

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA

**La importancia de la planificación institucional para la toma de decisiones en
el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense**

ANÁLISIS ESCRITURA DE CASO

Profesora:

Máster Kattia Chacón Benavides

Sustentante:

María Gabriela Hernández Barahona

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
DE LICENCIADA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

San José, Costa Rica

Julio 2005

Índice

Introducción.....	3
Visión institucional :.....	4
Misión:.....	5
Valores de la gestión institucional:	5
Objetivo General:	5
Planificación estratégica.....	12
1. Análisis del entorno.....	18
Entorno tecnológico.....	21
Entorno legal	22
Entorno político	23
2. Análisis interno.....	30
Recursos humanos	34
Recursos tecnológicos	35
3. Análisis FODA.....	42
3.1 Principales problemas institucionales.....	51
Capacitación.....	51
Asesoría legal.....	51
Materiales y suministros.....	52
Informática.....	52
Salud ocupacional y seguridad laboral.....	53
Presupuesto	53
Servicio a los usuarios	53
3.2 Diagnóstico.....	54
Conclusión.....	57
Bibliografía	58
Anexos	59

Introducción

Actualmente, la creciente interdependencia y rapidez generada, en el acontecer económico, político, social y tecnológico, les exige a las organizaciones, así como también a sus líderes, el planear los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de otros recursos, para alcanzar las metas de esta.

El planeamiento estratégico es una actividad administrativa; un plan que orienta, al equipo de trabajo, al uso efectivo y eficiente de sus recursos, manteniendo una meta común y; sobre todo, permitiendo una comunicación más clara en los diferentes niveles de la organización.

Además, constituye un proceso continuo de evaluación, control y retroalimentación de las operaciones de la organización, esto con el fin de realizar los cambios necesarios que permitan conseguir los objetivos institucionales.

Caso
Corporación aeronáutica costarricense

Gabriela Lamas, presidenta del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, cuya principal proyección consiste en fiscalizar, regular y controlar las operaciones de navegación y la infraestructura aeronáutica, operacional, y administrativa; la prestación de servicios de navegación en forma eficiente según las necesidades de los usuarios; y el acatamiento de la legislación y la reglamentación nacional e internacional; todo ello, como un esfuerzo para proteger la soberanía exclusiva y completa del espacio aéreo del territorio nacional, y mantener la categoría 1 en seguridad aeronáutica.

La señora Lamas, cuenta con una excelente preparación académica y mucha experiencia en alta gerencia, es una persona amable, educada y le gusta el trabajo en equipo. Exige de su equipo de trabajo responsabilidad y eficiencia, su mayor interés es que el personal este identificado con la razón de ser de la corporación, y que todas las fuerzas se dirijan en la misma dirección para lograr un mismo fin.

Había girado instrucciones de que se enmarcaran elegantemente y se colocaran en un lugar visible la misión, visión, los valores institucionales y el objetivo general de la corporación donde todos los clientes externos e internos, lo leyeran y se identificaran con ellos, y conocía de cada uno de ellos:

Visión institucional :

Asegura la excelencia de las actividades de la aeronáutica civil de Costa Rica, al cumplir, satisfactoriamente, con las normas, políticas, regulaciones nacionales e internacionales, fomentando el desarrollo, la calidad y seguridad en la prestación de los servicios aeronáuticos, para el beneficio de la sociedad civil.

Misión:

Regula y fiscaliza, adecuadamente, el transporte aéreo nacional e internacional, dentro del territorio del Estado costarricense; lo cual, les proporciona un ambiente de máxima seguridad, agilidad, facilidad y eficiencia, a todos los usuarios de la aviación civil, en concordancia con las regulaciones nacionales y los estándares internacionales emitidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

Valores de la gestión institucional:

- Trabajo en equipo.
- Alto desempeño.
- Transparencia.
- Sentido de urgencia.
- Compromiso con la calidad.
- Modernización constante.
- Compromiso con la integridad y la ética.
- Igualdad de condiciones, derechos, deberes y oportunidades para las personas con discapacidad.

Objetivo General:

Garantizar la seguridad del transporte y la navegación aérea de Costa Rica, mediante el mantenimiento, mejoramiento y desarrollo de la infraestructura en aerovías, aeródromos, para la navegación aérea, en procura de prestar un servicio seguro, regular y económico.

La Presidenta del Consejo se encontraba en su despacho revisando la evaluación del plan anual operativo del 2004 de la Corporación, que compara lo planeado con lo realizado, de acuerdo a los informes periódicos en los cuales se utilizaron instrumentos que permiten visualizar si se ha producido alguna distorsión o desviación del plan original o si este se ajusta a lo programado permitiendo si fuera del caso realizar los ajustes y correcciones pertinentes.

La señora Lamas por su gran experiencia reconoce la importancia de controlar y realizar una evaluación, tanto del Plan Anual Operativo como del Presupuesto, para que puedan efectuar una medición de resultados en términos de eficiencia y economicidad justificando el uso apropiado de los recursos.

Asimismo conoce que el plan anual operativo y su consecuente vinculación con el proceso presupuestario permite establecer la forma en que se ha desempeñado la Corporación, por lo que una adecuada respuesta permitirá ubicar en la realidad de la Corporación e identificar las causas de los principales problemas, y así promover un cambio de actitud en todos los niveles.

Por lo anterior, realizo una comparación de las evaluaciones de los últimos 5 años, concluyendo que la realización de los objetivos corporativos presentaron las mismas limitantes:

- * Restricciones en el límite del gasto presupuestario, por políticas de austeridad.
 - * Recursos insuficientes en las partidas del presupuesto, para el logro de los objetivos programados.
 - * No se cumple con la aplicación de los indicadores para obtener los porcentajes de cumplimiento.
-

Continuando con el análisis las justificaciones que señalaban los diferentes departamentos por el no cumplimiento de los objetivos específicos son muy similares de un año a otro, las constantes quejas de los jefes departamentales, son personal desmotivado, "fuga de cerebros", falta de capacitación para mantenerse a la vanguardia, alta rotación, ausencia de un programa de incentivos al personal y salarios muy bajos.

La señora Lamas confirmo que aunque la corporación contaba con el instrumento necesario para determinar la situación real de la Corporación, las recomendaciones no eran consideradas a fin de que la institución tomara las medidas correctivas del caso, para corregir las limitaciones que presentan los departamentos para cumplir con los objetivos en un 100%.

Había estado convencida desde hace mucho tiempo que la planificación eficaz en la corporación era absolutamente necesaria para el éxito en el cumplimiento de la Misión de la Institución.

Durante los últimos años había intentado que se instaurara un programa de planeación en la compañía, sin mucho éxito. Durante este lapso había nombrado consecutivamente a tres Comisiones para llevar a cabo el proceso de planificación en conjunto con el Departamento de Planificación y, aunque cada una parecía que trabajaba duro, observó que los jefes de cada departamento trabajaban por su cuenta. Tomaban decisiones acerca de los problemas a medida que éstos surgían, y se preciaban de hacer una labor eficaz de "apagar incendios".

La corporación parecía ir a la deriva, y las decisiones individuales de los jefes de departamento no siempre concordaban entre sí. El ejecutivo a cargo de las cuestiones presupuestarias siempre estaba presionando en vano a las comisiones estatales para que autorizaran presupuestos más elevados, ya que las comisiones pensaban que el incremento solicitado, aunque sobrepasaba la política de gasto, no estaban justificados.

La Subdirección Administrativa siempre estaba haciendo un llamado a los jefes de la corporación para que entendieran los problemas de análisis e integración de las diferentes variables en los informes de evaluación presupuestarios el no utilizar los indicadores de medida y de gestión, pero los jefes pensaban que eso era trabajo de la administración y que ese proceso no tenía ninguna importancia en la actividad que ellos realizaban.

