

1

2

3 **ACTA No. 070-2015**

4 ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA NÚMERO SETENTA GUIÓN DOS MIL QUINCE,
5 CELEBRADA POR LA JUNTA DIRECTIVA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS Y PROFESORES EN
6 LETRAS, FILOSOFÍA, CIENCIAS Y ARTES, EL MARTES VEINTIOCHO DE JULIO DEL DOS MIL
7 QUINCE, A LAS DIECISIETE HORAS CON CUARENTA Y CINCO MINUTOS, EN LA SALA DE
8 SESIONES DE LA SEDE ALAJUELA.

9 **MIEMBROS PRESENTES**

10	Grant Daniels Alexandra, Licda.	Vicepresidenta
11	Güell Delgado Jimmy, M.Sc.	Secretario
12	Porras Calvo José Pablo, M.Sc.	Prosecretario (Se incorpora posteriormente)
13	Jiménez Barboza Marvin, M.Sc.	Tesorero
14	Herrera Jara Gissell, M.Sc.	Vocal I
15	Barrantes Chavarría Carlos, Bach.	Vocal II
16	Gamboa Barrantes Bianney, M.Sc.	Vocal III
17	Ramírez Hernández, Yolanda, Licda.	Fiscal

18 **MIEMBRO AUSENTE CON JUSTIFICACIÓN**

19 González Castro Lilliam, M.Sc. Presidenta

20 **PRESIDE LA SESIÓN:** Licda. Alexandra Grant Daniels.

21 **SECRETARIO:** M.Sc. Jimmy Güell Delgado.

22 **ORDEN DEL DÍA**

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

24 **ARTÍCULO SEGUNDO:** **Capacitación.**

25 **2.1** Capacitación de Planeamiento Estratégico.

26 **ARTÍCULO TERCERO:** **Asuntos Varios.**

27 No se presentó ningún punto vario.

28 **ARTÍCULO PRIMERO:** **Saludo y comprobación del quórum.**

29 La Licda. Alexandra Grant Daniels, Vicepresidenta de la Junta Directiva, verifica el quórum,
30 estando presentes los miembros de la Junta antes mencionados. Informa que el Lic. Alberto

1 Salas Arias, Director Ejecutivo y la M.Sc. Francine Barboza Topping, Asesora Legal, no estarán
2 presentes en la sesión, ya que la capacitación que se brindará durante la sesión, se brindará a
3 todas las jefaturas del Colegio, por un lapso de 16 horas, a la cual ambos deberán de asistir en su
4 calidad de jefes de Departamentos.

5 Añade que la M.Sc. Lilliam González Castro, Presidente, se encuentra ausente, dado que se
6 encuentra de gira en la región de Guápiles.

7 La señora Vicepresidenta, somete a aprobación el orden del día:

8 **ACUERDO 01:**

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

12 **ARTÍCULO SEGUNDO: Capacitación.**

13 **2.1 Capacitación de Planeamiento Estratégico. (Anexo 01).**

14 Al ser las 5:55 p.m. la Licda. Alexandra Grant Daniels, Vicepresidenta, autoriza el ingreso
15 del Sr. Juan Carlos Sánchez, Coordinador de Logística y el M.Sc. Rodrigo Paniagua,
16 Facilitador del Sistema de Administración Financiera - División de Fiscalización Operativa y
17 Evaluativa de la Contraloría General de la República, quienes saludan a los presentes.

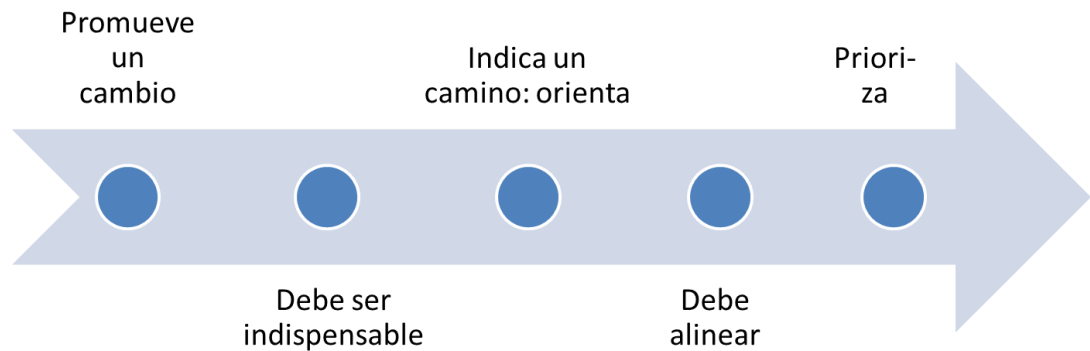
18 El Sr. Rodrigo Paniagua, Facilitador, externa que la intención del día de hoy es mostrar las
19 herramientas e instrumentos que se utilizarán en los próximos talleres que se tendrán con
20 las Jefaturas del Colegio, verán algunos ejemplos estrictamente académicos; trabajados
21 bajo la realidad de las instituciones que se tomaron de ejemplo.

