podido identificar una serie de fortalezas del Instituto y oportunidades del ambiente externo, como por ejemplo el alto nivel académico del personal, la existencia de convenios con otras organizaciones, el contar con tecnología de punta e infraestructura adecuada, así como la cooperación de las comunidades y el apoyo de otras entidades gubernamentales y el prestigio a nivel internacional.

Con los resultados del análisis FODA se pudieron identificar una serie de estrategias y tácticas que le permitirán al Instituto, convertir algunas debilidades en fortalezas así como aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del ambiente, que le permitirán contrarrestar el embate de las amenazas existentes. Entre las principales estrategias identificadas se destacan: la adecuación de los cursos, la excelencia del cuerpo docente y del aparato

administrativo, la proyección social y la modernización y fortalecimiento institucional.

El Diseño Curricular es un plan a seguir en la enseñanza, para guiar al individuo a conseguir sus metas y a relacionarse con el ámbito social en su aprendizaje. También permite medir o evaluar al conjunto de personas responsables de este quehacer (la enseñanza del individuo en todos sus niveles y etapas de la vida) para saber si se están cumpliendo todos los objetivos planeados o si hay que corregir o ampliar algún concepto.

Conocer la realidad y la idiosincracia de las personas a las cuales se dirige la enseñanza y si el orden y consecución de objetivos están acorde con los eventos o actividades desarrolladas para lograr los mejores resultados.

Esta es una planificación necesaria para saber hacia donde se va y a quién se esta favoreciendo, para evitar equivocaciones, pérdida de tiempo y recursos.

A partir de este momento se requiere de un arduo trabajo y dedicación cuya motivación debe surgir de convertir el Plan Estratégico en el derrotero institucional y transformar la institución en una organización fuerte y poderosa, de cara al nuevo siglo y a las expectativas de desarrollo nacional y regional. En ese sentido, el compromiso inmediato será el de hacer todo un esfuerzo necesario, para que en un futuro muy próximo, se puedan sentir orgullosos y seguros de sus logros y potencialidades de una Sección de Acción Social que verdaderamente cumple con

su misión y metas hacia la modernización de la Administración educativa costarricense.

BIBLIOGRAFÍA

Arroyo V., Juan Antonio. Entorno Humano Organizacional. Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2002.

Corella Q., Ana María. Modelos actuales de la asesoría y supervisión educativa. Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2001.

Chacón Ch., Flor de María. Sistemas de Control de Calidad. Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2002.

Chávez, Fernando, J. Alvarado, R. Aymerich y A. Solorzano. Aspectos Básicos sobre las Serpientes de Costa Rica. San José, Costa Rica. 1996.

Garro G, Gilberto. Escuelas sin proyecto educativo. U.C.R., Escuela de Administración Educativa. Memorias 1999.

Koontz, Harold y Heinz, Wehlich. Administración. 9ed. México, McGraw-Hill, 1996.

Orozco, Víctor Hugo. Administración moderna de procesos educativos. Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2001.

Quirós Rodríguez, Danilo. Administración y desarrollo del curriculum. Antología. Costa Rica: UNED, 2001.

Rojas C. Gustavo. Fisiopatología del Accidente ofídico en Centroamérica. San José, Costa Rica. 2000.

Rojas C., Gustavo. Simposio Internacional sobre el Accidente Ofídico: un problema de salud pública en centroamérica. Memorias. San José, Costa Rica. Abril 2000.

Stoner, James A.F. y Wankel, Charles. Administración. 3 ed. México Pentice-Hall Hispanoamericana, 1993. Pp 127-156. Venegas Jiménez, Pedro. Políticas y estrategias en planificación de la educación. Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2001.

Venegas Jiménez, Pedro. Liderazgo y Desarrollo Organizacional Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2001.

Venegas Jiménez, Pedro. Políticas y estrategias en planificación de la educación. Compendio de lecturas. Costa Rica: UNED, 2001.