Cuando la señora Lamas descubrió que la corporación realmente no estaba planeando bien, que el departamento de planeación y las diferentes Comisiones trabajan duro haciendo estudios y pronósticos y presentándolos al Consejo Técnico: allí se tenían, sin embargo todos los jefes de departamento lo consideraban como papeleo impráctico que no tenía importancia para sus operaciones cotidianas.

Realmente preocupada por el panorama que tenía enfrente, llamó al Jefe del Departamento de Planificación, para que este le informara del seguimiento a las recomendaciones de la evaluación al Plan Anual Operativo y la necesidad de contar con un plan estratégico para marcar el rumbo a la Corporación aeronáutica costarricense.

El Jefe del Departamento de Planificación se documentó para asistir a la reunión con la señora Gabriela Lamas, presidenta del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense y brindarle la información necesaria.

En la reunión efectuada en el despacho de la presidenta, el Jefe del Departamento de Planificación le expuso a la señora Lamas que en el plan anual operativo está contemplado como un objetivo la implementación de un plan estratégico, para lo cual se ha designado una partida presupuestaria durante los últimos cinco años. Sin embargo, durante el año esta partida mediante modificaciones presupuestarias se ha dejado sin contenido, trasladando los fondos a otras partidas para cubrir otras necesidades de la Corporación.

Al concluir la reunión con el Jefe del Departamento de Planificación, la señora Lamas le señaló la urgencia de dar inicio a la elaboración de un plan estratégico para la Corporación Aeronáutica Costarricense y le dio instrucciones para que al día siguiente le presentara un informe con las alternativas del caso.

El Jefe del Departamento de Planificación se dirigió a su oficina para dar inicio de inmediato a la solicitud de la señora Presidenta.

Alternativas

1. Contratar una consultaría externa que realice el plan estratégico, tomando en consideración el factor económico, por cuanto este tipo de contrataciones son sumamente costosas, que excede lo presupuestado. La contratación debe realizarse mediante un proceso licitatorio, que requiriere mucho tiempo.
 2. Designar la elaboración del plan estratégico al Departamento de Planificación, el cual tiene a cargo el proceso de desarrollo de planes para el buen funcionamiento institucional, cuenta con profesionales en el área de planificación y la documentación necesaria para realizar el estudio. Para dar cumplimiento a esta directriz deberán habilitarse los profesionales a tiempo completo y en dedicación exclusiva, dejando de lado el desarrollo de las otras funciones que tiene a cargo el departamento durante el tiempo que requiera la elaboración del plan estratégico.
 3. Conformar una Comisión con representantes de los diferentes departamentos para formar células de trabajo, a cargo de un profesional del Departamento de Planificación, que asesore y de seguimiento a la elaboración del plan estratégico. Debe existir un compromiso total de la alta gerencia, que respalde las decisiones que se tomen en la Comisión, informar a los jefes departamentales para que presten la colaboración necesaria a los miembros de la Comisión.
-

Selección de Alternativa

La mejor alternativa es la #3 la cual consiste en conformar una Comisión, para que realice en conjunto con el Departamento de Planificación, la elaboración de un plan estratégico para la Corporación Aeronáutica Costarricense, por ser participativo y tomar en cuenta a todos los departamentos de la corporación, los participantes al ser tomados en cuenta se sentirán parte importante de la institución por lo que harán suyo el proyecto dando lo mejor de cada uno.

Por otro lado, al realizar el plan de acción en colaboración con el Departamento de Planificación lograrán recopilar la información de forma ágil y segura, facilitando la elaboración del documento final y presentarlo de forma expedita a la Presidencia del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense.

El Asesor del Departamento de Planificación se dedicara en forma exclusiva y a tiempo completo a la elaboración del plan estratégico, y los demás profesionales del Departamento podrán realizar las funciones rutinarias normalmente sin afectar el buen funcionamiento de la Corporación, y prestarán la colaboración en caso necesario.

Al considerar las otras dos alternativas, se concluye que no son recomendables, por cuanto la #1 que sugiere la contrataciones de una auditoria externa es sumamente costosas excediendo lo presupuestado, y prolongaría el tiempo de concretar el documento final por que hay que tomar en cuenta el tiempo que lleva una licitación para elegir un proveedor.

La alternativa #2 requeriría la dedicación de todos los profesionales del Departamento de Planificación en la elaboración del plan estratégico, por lo que se descuidarían las otras funciones que están a cargo del Departamento, generando un caos en la corporación a falta de planes.

Plan de Acción

Para elaborar el plan estratégico, para determinar el rumbo que tomará la Corporación Aeronáutica Costarricense, se debe realizar un análisis del entorno externo e interno que se desarrolla la corporación. Es necesario también que se realice un análisis FODA, para conocer la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la afectan .

Planificación estratégica

Para comprender la importancia de la planificación, es necesario conocer las diferentes definiciones dadas al respecto:

En el Módulo Planificación Estratégica, impartido por el INA-Subsector administración. Núcleo Sector Comercio y Servicios (2005), la define de la siguiente forma:

“Existen diferentes puntos de vista para enfocar el concepto de planeación estratégica, en primera instancia se puede considerar como la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos proporcionan la base para tomar mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades evitar las amenazas en término de proceso el planeamiento estratégico consiste en el establecimiento de metas organizacionales, define misiones, estrategias, políticas, así como el desarrollo de los planes para lograr la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También en virtud de su filosofía, se puede entender como una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para planear y actuar con base en a observación del futuro, como tal representa un proceso mental, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas”. (p.11).

En el curso de planificación estratégica, impartido por la profesora Carmen Castillo Moya, convenio INA-Ministerio de Justicia, en la antología “Conceptos y Fundamentos de Planificación Estratégica” (2005), da las siguientes definiciones de la planeación estratégica:

“Puntos de vista

El porvenir de las decisiones actuales.

La esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, lo que combinado con otros datos proporciona la base para tomar mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades.

Proceso

Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes para lograr la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Filosofía

Es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para planear y actuar con base en la observación del futuro.

Representa un proceso mental, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Estructura

Un sistema de planeación estratégica que une tres tipos de planes: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo, y planes operativos”.

Según Javier Zurita, del Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado, República de Bolivia (2004):

“La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”. (p.3).

De acuerdo con el Instituto Costarricense de Capacitación Aeronáutica – ICCAE Módulo I “Planeación, conceptos y consideraciones”, en el curso “Planificación en la Aviación Civil” (1992), señala, como componentes fundamentales de la planificación, lo siguiente:

“Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la responsabilidad, que decidan qué debe hacerse, cuándo, cómo y quién lo hará.

La necesidad de planear existe en todos los niveles y en realidad, aumenta en los niveles superiores donde puede ejercer la máxima influencia en el éxito de una responsabilidad.

Los gerentes de alto nivel dedican la mayor parte del tiempo de planeación al futuro distante y a las estrategias de toda la responsabilidad. Los de niveles más bajos planean sobre todo para sus subunidades y a corto plazo.

La responsabilidad en las responsabilidades de la planificación depende además del tamaño y finalidad de la responsabilidad, así como de la función o responsabilidad específica del gerente.

Además, se debe alcanzar un equilibrio entre la responsabilidad de la planeación a corto y largo plazo. Los gerentes deben entender las funciones de la planeación a corto y largo plazo en el esquema global de la planeación”. (p. 30).

También señala los planes y la toma de decisiones:

“Un aspecto importante de la planeación es la toma de decisiones, proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. Es necesario aplicar este en varios puntos del proceso de planeación: debe definirse cuáles predicciones en áreas como la economía y las acciones de los competidores tienen probabilidades de ser las más exactas; analizarse los recursos de la organización y decidir cómo asignarlos para obtener sus metas con más eficacia.