22 El objetivo es que la Junta Directiva quede clara y conocedora de esas herramientas e
23 instrumentos que se utilizarán y al final generaran el insumo del producto que recibirá la
24 Junta Directiva nuevamente.

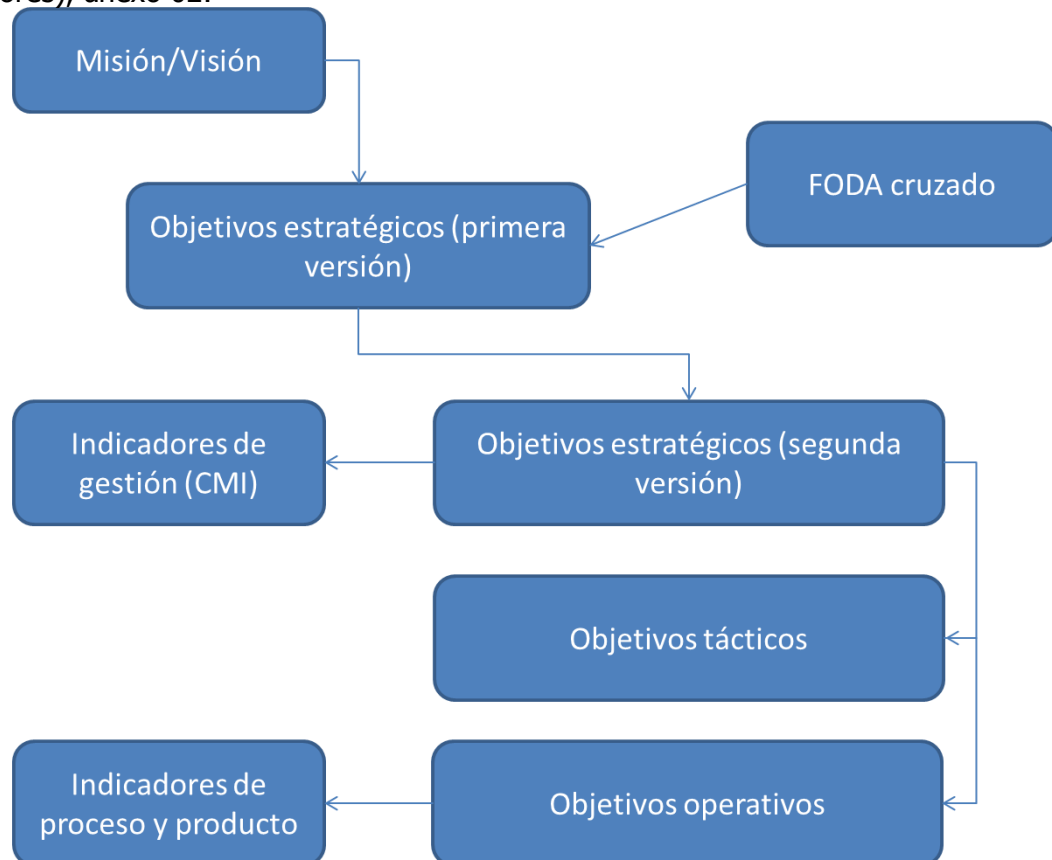
25 Realizar un recordatorio de los cinco principios básicos del modelo de planificación
26 estratégica (anexo 01):

27 "La planificación estratégica (incluye táctica y operativa):

28 *"Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales*
29 *que permiten a la organización alcanzar sus objetivos."* Fred David
30



Además les recuerda el modelo el cual inicia con el marco estratégico (misión, visión y valores), anexo 02:



El Sr. Rodrigo Paniagua, recuerda que la Junta Directiva puede utilizar otros instrumentos como valores, políticas y lineamientos, teniendo el cuidado de que no compitan con los resultados que se plasmaban dentro de los objetivos, pues uno de los riesgos que se ve en la práctica sobre esos instrumentos es eso.

1 La Junta Directiva puede definir el estilo de la misión y visión que ocupen, pero en la
2 medida que esa misión y visión sea utilizada por el modelo, este mismo le exige a la
3 misión y visión las características.

4 De la misión y visión se realiza una primera versión de objetivos estratégicos contentando
5 la pregunta, cómo se logrará la misión y visión. La redacción de los objetivos es
6 recomendada con una fórmula (qué + el para qué), es decir un verbo infinitivo que
7 genera una acción, la cual está supeditada a lo que era un resultado, es decir lo que era el
8 para qué, que es una técnica en la que se basa el modelo, el FODA cruzado.

9 Luego de la primera versión de los objetivos estratégicos, se utiliza la pastilla del
10 "ubicatex" del FODA cruzado y esta técnica del FODA no es el tradicional cualitativo, sino
11 que toma las diferentes variables, los cruza entre sí con una técnica predeterminada, que
12 establece la doctrina, para generar una nueva versión de objetivos estratégicos, luego se
13 revisan con los objetivos anteriores y si existen temas en común ya genera un inventario
14 final de objetivos estratégicos.

15 El Sr. Paniagua externa que puede ser que se obtengan hasta doce objetivos estratégicos,
16 pero no es recomendable, pues uno de los principios es la priorización, dos objetivos
17 estratégicos multiplicado por la posibilidad de cuatro indicadores que cada uno genera casi
18 cincuenta indicadores a los que se le debe de dar seguimiento en un periodo de tiempo, y
19 eso es mucho, siendo lo recomendado que sean cinco objetivos estratégicos.

20 Menciona que para los otros siete, se cuenta con una herramienta basada en criterios
21 expertos que permite priorizar cuales son los objetivos estratégicos que los expertos que
22 llenarán la información, van a decidir dar prioridad del ranking del 1 al 5 y también queda
23 ranqueado del 6 al 15 o la cantidad que sea, de forma tal que cuando se vayan
24 cumpliendo, pasa el sexto, el sétimo y el octavo, convirtiendo el modelo en un modelo
25 dinámico, que está funcionando; el FODA, misión y visión, también generando su
26 cumplimiento, información para poder hacer estrategia.

27 De los objetivos estratégicos se derivan dos cosas, la primera de ellas son indicadores de
28 gestión, basado en la técnica del cuadro de mando integral, tropicalizado un poco a lo que
29 es la realidad nacional, haciendo algún tipo de variación en la nomenclatura, basada en
30 cuatro perspectivas.

1 El M.Sc. José Pablo Porras Calvo, Prosecretario, se incorpora a la sesión al ser las 6:02
2 p.m.

3 El Sr. Rodrigo Paniagua, externa a los presentes que los objetivos estratégicos tienen la
4 característica de ser de largo plazo, si al responder el cómo se establece alguna acción de
5 forma natural, la primera pregunta que se debe hacer es si hay más de un año y si la
6 respuesta es positiva se tendrían objetivos tácticos. A partir de esto se preguntan el cómo
7 y en menos de un año se tendrían objetivos operativos, a lo cual se le estaría extrayendo
8 indicadores de procesos. Los indicadores del cuadro de mando integral para objetivos
9 estratégicos y los indicadores de proceso de producto operativos, se conformarían en el
10 panel del control del nivel decisorio, es lo que la Junta Directiva estaría pidiendo que se les
11 reporte cómo van los indicadores y si estos generan satisfacción o cumplimiento pleno,
12 dependiendo de los niveles de meta, se supone que se debe estar cumpliendo el objetivo
13 estratégico; por ello se debe ir monitoreando de acuerdo a las diferentes etapas de la
14 administración, como proceso de monitoreo de seguimiento, antes de que se genere el
15 resultado; de forma que si existe algún tipo de desvío se puedan tomar acciones
16 correctivas y llamar a la jefatura responsable del objetivo y preguntar qué pasa con los
17 indicadores, pues están generando un aviso rojo de que no se está cumpliendo, qué
18 necesita, por qué no se están cumpliendo y así se hace gerencia, estar monitoreando el
19 cumplimiento de los indicadores, el resultado y estar en constantes coordinación con los
20 diferentes responsables para timonear el barco hacia la consecución de sus resultados.

21 Señala que el punto es que antes de que se genere el resultado, pueda estar
22 monitoreando cómo va la situación, para asegurar que los resultados se vayan a cumplir.

23 Procede a exponer el siguiente ejemplo de misión y visión, recalcado que esta será la
24 plantilla que se utilizará en el taller con las jefaturas (anexo 03):

Marco Estratégico	Cod OE	Objetivos Estratégicos
<u>Misión</u>		
Ofrecemos con independencia, objetividad y transparencia, servicios de asesoría y fiscalización a la administración técnica y jurídica de las prestaciones económicas y sociales que brinda la Jupema.	M, OE1	Asesorar con objetividad a la Junta Directiva de Patitos, para facilitar la toma de decisiones sobre las prestaciones económicas y sociales
	M, OE2	Fiscalizar con transparencia las acciones de la administración técnica de la Junta, para el logro de los objetivos institucionales.
	M, OE3	Fiscalizar independientemente el cumplimiento del marco jurídico para otorgar adecuadamente las prestaciones económicas y sociales.
<u>Visión</u>		
Garantizar a nuestra membresía, servicios de auditoría de calidad, que coadyuden al logro de los objetivos estratégicos de la Jupema.	V, OE4	Brindar a los clientes externos un servicio de auditoría de calidad para el otorgamiento oportuno de las pensiones.
	V, OE5	Otorgar a la administración servicios de auditoría de calidad para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El Sr. Rodrigo Paniagua, expresa que la importancia del taller es que los participantes aprenden a hacer modelos y para desarrollar el taller no se requiere el plan estratégico anterior, por ello el ejercicio se estaría iniciando de cero. Lo que sí se requiere es partir de una misión, visión y de un FODA, pues la intención de la capacitación es poder dejar en Colypro una herencia metodológica a fin de que los involucrados tengan métodos, herramientas que inclusive, si al final no lo adoptan totalmente puedan adoptar algunas partes y tropicalizar lo que considere la Junta Directiva que es necesario.