Tipos de planes

En el seno de una organización, los planes se disponen en una jerarquía que nos recuerda la estructura de la organización. En cada nivel, los planes cumplen dos funciones: indican los objetivos que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior y a su vez dan los medios para alcanzar los objetivos incluidos en el siguiente nivel.

Se conocen dos tipos principales de planes:

Planes estratégicos: Diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización, cumplir la misión que es la razón fundamental de la existencia de la entidad.

Planes operacionales: Proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos”. (p.38).

El arquitecto, A. Freddy Gianella Peredo, en su proyecto de graduación para un diplomado en Desarrollo Local y Municipios (2002), define la planificación estratégica como:

“Un proceso y un instrumento de la planificación. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios”. (p.7).

El máster, Salvador Vanegas Guido, de la Universidad Centroamericana UCA – Nicaragua señala:

“La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal e organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera *pro activa* configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas”. (p. 11).

Por otra parte, para este caso, es importante señalar que el Instituto Costarricense de Capacitación Aeronáutica –ICCAE, Módulo I “Planeación, conceptos y consideraciones”, curso “Planificación en la Aviación Civil” (1992), menciona que se conocen dos tipos de planes:

“Tipos de planes.

En el seno de una organización, los planes se disponen en una jerarquía que nos recuerda la estructura de la organización. En cada nivel, los planes cumplen dos funciones: indican los objetivos que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior y a su vez dan los medios para alcanzar los objetivos incluidos en el siguiente nivel.

Se conocen dos tipos principales de planes:

Planes estratégicos, diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización cumplir la misión que es la razón fundamental de la existencia de la entidad.

Planes operacionales, que proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos”. (p. 43).

1. Análisis del entorno

1.1 Ambiente general

1.1.1 Entorno económico

El turismo es una de las actividades productivas más importantes de Costa Rica. En el 2003 generó 1.199 millones de dólares, y representó el 19,6% del valor total de las exportaciones, siendo similar a las de la industria electrónica de alta tecnología (1.409 millones de dólares) y superior al ingreso de divisas por exportaciones de café (194 millones de dólares) y banano (553 millones de dólares). Además, es la tercera actividad productiva que más inversiones extranjeras atrae al país.

Atendiendo a esa situación, la aviación civil podría desarrollarse en Costa Rica con un amplio potencial, para contribuir, decididamente, en estos cambios en la economía nacional y participar, en forma activa, en el impulso de la Industria Aeronáutica y Turística. El Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense podría tomar esto como una oportunidad y, de esta manera, aprovecharse de la coyuntura para mejorar la infraestructura aeroportuaria, los mecanismos de regulación, la tecnología utilizada, e incluso, su forma de organización interna que facilite la excelencia en los servicios ofrecidos.

Año tras año el turismo aumenta con fuerza en nuestro país, pero aún así, los problemas aumentan; por esa razón, el número de visitantes podría disminuir. Según los empresarios, eso se debe a la deficiente infraestructura turística como aeropuertos incómodos, puestos de migración lentos, y malas carreteras. Según datos de la Cámara Nacional de Turismo, en el 2004, la estadía promedio por turista llegó a 13 noches, y el de gasto diario fue de 85 dólares. Con lo cual se llegó a un ingreso de divisas de 1357 millones de dólares.

Un sector externo en expansión. En las dos últimas décadas se produjo una importante reforma de la institucionalidad pública asociada al comercio y la inversión extranjera; en forma paralela, se profundizó la política de apertura comercial y atracción de inversiones. De los 7 acuerdos preferenciales de comercio firmados por el país hasta abril del 2004, 6 fueron firmados entre 1994 y el 2004. En 1999, un 48% del universo arancelario pasó a la categoría de cero arancel. América Latina está sesgada hacia los tratados bilaterales de inversión; es decir, dirigida a la protección del inversionista extranjero y, en menor medida, hacia objetivos fiscales; bajo este panorama, Costa Rica no es la excepción.

En el 2003, las exportaciones de bienes y servicios (6.102,2 millones de dólares) fueron más de 2 veces superiores a las de 1991 (1.899,3 millones de dólares). Además, durante el período hubo un importante cambio en la composición: las exportaciones tradicionales (café, banano, caña y ganadería) disminuyeron, en forma drástica, su peso dentro de las exportaciones totales, pues pasaron de representar en promedio el 33,6% en el trienio 1992-1994, a sólo el 13,6% en el 2001-2003. El dinamismo de las exportaciones gira, mayoritariamente, en torno al desempeño de las zonas francas, un régimen cuyas exenciones deben concluir en el 2007, en virtud de las obligaciones de Costa Rica ante la OMC. Las ventas al exterior de las zonas francas equivalían al 6% de las exportaciones totales en 1991; ocho años después, en 1999, registraron la proporción más alta del período, un 43,5%. Este proceso se desaceleró en los tres años siguientes y, aunque se recuperó en el 2003 (40,5%), no alcanzó el nivel máximo obtenido en 1999.

Como consecuencia de la rápida expansión de las exportaciones e importaciones, la economía costarricense es hoy más abierta que a inicios de los años noventa. El grado de apertura de la economía (exportaciones más importaciones como proporción del PIB) aumentó. En 1991, era de un 71,2% del PIB, del cual sólo un 3,6% provenía de las zonas francas; el 67,5% restante, de los demás sectores productivos del país.

En el 2003, el grado fue de un 95,4%, del cual el 30,4% provino del comercio generado por las zonas francas; y un 65,1% del comercio realizado por el resto de los sectores económicos del país.

Importantes cambios en el origen y destino del comercio de bienes. Entre 1991 y el 2003, el comercio total tendió a concentrarse en los regímenes especiales. Las zonas francas aumentaron su representación en 46,5 puntos porcentuales: del 7,6% de las exportaciones de bienes en 1991, a un 54,1% en el 2003. Por su parte, el régimen de perfeccionamiento activo perdió 8,6 puntos porcentuales. De 1990 al 2001, la diversificación de la oferta exportable de Costa Rica fue claramente inferior a la de los países desarrollados, y la de China -la más dinámica de las economías emergentes del mundo-. En términos generales, pese a la concentración de exportaciones que implicó la entrada en operación de la firma Intel, el país avanzó en el proceso de diversificación de estas. Comparada con Chile, la economía más dinámica de Latinoamérica, Costa Rica muestra una menor concentración de exportaciones, cercana al promedio de América Latina en el 2001.

En todo caso, la aviación como medio de transporte, representa una oportunidad para la exportación, debido a las facilidades que podría brindarles a los diversos sectores productivos. No obstante, la realidad actual es que los empresarios se quejan de la infraestructura: aeropuertos incómodos, puestos de migración, aduanas lentas, y malas carreteras.

Costa Rica ganó ventajas comparativas en áreas dinámicas del comercio internacional. Entre 1991 y el 2002, dicha ventaja en su comercio exterior (productos primarios y productos industriales basados en el agro), aunque siempre fue positiva, se redujo. La novedad consistió en el desarrollo de ventajas comparativas en otros dos tipos de bienes: un grupo de tecnología baja (textiles, prendas y calzado), y otro de alta tecnología (electrónico y eléctrico).

Costa Rica también muestra una ventaja comparativa en las exportaciones de servicios de viajes, rubro referido principalmente al turismo.

Entorno tecnológico

En el presente siglo existe un amplio consenso con respecto a que el acceso a las innovaciones tecnológicas, principalmente las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), constituye un elemento fundamental para el mejoramiento de la productividad, el crecimiento económico, y los estándares de vida de cualquier sociedad. Se habla de TICs en alusión a los medios e instrumentos empleados para hacer posible la transmisión de la voz: datos, textos, videos e imágenes en forma digital. Es decir, aquellos medios digitales los cuales nos permiten comunicarnos, así como tener acceso, crear y procesar todo tipo de información en tiempo real, mediante la creación de redes. Ejemplos de TICs son: la radio, los teléfonos (fijos o móviles), los localizadores de personas (beepers), el fax, las computadoras, los programas de cómputo, la televisión y la Internet.