Menciona que el modelo exige una misión que sea lo suficientemente larga para derivarle al menos dos objetivos estratégicos.

Externa que si se coloca la misión que hay actualmente en el PEDCO saldría solamente un objetivo estratégico, por lo que se debe tener claro que desde el punto de vista del sueño que se quiere para la organización, solamente habría un resultado que obtener, podría ser que la misión tenga más acciones y que un FODA diga una serie de debilidades y amenazas que se deberían estar enfrentando, tampoco es que esté mal del todo, pero se debe saber que la misión debe contener algunas características de orientación del trabajo. Comenta que tuvo la oportunidad de ver los marcos estratégicos en Perú y Chile de los colegios de educadores y le llamó mucho la atención la de Perú pues es muy parecida a la que tiene el Colegio actualmente, solo que le agregaba en alianza estratégica con las organizaciones del tema de aseguramiento. Considera que el planeamiento estratégico es arte, pero es ciencia pues debe haber una misión y visión y el modelo adopta esto, buscando sencillez y naturalidad.

Realiza la exposición del FODA cruzado (anexo 04):

cuce FODA	fortalezas: f1 profesionalismo, f2 experiencia, f3 herramienta tecnologica, f4 procedimientos internos	oportunidades: O1 respaldo normativo, O2 contratacion de expertos O3 crecimiento institucional, O4 evaluacion por competencias
debilidades:D1 duracion de revisiones, D2 resistencia al cambio, D3 capacitacion no alineada, D4 personal dividido	OE1,D1,F2 Innovar una metodologia para disminuir la duracion de las revisiones. <u>(Relacionado M.OE1: M.OE2: M. OE3: VOE4: V. OE5)</u> . OE2, D2,F1,F2 Generar espacios de participaci3n y aprendizaje, para disminuir la resistencia al cambio. <u>(Relacionado con V. OE5)</u> . OE3 ,D3,F1,F2,O2 Contratar expertos para obtener una capacitacion alineada con las labores asignadas. <u>(Relacionado M.OE1: M.OE2: M. OE3: VOE4: V. OE5)</u> OE4, D4,F1,F2,O4 Utilizar los resultados de la evaluaci3n por competencias para mejorar la integraci3n del personal. <u>(Relacionado con V. OE5)</u>	
amenazas: A1 cambio en la normativa, A2 crisis economica, A3 Cambios en la estructura laboral, A4 Imagen negativa de la Junta	OE5,A2,A3,F2,F3 Apoyarse en la experiencia y en las herramientas tecnologicas para afrontar un eventual cambio en la estructura laboral originado por una crisis economica. <u>(Relacionado M.OE1: M.OE2: M. OE3: VOE4: V. OE5)</u> OE6,A4,F2,F3,O1,O3 Utilizar las herramientas tecnologicas, el respaldo normativo y la experiencia del personal, para reducir la duracion de los tramites, y mejorar la imagen institucional <u>(Relacionado con V.OE5)</u> . OE7,A1,F2,F3,F4,O2 Mejorar los procedimientos internos, con el apoyo tecnologico y de expertos para mitigar un eventual cambio en la normativa. <u>(Relacionado M.OE1: M.OE2: M. OE3: VOE4: V. OE5)</u>	

1 El Sr. Rodrigo Paniagua, comenta que una de las filminas que presentó la semana anterior
2 eran las etapas de la administración, planificar y la segunda es organizar, pues el plan
3 estratégico sea el modelo MAE o el PEDCO, es un producto de la primera etapa, de la
4 planificación y para que tenga éxito efectivamente la institución debe de decidir
5 organizarse para poder obtener esos resultados.

6 Aclara que el MAE genera una ruta ordenada de jerarquía de objetivos, tampoco resuelve
7 el tema de la dirección, esos son otros temas que deberían de resolverse y surge otra
8 pregunta, quien debe ser en Colypro el responsable del plan estratégico, de dar cuentas
9 sobre el plan y consulta si es la Junta Directiva o la administración. Añade que
10 resolviendo eso se están llenando las cajas de organización y dirección, para que la Junta
11 Directiva no vaya por un lado y la administración por otro.

12 Informa que el lapso con el que cuenta para compartir conocimiento con las jefaturas del
13 Colegio es de 16 horas y dejar la mayor parte de las metodologías posibles.

14 Considera que el rol de la Junta Directiva es clave, por lo que esta debería tener, para el
15 cumplimiento del plan estratégico que se defina y en caso de que lo apruebe la Junta
16 Directiva ésta debe de saber que es su plan, lo pueden presentar cualquier persona, la
17 administración, pero quien sea si el plan lo aprueba la Junta Directiva es el plan
18 estratégico de la Junta Directiva.

19 Menciona que en caso de que sea el plan de la Junta Directiva debe de plasmar la
20 intención de la Junta sin perder de vista la organización, entonces pueden o deberían de
21 tener agentes de cambio (ejecutores) que van a responsabilizar.

22 El M.Sc. Jimmy Güell Delgado, Secretario, considera que siendo así las cosas la Junta
23 Directiva es la que debería decir "esto es lo que nosotros queremos" y con esto, esto y
24 esto hagan el plan".

25 El Sr. Rodrigo Paniagua, comenta que no quería asistir a la sesión de hoy, porque para su
26 lógica era haber venido la vez anterior y luego a presentar el resultado del taller a la Junta
27 Directiva, es decir venir a presentar el plan estratégico, decir "este es el insumo que se
28 logró para el plan estratégico es este producto" a fin de que la Junta Directiva lo tenga
29 como un insumo más para el proceso de planeamiento estratégico.

1 Se puede considerar que en este momento se está haciendo FODA y el señor Secretario
2 considera que una debilidad que existe en Colypro es precisamente el tema de que no
3 existe un proceso de planeamiento estratégico.

4 Consulta a los presentes si está documentado un proceso de planeamiento estratégico en
5 el Colegio.

6 El M.Sc. Marvin Jiménez Barboza, Tesorero, externa que si por planeamiento estratégico
7 se entiende el PEDCO no.

8 El Sr. Paniagua consulta esto porque siente disconformidad en los miembros de Junta
9 Directiva.

10 El Sr. Juan Carlos Sánchez, informa que tanto al Sr. Rodrigo Paniagua como a su persona
11 les apasiona el tema y su intención era que la audiencia no se diera en esta ocasión, sino
12 hacer el proceso y luego traerle un insumo a la Junta Directiva más palpable y tangible,
13 pero lastimosamente les indicaron que esas eran las fechas.

14 Añade que incluso 16 horas para trabajar con las jefaturas del Colegio es llevarlos al taller
15 empujados, puesto que se requiere más tiempo porque al final no es solo dar el curso, a
16 ambos les gustaría dejar un insumo; sin embargo como empresa les dijeron “esto, esto y
17 esto es lo que queremos y punto” tratando siempre de negociar ese poco más que uno
18 sabe que es más de tiempo y trabajo.

19 El M.Sc. José Pablo Porras Calvo, Prosecretario, externa que entiende perfectamente a los
20 facilitadores pues la lógica manda que la segunda audiencia fuese posterior al taller que
21 realizaran con las jefaturas del Colegio. Considera que aquí se están analizando ejercicios
22 y ejemplos, pero lo sustancial es utilizar el tema “Colypro” y no generalidades de otra
23 institución.

24 La M.Sc. Gissell Herrera Jara, Vocal I, considera que para ella sí era necesario otorgar la
25 audiencia el día de hoy a los señores Paniagua y Sánchez, pues se termina de concluir la
26 explicación de un tema que es nuevo.

27 Reitera que es muy necesario recibir una tercera capacitación, en donde se le presente a
28 la Junta Directiva, los resultados de cómo va en la práctica poder realizar la evaluación a
29 fin de que los indicadores se estén cumpliendo. Sugiere que la Junta Directiva reciba una
30 tercera capacitación.

La señora Vicepresidenta consulta a los facilitadores cuanto tiempo más consideran que debe ser el taller con las jefaturas del Colegio.

El Sr. Juan Carlos Sánchez, responde que por lo menos el taller debe de ser de 24 horas, presenciales.

La señora Vocal I sugiere a la Junta Directiva analizar este tema en una próxima sesión.

El Sr. Paniagua expresa que según su experiencia el taller debe de realizarse en un tiempo de 24 horas, medios días, pues se debe de sacar a las jefaturas de sus puestos de trabajo y el nivel de decisión en ocasiones prefiere extraerse un día completo de su labor y no varios días de medio día pues se les corta su operatividad.

Plantea que lo recomendable es hacer un día completo y dos medios días, en este momento la presentación que realizan ustedes. Indican que inician el viernes 07 de agosto y terminan el miércoles 19 de agosto de 2015.

El Sr. Sánchez indica que mediante correo electrónico confirmará a los miembros de Junta Directiva las fechas, ya que sin más no recuerda movieron una de las fechas.

El señor Secretario externa que para el tipo de inversión como lo es el plan estratégico no se puede deparar en gastos.