Quizás, de cara al nuevo orden mundial –la globalización y la economía basada en el conocimiento-, este sea el reto más importante que presenta hoy. Lo anterior por cuanto, el desarrollo del sector de telecomunicaciones, constituye la columna vertebral para poder mover a todos los costarricenses hacia la era digital.

La reforma integral del sector de telecomunicaciones debe ir más allá de la modernización del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE); la cual, de hecho, es muy importante. Es imprescindible, para el futuro desarrollo económico y social de Costa Rica, la creación de un nuevo marco legal, y de un ente regulador, los cuales promuevan la inversión, el acceso y la mejora de la calidad en la prestación de servicios de telecomunicaciones; permitan la participación de la iniciativa privada en forma complementaria con la del ICE; promuevan la competencia en

todos los servicios y la defensa de los derechos de los usuarios. Es decir, debe dejarse de lado el temor al cambio y aceptar que, tal y como sucedió con la modernización del Sistema Bancario Nacional, desde que se rompió el monopolio de las cuentas corrientes en 1994, un mayor acceso y uso de las TICs en Costa Rica, requerirá de una importante reforma al *status quo* en materia de telecomunicaciones.

Entorno legal

Para propiciar el funcionamiento ordenado del transporte aéreo en nuestro país, se creó la Ley General de Aviación Civil, No. 5150 del 14 de mayo de 1973, y sus reformas, publicada en el alcance 66 a La Gaceta No. 106 del 6 de junio de 1973.

Esta ley ha sido reformada por las leyes No. 5437 del 17 de diciembre de 1973; 56021 del 15 de diciembre de 1976; 6963 del 30 de julio de 1984; 7018 del 20 de diciembre de 1985; 7040 del 25 de abril de 1986; 7051 del 30 de octubre de 1986; 7055 del 18 de diciembre de 1986; y 7251 del 13 de agosto de 1991.

El Consejo Técnico de Aviación Civil, y el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, adscritos al Ministerio de Obras Públicas y Transportes, constituyen los órganos competentes en todo lo referente a la regulación y control de la Aviación Civil dentro del territorio de la República.

Además de las leyes y reglamentos nacionales sobre la Aviación Civil de nuestro país, se ha consolidado un amplio marco jurídico internacional, el cual norma las relaciones internacionales en áreas con una problemática técnica, política, socio-económica y comercial específica.

Instituciones como: Organización de la Aviación Civil Internacional (O.A.C.I.), Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (C.L.A.C.), Asociación Internacional de Transporte Aéreo (I.A.T.A.), y la Agencia de Aviación Federal (F.A.A.), tienen, entre sus principales tareas, ayudar a conducir las negociaciones internacionales para lograr acuerdos sobre puntos de interés común entre los países. Al reunirse una cantidad preestablecida de ratificaciones nacionales de los acuerdos tomados, adquieren validez internacional.

Entorno político

Según un estudio de la Fundación Konrad Adenauer de Alemania (2004), el cual elaboró un índice de democracia en Latinoamérica, “en los países de América Latina, se está registrando un debilitamiento de las instituciones democráticas.

La inseguridad se instala, en la región, como un elemento significativo de la valoración ciudadana del comportamiento de sus instituciones. La incorporación del indicador de “condicionamiento de libertades y derechos por inseguridad”, hizo que la mayor parte de los países vieran afectado su desempeño en la medición del desarrollo democrático.

Los países en crisis presentan un peligroso deterioro institucional; en este sentido, la democracia parece perder vitalidad: se la prefiere aunque se desconfía de su capacidad para mejorar las condiciones de vida. Bajo este contexto, los partidos políticos están en el nivel más bajo de la estima pública; el Estado es mirado con expectativa, pero, a la vez, con recelo; y en algunos casos, el ímpetu democrático que caracterizó las últimas décadas del siglo pasado se ha debilitado.

La sociedad está en las calles, pero sin un objetivo que unifique sus reivindicaciones y demandas; es decir, sin la mediación que las instituciones, en particular, los partidos políticos, deben ejercer para articularse e integrarlas en las políticas públicas”. (p. 2).

Entre los aspectos "marcadamente negativos", destaca que la participación electoral "ha tenido una nueva caída, del orden del 2 por ciento, en los países en los que hubo elecciones", lo cual demuestra el "desapego político" de la población.

También se pone de relieve el aumento de "la fragmentación política" en los cuerpos legislativos, y que la "inseguridad ciudadana", por el incremento de la delincuencia, "limita" los derechos y libertades civiles; por ende, a las instituciones democráticas.

Los valores del indicador de percepción de la corrupción se mantienen altos, aunque similares (a los del 2003): no han disminuido como todos esperamos.

Es evidente que se sigue preservando la democracia; sin embargo, se va perdiendo calidad institucional.

Por todo esto, el entorno político en Costa Rica es incierto: difícil de predecir o presuponer.

Además, los cambios de gobierno, cada 4 años, no posibilitan el desarrollo de programas o proyectos de largo plazo. Esto debido a que si bien es cierto, existe una alterabilidad en el poder, y las diferencias ideológicas entre los partidos no son contundentes o marcadamente disímiles, las personas en este sí cambian radicalmente. Por eso, debido más a diferencias personales, deciden no dar continuidad a tales proyectos o programas, o simplemente no son prioritarios para ellos.

1.2 Entorno específico

Toda organización, que quiera tener éxito en el futuro, debe mantener un sistema de comunicación eficiente para contribuir a la toma de decisiones. La comunicación es entendida como aquel proceso que permite la retroalimentación como un mecanismo de aprendizaje; además debe existir un emisor (persona que emite el mensaje); un receptor (persona que recibe el mensaje); un mensaje (el cual debe ser claro, preciso y en un lenguaje comprensivo para ser comprendido).

En las organizaciones, empresas u instituciones, existen dos canales para emitir los procesos de la comunicación:

Comunicación formal: Está constituida para dar a conocer la información de manera formal; para ello, la institución u organización determinarán cuál es la mejor manera para que esta llegue a los niveles gerenciales y mandos medios (Memorando, circulares, afiches, o correo electrónico).

Comunicación informal: Forjada por la afinidad existente entre los funcionarios. Esta puede funcionar como medio entre el departamento para comunicaciones rápidas; además, se da por camaradería; es decir, las relaciones afectivas generadas entre los compañeros de trabajo.

No debemos dejar de lado que la comunicación informal es la más poderosa en las instituciones u organizaciones. Si es usada debidamente, permite un ágil desarrollo del personal, pero si se utiliza de mala forma, puede generar un caos organizacional pues proporcionaría un ambiente de trabajo desagradable y hostil en el cual imperarían los chismes.

Con el fin de que exista un eficiente proceso comunicativo en una entidad, debe haber una buena dirección, esta se entiende como el camino que un gerente utiliza para tomar decisiones acertadas; las cuales, permitan darles soluciones a los problemas enfrentados por una institución.

Para comprender mejor el difícil arte comunicativo, es importante hablar un poco sobre la dirección que debe seguir un gerente para el éxito empresarial.

¿Qué es dirigir?

Es la función gerencial que le da dinamismo a la organización. Su práctica requiere habilidad para comunicarse; sensibilidad para motivar a sus colaboradores; y maña para ejercer el liderazgo.

Componentes del proceso de dirección:

- La comunicación.
- La motivación.
- El liderazgo.
- Estilos de dirección.
- Líder autocrático.
- Líder democrático.
- Líder participativo.

Líder autocrático: Da órdenes y supervisa su cumplimiento; es dogmática e impositiva; y así mismo, dirige mediante la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.

Líder democrático: Consulta, con sus subordinados, las acciones y las decisiones propuestas. En este sentido promueve la participación.

Líder participativo: Utiliza un poco su poder, si es que lo hace; y les da a sus subordinados una gran cantidad de independencia, o "rienda suelta" en sus operaciones.

Tomando como marco de referencia todo lo expuesto anteriormente, podemos determinar que un eficiente sistema comunicativo está ligado al estilo de dirección implementado por un gerente.

Seguidamente, se presenta el análisis del entorno específico.

Evaluación del desempeño: Los constantes cambios generados en el ámbito político nacional, debido a los cambios de gobierno, o los movimientos de personas ubicadas en puestos de alto nivel, producen transformaciones en lo político y gerencial de la Institución, lo cual provoca cambios en las políticas institucionales sobre comunicación e información, de acuerdo con el estilo administrativo utilizado por el jerarca.

Comunicación formal: No existe, o no se conoce que haya, normativa o lineamientos generales, emitidos por el gobierno, sobre la comunicación formal que debería haber entre las instituciones estatales, y de estas con los particulares. No obstante, sí es notorio que, hasta hoy, se ha dado una comunicación más o menos estructurada.

Comunicación informal: Este tipo ha generado caos en las instituciones ya que mediante ella se pueden crear ambientes hostiles, desmotivadores, y, en ocasiones, asuntos personales se han mezclado con lo laboral, lo cual ha generado irrespeto. Aunque en algunas oportunidades, se ha utilizado positivamente al contribuir con la administración en el fortalecimiento del clima o cultura organizacional, y en el logro de excelentes resultados.

Liderazgo: En ocasiones, por compromisos políticos, se ubican individuos en la dirección de instituciones estatales que, a lo mejor, poseen los conocimientos técnicos requeridos, pero no tienen el liderazgo necesario para dirigir personas. Y esta gente ubicada en los más altos niveles de las instituciones del Estado llevan consigo a sus colaboradores de confianza, quienes, igualmente, pueden carecer del liderazgo requerido para conducir a los demás al logro de objetivos.

Nivel político: Este factor perjudica el desempeño institucional ya que las transformaciones políticas en el gobierno afectan la respectiva gestión. Los cambios de gobierno, o un cambio de Ministro en Obras Públicas y Transporte, genera variaciones en el Consejo Técnico (CETAC), y del Director General. Además, los cambios de gobierno, cada (4) años, no permiten una planificación a largo plazo, esta se convierte a mediano plazo, lo cual limita el desarrollo de la gestión institucional.

Políticas gubernamentales: Afectan el accionar de la Institución pues por ser una entidad creada por ley, se rige por la normativa vigente, y debe estar sujeta a su aplicación. Las políticas gubernamentales establecidas norman el accionar institucional de Aviación Civil, generando con ello un retroceso en los proyectos de inversión, existen algunos que no se pueden desarrollar porque, presupuestariamente, exceden el límite de gasto; y al no haber inversión, no permiten el desarrollo de la actividad aeronáutica.

Normas internacionales: Por ser un ente regulador de la actividad aeronáutica, debe adoptar las normas establecidas por la OACI, la FAA, y otros organismos internacionales. Su accionar se ve influenciado por las disposiciones de estos; sobre todo, al ser un país signatario del Convenio de Chicago sobre Aviación Civil Internacional.

Tecnológico: En este campo, el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense está inmerso en una gran problemática, pues al estar constituido por ley, su accionar se encuentra determinado por la Contraloría General de la República y la Autoridad Presupuestaria; las cuales, asignan un monto presupuestario determinado que no puede acceder al límite de gasto establecido. Bajo este panorama, Aviación Civil se presenta en desventaja frente a su competencia, en el sentido de que en el campo aeronáutico la inversión tecnológica demanda un costo elevado.

En el caso de Alterra Paterson y COCESNA, que son competencia para Aviación Civil, poseen, en el aspecto presupuestario, mayor flexibilidad; por ello, pueden realizar inversión tecnológica al ser instancias privadas.

Análisis del mercado

Barreras de entrada: El Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, por ser una institución pública, única en su materia, mantiene el monopolio en el mercado; a pesar de ello, se corre el riesgo de que el gobierno determine que la regulación, fiscalización, facilitación, y seguridad de la actividad aeronáutica, no sea monopólica, sino una apertura de mercado. Esto pondría en peligro la estabilidad del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, pues no tendría la oportunidad de competir con la empresa privada. De igual forma, el gobierno podría decidir la privatización de esa actividad (regulación, fiscalización, facilitación, y seguridad del ámbito aeronáutico).

Por ejemplo, el caso del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, que fue dado en concesión, existe el riesgo de que los aeropuertos internacionales como el Tobías Bolaños Palma, ubicado en Pavas, y el Daniel Oduber Quirós, en Liberia, sean otorgados en concesión.

La posición en el mercado está dada por el marco jurídico en el cual está amparada la Aviación Civil: la Ley General de Aviación Civil; pero si se abre el monopolio, la Institución no puede competir con Alterra Patterson, COSESNA, la Asociación de Líneas Aéreas, o cualquier otra empresa que desee invertir en el campo aeronáutico. Todo tendría que ser dado por otra ley la cual modifique a la anterior.

Barreras de salida: Constituyen una apertura del monopolio, y competidores muy poderosos, dentro del mercado, que brinden un mejor servicio al cliente.

Las inversiones elevadas son desventaja para el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, ya que a pesar de tener excelentes ingresos, está normado por la ley.

2. Análisis interno

Es necesario para conocer las fuerzas, al interior, que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y las limitaciones las cuales impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Este se facilita con un análisis de los recursos poseídos por la institución: físicos y/o materiales, financieros, presupuestario, humanos, organizativos.

2.1 Evaluación de los recursos

2.1.1 Recursos físicos y materiales

El espacio físico asignado a los grupos de trabajo es insuficiente para albergar, de manera adecuada, a los funcionarios; por lo cual, se labora en ambientes reducidos y estrechos con poca renovación y ventilación de aire, ello les produce, a estos últimos, desmotivación, incomodidad y tensión.

En cuanto al mobiliario, la mayoría cuenta con estaciones de trabajo modulares, pero no todos con una distribución adecuada. Cabe destacar que existe personal sin espacio físico asignado, y otros sin el mobiliario idóneo para el desarrollo de sus actividades. El equipo es, en su mayoría, medianamente desactualizado, además, no hay mantenimiento preventivo. Existe personal a quien no se le ha provisto de equipo para sus labores.

La seguridad es brindada por oficiales privados quienes han cumplido, regularmente, con resguardar los bienes de la institución. También la limpieza es responsabilidad de empresa privada, hasta el momento ha sido adecuada; no obstante, el edificio anexo, recién construido, no ha sido incluido en el contrato de limpieza, ello les ha provocado incomodidades a los funcionarios que laboran ahí.

2.1.2 Recursos financieros y presupuestarios

La institución se regula por la Autoridad Presupuestaria, la cual le asigna un tope de gasto, ajustando sus labores a la cantidad otorgada. Esto provoca que las necesidades deban de resolverse a largo plazo, por lo cual siempre se estaría atrasado, hasta en algunos momentos tanto, que se podría hablar de un colapso en los servicios.

El manejo de los recursos es medianamente flexible, pues se tiene que realizar de acuerdo con la normativa establecida, lo cual provoca un trámite burocrático muy tedioso. Por ejemplo, antes para pasar recursos de una subpartida a otra, se realizaba tan sólo con justificarlo y solicitarlo a Financiero. Sin embargo, actualmente, solamente se puede hacer mediante una modificación presupuestaria interna, la cual conlleva un trámite más largo que, finalmente, resulta en una disminución de la eficiencia y eficacia de la institución.