El Sr. Rodrigo Paniagua procede a exponer la siguiente tabla de priorización (anexo

tabla priorización		Del 1 al 3				
objetivo / elemento FODA	exper 1	exper 2	exper 3	exper 4	exper 5	promedio
1- Fortalecer la capacidad técnica de la Institución para mejorar la gestión de los procesos.	2	3	2			2,33
2- Aprovechar los recursos de información (Bases de datos) para mejorar los procesos de gestión.	2	3	2			2,33
3- Consolidar la capacidad técnica y la experiencia con el fin de actualizar la planificación estratégica institucional.	1	1	1			1,00
4- Aprovechar la trayectoria y la experiencia del recurso humano, para mitigar efectos adversos en el cambio de autoridades,	3	2	3			2,67
5- Aprovechar la experiencia y la capacidad técnica para generar cambios en la legislación que ordene el otorgamiento de incentivos.	2	3	3			2,67
6- Aprovechar las alianzas estratégicas con organismos financieros y otras instancias del sector público, con el fin de disminuir la dependencia de fuentes de recursos.	3	3	3			3,00

El Sr. Paniagua externa que a las organizaciones les cuesta mucho dejar “esperando cambio”, pues cuando se trata de objetivos estratégicos hay una sensación de que se está dejando de hacer cosas y no es así pues el modelo parte de que si el planeamiento estratégico no existiera, qué estaría haciendo Colypro, pues lo que hace siempre, las cosas no se van a dejar de hacer considerando que es una organización consolidada.

Lo que vienen a proponer es un planeamiento estratégico que permite un monitoreo de indicadores y resultados planteados con objetivos.

Expone un ejemplo de matriz (anexo 06):