Los ingresos son altos (₡11.245.917.974,90 en 2004) con una utilidad excelente (₡ 5.556.984.711,39 en 2004), obteniéndose una rentabilidad del 49.41%.

Existe una cuenta por cobrar muy alta (₡ 2.825.735.822,67), la cual debería de considerarse para realizar la gestión cotidiana de cobro y, de esta manera, lograr una rentabilidad más que óptima.

Por existir un límite de gasto, la inversión es menor que la requerida para cubrir las necesidades, esto produce un superávit del cual el gobierno puede enviar recursos a la caja única del estado, con el fin de solventar necesidades de otra índole.

Razones financieras

A continuación se detalla el análisis de las principales razones financieras al cierre de diciembre de 2004.

Según el detalle de los estados financieros, al cierre de diciembre de 2004, se tiene que los números del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense presentan una utilidad de ₡5.556.984.711.39.

La *rotación de las cuentas por cobrar* evalúa la velocidad con la cual son transformados, a efectivo, los servicios prestados a crédito.

Esta es una medida de la gestión y manejo de los saldos de los concesionarios. La inversión en cuentas por cobrar es necesaria para generar ingresos. Es decir, una elevada rotación se alcanza cuando el volumen de los ingresos es alto con respecto al nivel de cuentas por cobrar; si la rotación es elevada, eso indica que la inversión en cuentas por cobrar es adecuada, porque permite generar altos a crédito.

Ingresos netos a crédito 11.245.917.974.90 = 3.98

Cuentas por cobrar 2.825.735.822.67

De acuerdo con lo anterior, se indica que por cada colón “invertido” en cuentas por cobrar, se generó 3.98 colones de ingresos a crédito.

Sobre la rentabilidad acumulada, el margen neto muestra la utilidad final porcentual obtenida sobre los ingresos. La rentabilidad de las operaciones del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense refleja un resultado del 49.41%, traducido este en un total de ₡11.245.917.974.90 millones de colones al cierre de diciembre de 2004.

$$\frac{\text{Utilidad } 5.556.984.711.39}{\text{Ingresos } 11.245.917.974.90} = 49.41\%$$

Es de suma importancia señalar que esta razón puede ser tocada por el “efecto espejismo”, pues el solo hecho de ver el resultado de la fórmula **matemática no puede servir** de base para la toma de decisiones; por ello, se debe profundizar y hacerle un apartado a lo que es la ejecución presupuestaria del período para, con esto, tener un mejor panorama de si la “variable gasto”, de acuerdo con su comportamiento (buena o mala ejecución), fue elemento determinante en el resultado de la rentabilidad del período.

Al realizar la interpretación de las razones financieras, se considera óptima, con respecto a la razón circulante, en el mercado, una superior a 1.40. El Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense muestra una razón de 3869, lo cual es una situación favorable.

$$\frac{\text{Activo circulante } 20.614.363.403.36}{\text{Pasivo circulante } 532.767.583.79} = 38.69\%$$

Por cada colón de pasivo, a corto plazo, existe un respaldo de ₡38.69 colones en activo circulante.

Recursos humanos

El recurso humano constituye el factor más relevante en cualquier organización. Esta, sin importar la que sea, debe tener claro cuál es su visión y naturaleza de trabajo, ello permitirá discernir con qué recurso humano debe contar; el cual, debe ser idóneo, competente, con formación académica, capacitación (destrezas y habilidades), y experiencia necesaria para el desarrollo de las diversas actividades, para lograr, de esta manera, el alcance de los objetivos.

Aunado a lo anterior, es necesario realizar estudios de cargas de trabajo de tal forma que le permita, a la institución, conocer la cantidad de personal con que debe contar para llevar a cabo sus actividades; en otras palabras, se habla de una planilla ideal con el fin de cumplir con las labores, esto evitará el recargo de trabajo en algunos funcionarios, y disminuirá el tiempo ocioso en otros.

Todo puesto debe responder salarialmente, a una serie de deberes y responsabilidades inmersos en sus funciones, así como a la dificultad para el desarrollo de estas, y a los requisitos legales o técnicos requeridos por este.

Otro aspecto relevante es la motivación del recurso humano dentro de la entidad; en este sentido, el interés acerca de ello debe propiciarse desde los niveles superiores. La motivación se puede lograr de diversas formas, ya sea mediante incentivos que estimulen al recurso humano como una forma de reconocer lo valioso de su labor, estos pueden ser económicos; o bien algunos derechos o beneficios como tarde libres por cumpleaños, asistencia, excelente desempeño; en este último caso, se puede medir mediante evaluaciones en períodos determinados, de forma tal que le permita, tanto al recurso humano como a sus superiores, tener un pronóstico del desempeño del funcionario, permitiéndole valorar su labor respecto de las tareas típicas para tomar las medidas correctivas del caso.

Deben, además, existir políticas definidas en cuanto a las promociones de los funcionarios, considerando los años de servicios, los estudios con que se cuenta, la experiencia en el puesto, la capacitación requerida, para dar oportunidad, en igualdad de condiciones, a todas aquellas personas interesadas, esto permitiría que un funcionario se desarrolle, laboralmente, dentro de la institución.

La administración superior de toda organización debe procurar un ambiente laboral agradable, de tal manera que el recurso humano encuentre las mejores condiciones para desarrollar sus funciones; por lo tanto, se debe disponer de inmuebles, tecnología de punta, y un ambiente de iluminación y ventilación adecuados. El clima organizacional es otro aspecto de suma relevancia; por esta razón, se debe crear un ambiente laboral agradable, donde las buenas relaciones interpersonales y la comunicación, constituyan factores trascendentales para evitar los conflictos.

Recursos tecnológicos

En el análisis tecnológico, el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense ha realizado gran inversión para modernizarse en esta área, los funcionarios poseen en sus lugares de trabajo computadoras, correo electrónico, teléfono, fax, y, en su mayoría, acceso a INTERNET, este está ligado a la percepción que tenga la jefatura en su estilo de liderazgo. Además, existe una Plataforma Tecnológica propia.

Es importante señalar que aunque se han realizado fuertes inversiones en tecnología, estas no son suficientes para dar soporte a la actividad aeronáutica, lo cual representa una desventaja en el ámbito Internacional pues los avances tecnológicos, en esta área, son constantes.

2.2 Análisis del mercado (Competencia y cliente)

Competencia: El Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense es una institución la cual, en materia de regulación, control, facilitación y seguridad aeronáutica, no tiene competencia directa, porque según lo establece la Ley General de Aviación Civil, No. 5150, reformada por la Ley No.8038, del 12 de octubre de 2000, el Poder Ejecutivo delega, en la Dirección, esa competencia particular y única del Estado.

Pero a pesar de que sólo el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense ejerce la regulación, control, facilitación y seguridad aeronáutica en el país, sí se desenvuelve en un sector ampliamente competitivo, en donde deberá estar pendiente de las tendencias no solamente nacionales sino, y ante todo, mundiales.

Como punto de partida, es muy útil comenzar por una revisión de los otros componentes del sector, los productos requeridos y ofrecidos en el ámbito de la aeronáutica, los mercados, la clientela, y el desempeño del sector financiero en Estados Unidos, Europa y Japón, como potencias a la vanguardia las cuales podría indicar en qué rumbo o dirección se moverá el sector.

Igualmente la Dirección deberá estar pendiente de las tendencias de los organismos internacionales, como la OACI, FAA, Cocesna, ACSA, ALA, entre otros. La importancia consiste en identificar aquellos cambios que trasciendan fronteras, e influyan en el ambiente.

Los clientes externos son especialmente, y considerando el área sustantiva de la Institución, todos los operadores aéreos, a saber: líneas aéreas, escuelas de aviación, despachadores, o talleres aeronáuticos. Así como las personas particulares dedicadas a actividades relacionadas: pilotos, tripulantes, sobrecargos, operadores de vuelo, estudiantes, técnicos de mantenimiento, instructores, entre otros.

De la misma forma, existen clientes quienes, si bien no pertenecen al área sustantiva de la institución, tienen requerimientos de ella como son el MOPT, el MIDEPLAN, el Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República, el Servicio Civil, la Dirección de Migración y Extranjería, Recope, Aduanas, el Ministerio de Salud, o el de Seguridad.

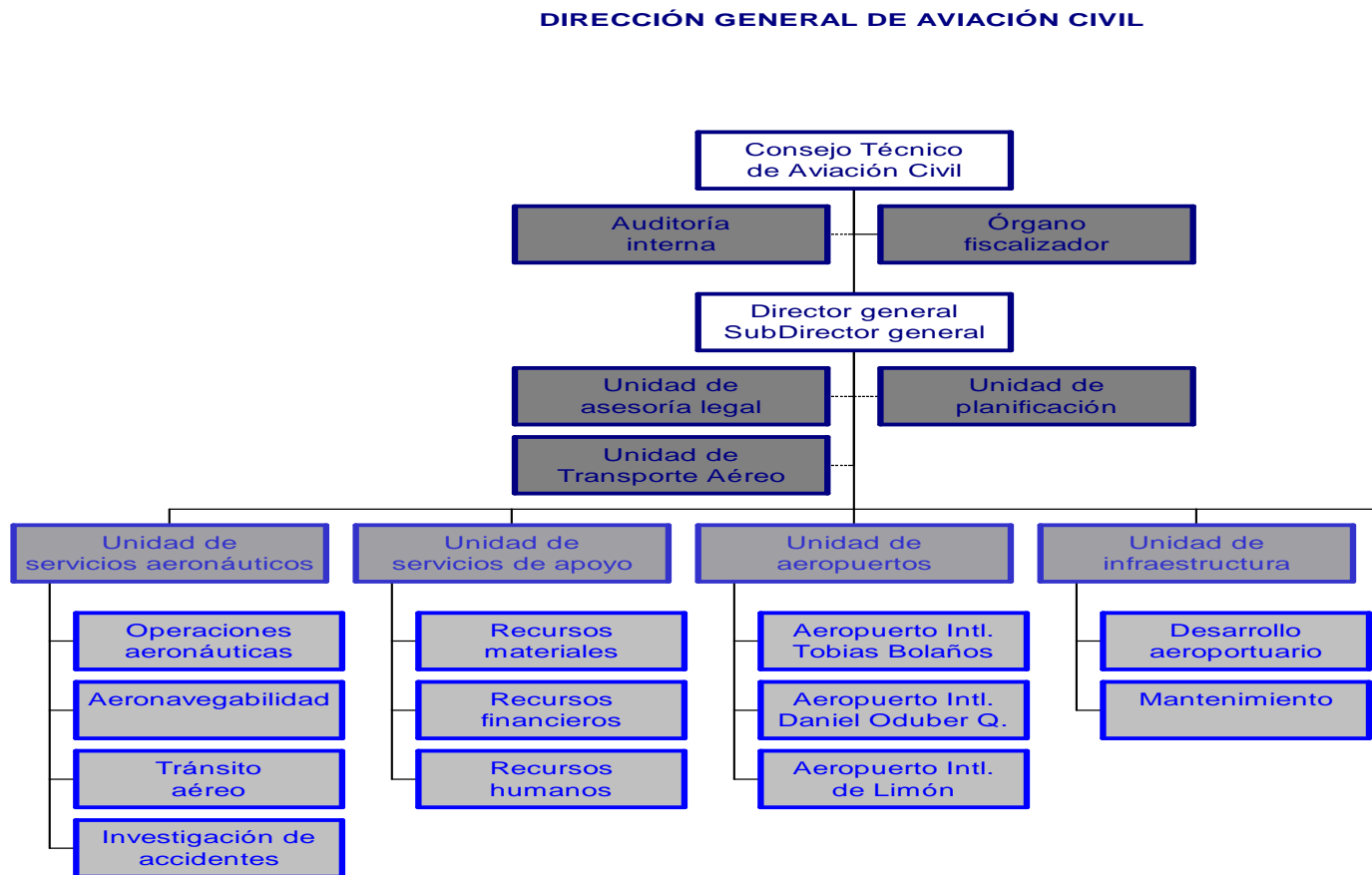
2.3 Evaluación de la estructura organizacional

La estructura actual depende de una gestión por procesos. A esta la conforman unidades organizativas con sus respectivos grupos de trabajo, relacionados, directamente, con el desarrollo de las actividades diarias. Cada coordinador de unidad es el responsable de velar por el cumplimiento de las funciones encomendadas a esta. Igualmente, deberá preocuparse por comunicar los cambios suscitados sobre la marcha; los cuales, deben ser canalizados y aprobados por la unidad de planificación, sin perjuicio de las evaluaciones y ajustes que, periódicamente, se deberían realizar gracias a una revisión profunda de estos.

Según pronunciamiento de la Procuraduría General de la República, el Consejo Técnico de Aviación Civil es un órgano desconcentrado, en grado máximo, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, pero subordinado al Consejo Técnico de Aviación Civil.

Entonces, el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense es el órgano ejecutivo del Consejo Técnico.

Para visualizar mejor la estructura organizacional del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, se presenta el siguiente organigrama:



Fuente: Unidad de Planificación, según Decreto No. 26865-MOPT y 29455-MOPT, 2004.

2.3 Evaluación de otras fuerzas de presión que intervienen

En la Dirección General existen dos grupos, o fuerzas de presión, constituidos legalmente como Sindicato de Controladores de Tránsito Aéreo (SITECNA), y la Seccional de la Asociación Nacional de Empleados Públicos (ANEP).

El SITECNA, fue constituido a los 17 días de octubre de 1973. La Junta Directiva de este estará integrada por 8 miembros: presidente, vicepresidente, secretario general, tesorero, fiscal, secretario de actas y correspondencia, y dos directores.

La seccional de la ANEP se constituyó, el 1 de junio de 2004, oficialmente en el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, eligiendo en Asamblea General de Afiliados y Afiliadas, a su Junta Directiva, así consta en oficio SG 0426-04 de fecha 8 de junio de 2004 dirigido al licenciado Javier Chaves Bolaños, Ministro de Obras Públicas y Transportes de ese momento, y suscrito por el señor Albino Vargas Barrantes, Secretario General de la ANEP.

Esta entidad tiene como misión: “Promover, desde la clase trabajadora, un Estado Social de Derecho equitativo e incluyente, con pleno respeto de los derechos humanos”.

2.4 Evaluación del desempeño pasado específico sobre comunicación e información

Comunicación formal: Se han establecido mecanismos como circulares, memorandos, TPH (trabajos por hacer), y correo electrónico, pero sólo eso; sin embargo, también se dan los procedimientos, lineamientos, instructivos, manuales u otros, para su disposición, difusión y utilización. Estas herramientas han funcionado permitiendo que se dé la toma de decisiones oportunamente.

Comunicación Informal: En el Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, se da también lo que, comúnmente se llama, rumor o telégrafo secreto, este lo utilizan los niveles superiores para complementar la comunicación formal. Hacen esto para descubrir cómo opera el flujo de la comunicación informal en su departamento en particular, o en la organización, identificando sus principales conexiones, y proporcionando información constructiva para que la manejen. La comunicación informal es efectiva, precisa y útil, o dañina en el manejo de las personas.