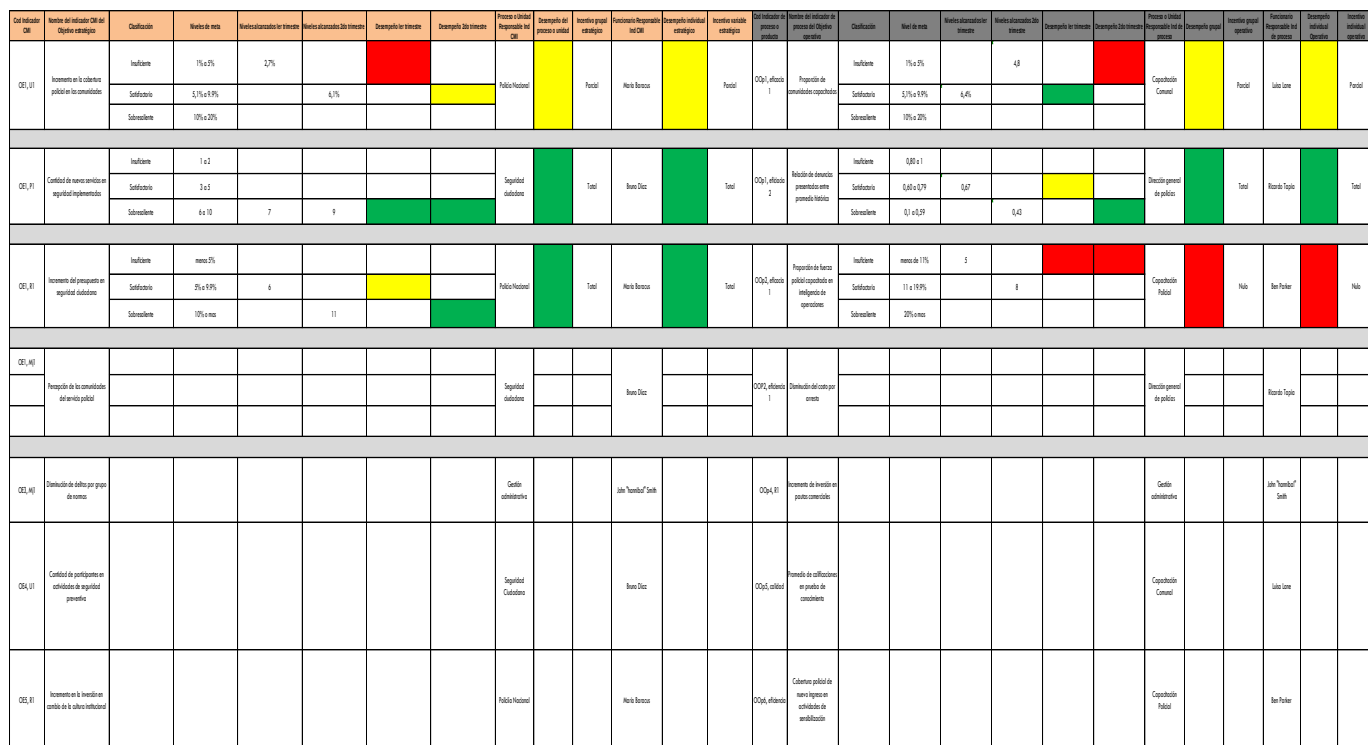
Matriz de alineamiento								
Marco Estratégico	Cod OE	Objetivos Estratégicos	Cod Indicador	Indicador CMI	Cod OT	Objetivo Táctico	Cod Obj Ope	Objetivo Operativo
Nuestra misión es crear experiencias de viaje únicas que contribuyan a la conservación del ambiente y la cultura generando un aporte significativo a cada una de las economías locales y la empresa, dentro de un ambiente laboral placentero. Buscamos proveer viajes neutros en carbono y compensar la huella de carbono de cada uno de nuestros clientes.	M, OE1	Ampliar continuamente la oferta de servicios para maximizar la inversión y generar mayor rentabilidad del negocio.	M, OE1, C1	Cantidad de proyectos que se visitan del total de proyectos disponibles en Centroamérica	M, OE1, OT1	Mantener un monitoreo constante de las posibles comunidades de interés para la participación en el modelo de turismo de la empresa	M, OE1, OT1, OO1	Levantar y conservar actualizada una base de datos con las comunidades de interés
			M, OE1, C2	Percepción Favorable neta de los turistas			M, OE1, OT1, OO2	Visitar constantemente las comunidades de interés para acordar con los pobladores las actividades a ofrecer a los turistas
			M, OE1, IA1	No. de proyecto de 5 árboles que visitamos				
			M, OE1, F1	Rentabilidad del negocio	M, OE1, OT2	Definir plan de ingresos y gastos de la empresa	M, OE1, OT2, OO3	Mantener los estados contables al día.
			M, OE1, F2	Rentabilidad por turista			M, OE2, OT2, OO4	Implementar una proyección de gastos necesarios para la operación
			M, OE1, C3	Visitas de turista por época del año			M, OE2, OT2, OO5	Donar un porcentaje de las ganancias a entes que se encargan de apoyar programas de rehabilitación y conservación de los bosques
	M, OE2	Mantener una comunicación eficiente con las comunidades participantes para asegurar la operación del negocio.	M, OE1, IA2	Número y extensión de senderos	M, OE2, OT3	Invertir en medios de comunicación eficientes que faciliten el intercambio de información	M, OE2, OT3, OO6	Gerenciar y asegurar la instalación de líneas telefónicas fijas a los contactos de cada comunidad
			M, OE2, P1	No. De proyectos con comunicación efectiva del total de proyectos disponibles			M, OE2, OT3, OO7	Establecer un sistema de comunicación de radio dentro de las áreas de telefonía fija no viable
			M, OE3, C4	Encuesta de satisfacción del cliente por proyecto			M, OE2, OT3, OO8	Proveer a los contactos de las comunidades red de Internet, donde sea posible, y abrir cuentas de correos electrónicos
	M, OE3	Capacitar a las comunidades para potenciar su capacidad de satisfacción al cliente.	M, OE3, IA3	Capacitación	M, OE3, OT4	Establecer programas de desarrollo profesional y capacitación a empleados	M, OE2, OT3, OO9	Enseñar a los contactos de las comunidades el uso de Internet
			M, OE3, P2	Reportes de comportamientos			M, OE2, OT4, OO10	Generar una alianza con el INA de las comunidades para enseñar inglés gratuitamente a los pobladores
			M, OE3, P3	Tiempo de mantenimiento			M, OE2, OT4, OO11	Implementar charlas de manejo de recursos a los contactos de las comunidades
	M, OE4	Cultivar una relación de beneficio mutuo entre comunidades y la empresa	M, OE3, P4	Comunidades certificadas	M, OE4, OT5	Planificar y definir la inversión en infraestructura de las comunidades y la compañía en conjunto.	M, OE2, OT4, OO12	Capacitar grupos de mujeres en las comunidades de Bombó y Dato en la elaboración de bolsos y artesanías utilizando como materia prima bolsas plásticas y desechos
			M, OE4, P4	Índice de desarrollo de la comunidad producto del turismo sostenible				
			M, OE4, P5	Nivel de empleo relacionado con este tipo de turismo			M, OE2, OT5, OO13	Asegurar que las comunidades invierten en hospedaje adecuado para los turistas
			M, OE4, F3	Nivel de inversión en instalaciones públicas por comunidad			M, OE2, OT5, OO14	Comprar dos vehículos de transporte para turistas
	M, OE5	Establecer, en conjunto con las comunidades, planes para enfrentar distintos tipos de emergencia	M, OE4, P6	Cambio en la tasa de robos a delitos por comunidad	M, OE5, OT6	Vincular a la empresa y las comunidades con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para capacitarlas en planes de emergencia		
			M, OE4, P7	Número de quejas sobre visitantes ruidosos				
			M, OE4, P8	Nivel de seguridad percibida por los turistas			M, OE5, OT6, OO15	Impartir capacitaciones dentro de las comunidades para el enfrentamiento de emergencias con técnicos de la CNE
			M, OE4, P9	Familias Beneficiadas				
	M, OE7	Enfocar el negocio en un mercado turístico sostenible para aumentar el número de clientes objetivo.	M, OE5, P10	Comunidades capacitadas	M, OE7, OT8	Desarrollar un plan estratégico de mercado		
			M, OE7, F4	Gasto en promoción / Incremento en ventas				
			M, OE7, P11	No. De visitas anuales			M, OE7, OT8, OO17	Realizar un rediseño de la página, ubicarlo dentro de un nuevo servidor y registrarlo dentro de los principales motores de búsqueda
			M, OE7, C5	Porcentaje de visitantes complacidos				
			M, OE7, C6	Opinión del visitante sobre los guías			M, OE7, OT8, OO18	Identificar foros, "blogs", páginas y grupos de interés (dentro de universidades y organizaciones) relacionados con el turismo responsable y contactarlos para establecer alianzas que puedan generar nuevos visitantes.
	V, OE6	Dirigir la empresa en un concepto amigable con el ambiente para reducir la huella generada por los clientes, alineando sus actividades a la cultura local.	M, OE7, C7	Tiempo de estadía en el sitio	V, OE6, OT7	Ofrecer a los turistas una gama de actividades que ayuden a compensar la huella de carbono generada durante su estancia, colaborando con la economía de la comunidad		
			M, OE6, IA4	Comunidades que cumplan con la bandera verde ambiental				
			M, OE6, P11	Indicadores de pérdida de vegetación			V, OE6, OT7, OO16	Vender paquetes financiados de siembra de árboles en bosques.
			M, OE6, P12	Superficie verde				

El Sr. Paniagua continua exponiendo el objetivo táctico (anexo 07):

Cod OE	Objetivos Estratégicos	Cod OT	Objetivo Táctico
M, OE1		M, OE1, OT1	
		M, OE1, OT2	
M, OE2		M, OE2, OT3	
M, OE 3		M, OE3, OE4, OT4	
M, OE 4			
		M, OE4, OT5	
M, OE 5		M, OE 5,OT 6	
M, OE 7		M, OE 7, OT8	

V, OE6		V, OE6, OT7	
V, OE7		V, OE6, OT8	
V, OE8		V, OE6, OT9	

Seguidamente expone sobre el Mapa estratégico Cuadro de Mando Integral (anexo 08 y 09):



El Sr. Paniagua muestra un ejemplo de desempeño de un funcionario (anexo 10):

	Acumulado trimestral	
Funcionario	Desempeño individual estratégico	Desempeño individual operativo
Mario Baracus		
Bruno Díaz		
Luisa Lane		
Ricardo Tapia		

Concluye su presentación externando que lo reflejado en los cuadros es hacer gerencia.

El Bach. Carlos Barrantes Chavarría, Vocal II, considera que todo lo expuesto es interesante a nivel teórico, pero tiene la sensación de que las decisiones se toman en otro sentido, pues muchas de las cosas que se hacen aquí son muy diferentes a las necesidades del colegiado y las que se ven en la calle.

El Sr. Paniagua ante lo externado por el señor Vocal II, externa que el Colegio está ante una gran oportunidad de mejorar, de decidir, desistematizar y en la medida en que se den circunstancias que generen algo positivo el Colegio puede convertirse en una organización que marque punto en Costa Rica y Latinoamérica.

El señor Secretario considera la importancia de realizar una sesión posterior al taller con las jefaturas para conocer los resultados.

La señora Vicepresidenta agradece a los señores Juan Carlos Sánchez, Coordinador de Logística y Rodrigo Paniagua, Facilitador del Sistema de Administración Financiera División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República, la información brindada.

Al ser las 8:13 p.m. los señores Juan Carlos Sánchez y Rodrigo Paniagua, agradecen a la Junta Directiva la atención brindada y salen de la sala.

La M.Sc. Bianney Gamboa Barrantes, Vocal III, considera que a la Junta Directiva le interesan muchos los insumos que se generen en el taller con las jefaturas, por ello considera importante realizar una sesión para conocer los mismos.

Concluida la audiencia la Junta Directiva acuerda:

ACUERDO 02:

Dar por recibida la segunda parte de la capacitación de formulación de planes estratégicos, como un requerimiento previo para la formulación del plan

1 **estratégico del Colegio 2016-2020./ Aprobado por ocho votos./**
2 **Comunicar al Departamento de Recursos Humanos y a los miembros de Junta**
3 **Directiva./**

4 **ARTÍCULO TERCERO: Asuntos Varios.**

5 No se presentó ningún punto vario.

6 **SIN MÁS ASUNTOS QUE TRATAR LA VICEPRESIDENTA FINALIZA LA SESIÓN A LAS**
7 **VEINTE HORAS CON QUINCE MINUTOS DEL DÍA INDICADO.**

11 **Alexandra Grant Daniels**

12 **Vicepresidenta**

13 Levantado de Texto: Maritza Noguera Ramírez.

Jimmy Güell Delgado

Secretario