Es probable que la comunicación ocupe entre el 50 y el 90 % del tiempo de los niveles superiores o la alta administración; empero, algunos gerentes son mucho más efectivos comunicadores que otros: unos son muy eficientes, en tanto que otros necesitan muchas palabras y mucho tiempo para comunicar el mismo mensaje. La eficiencia y la efectividad no son sinónimos en el proceso de la comunicación.

La comunicación eficiente intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incluir dinero, privación de comodidad, y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. El proceso comunicativo se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros alternativos.

La comunicación efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información; el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes; y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

La administración debe, entonces, considerar los costos y las consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva, al elegir usar los canales formales e informales organizacionales de comunicación para maximizar el desempeño de la institución, y el desarrollo y madurez de los funcionarios.

Liderazgo: El Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense no se ha consolidado con un buen estilo de liderazgo y dirección; este factor se asocia a que es una institución con mucha influencia en el ámbito político; por eso, cuando hay movimiento en el Gobierno Central, específicamente en el Ministerio de Obras Públicas y Transporte por el cambio del Ministro, se cambia el Consejo Técnico de Aviación Civil y, en ocasiones, el Director General lo cual no permite una identificación con la gestión institucional.

Se puede observar que un liderazgo débil, en la Institución, ha generado desmotivación en los coordinadores de unidad. En varias unidades, las jefaturas desconocen el norte hacia donde quiere dirigirse la Institución; por lo cual, no tienen un horizonte definido sobre lo que quieren lograr, y cuál debe ser su aporte particular; bajo este contexto, la desmotivación de las jefaturas se transmite a los subordinados, ello implica un desorden administrativo. En el ámbito laboral, existe desmotivación por el salario recibido por los funcionarios, pues se ha creado una brecha salarial entre el área técnica y el área administrativa; a pesar de que los primeros representan el área sustantiva de la institución, los segundos son fundamentales y necesarios para funcionar. Los primeros no se rigen por el Régimen del Servicio Civil, lo cual ha favorecido la situación divergente. Esta brecha salarial entre las áreas es un detonante y crea un clima desmotivador en la entidad.

3. Análisis FODA

Se trata de hacer una identificación de las debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades fundamentales; las cuales, permiten distinguir panoramas de cualquier ámbito, cobertura y situación, dentro del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense.

Con este análisis se trata de conocer la realidad situacional; tener un panorama de la situación desde todos los ángulos; visualizar las fortalezas para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y estas últimas en fortalezas; y direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse; o bien, si llegan a hacerlo, minimizar su impacto. También se pretende que exista unidad de acción, todos tras el mismo objetivo.

El FODA se relaciona con el ámbito interno y externo. En este se direccionan las fortalezas y debilidades hacia el interior de la organización, y hacia el análisis externo, las oportunidades y amenazas. Sin embargo, tal división no se usa en forma tan rígida.

El análisis FODA aporta información estratégica, se adapta a cualquier situación, permite un análisis proyectivo, y el análisis sistémico. Pero, igual, puede presentar problemas como la falta de objetividad y los peligros de los grupos de análisis: vulnerabilidad, falta de unanimidad, pérdida de racionalidad y conducta estereotipada. Otros inconvenientes son el subjetivismo o juicios de valor al momento -las opiniones-, pues el FODA analiza situaciones objetivas derivadas de hechos reales; también presenta dificultades cuando se ignoran, o no se ven, situaciones reales, concretas, visibles, o previsibles por miedo, o cualquier otro factor.

El diagnóstico realizado ha tenido, como fin principal, hacer un análisis prospectivo sobre la situación integral del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, para orientar los esfuerzos de la gestión maximizando los aspectos organizacionales positivos, y minimizando los negativos, con ello, también los riesgos de la institución.

La información obtenida permite identificar cuál es la situación actual, para luego en función de esta, decidir a dónde se requiere llegar, trazando una línea de acción estratégica que conduzca la gestión institucional hacia el mejoramiento de la problemática de la entidad.

El punto de partida de todo proceso de planificación se origina en el diagnóstico, en los alcances y el contenido perseguido, y, preferiblemente, en la consideración de un análisis participativo.

Según lo sugiere la Contraloría General de la República, en la circular 8270, el uso del Análisis Situacional FODA, para efecto de obtener una visión rápida del quehacer institucional, permite conocer su capacidad interna y su situación externa.

Cuadro N°1

PROGRAMA 1: Servicios de dirección y regulación aérea

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Agilidad para brindarles información a los usuarios. -Buena calidad de los equipos y mobiliario. -Guías de trabajo establecidas. -Actualización constante de la normativa y de la legislación. -Personal capacitado para la atención oportuna al usuario. -Ubicación estratégica de los aeropuertos para el desarrollo económico en la explotación del turismo y el comercio internacional. -Ajuste de jornadas laborales en los aeropuertos, a su 	<ul style="list-style-type: none"> -Se obtienen resultados y criterios más directos para el trámite de procedimientos. -Ayudas económicas eventuales de parte del BID, ACSA y COCESNA, de montos variables para capacitación y compra de equipo. -Oferta de capacitación de ICCAE, ACSA y OACI con gastos sufragados, generalmente, para los funcionarios de la institución. -Demanda creciente por los servicios. -Atracción de nuevos mercados en el turismo 	<ul style="list-style-type: none"> -Trámites engorrosos para la compra y abastecimiento de materiales, suministros y servicios, lo cual no contribuye a realizar una ágil gestión. -Falta equipo y no se puede comprar porque no existe la partida en el ámbito de los diferentes grupos de trabajo. -Insuficiente reinversión de las ganancias en infraestructura aeroportuaria debido al límite presupuestario. -Insuficiente servicio de vigilancia en los aeropuertos. -Ausencia de un plan maestro actualizado para el desarrollo integral de los aeropuertos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de área, medidas, y equipo de seguridad en caso de emergencia. -Condiciones salariales bajas, y dificultad para ascender en plazas. -Fuga de personal por bajos salarios. -El pronunciamiento de la Unidad de Asesoría Legal es muy lento, a destiempo, o nulo. -Insuficientes espacios para la atención al público. -Los trámites ínter departamentales se retardan. -Perímetros de aeropuertos

<p>realidad operacional.</p> <p>-Compromiso adquirido de prestar un servicio de eficiencia y calidad al usuario.</p>	<p>receptivo, y las aerolíneas operan vuelos no regulares en aeropuertos no tradicionales.</p> <p>-Incremento de las operaciones aéreas proyecta mejor imagen de los aeropuertos.</p> <p>-Nuevos modelos tarifarios generan mayores recursos.</p> <p>-Interés de las organizaciones comunales para el desarrollo de los aeropuertos.</p>	<p>-Asimetría salarial entre el área técnica y la administrativa, lo cual causa desmotivación en el personal.</p> <p>-Ausencia de mecanismos adecuados para informar sobre transformaciones y cambios en las normas y en la legislación.</p> <p>-Ausencia de políticas que obliguen al funcionario a capacitarse, según su especificidad.</p>	<p>no protegen la incursión de agentes del entorno.</p> <p>-Se desvirtúa la asignación de cursos de capacitación otorgándolos a personas que no necesariamente están vinculados, de forma directa, con el área de interés.</p> <p>-No hay un sistema de red informática en aeropuertos.</p> <p>-No se dan los cursos de refrescamiento necesarios.</p>
--	--	---	--

Fuente: Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense: Unidad de Planificación, Talleres de Diagnóstico F.O.D.A. 2005.

Cuadro N°2

PROGRAMA 2: Servicios administrativos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>-Mejor ejecución y planificación presupuestaria a partir de los conocimientos de la normativa que rige la materia.</p> <p>-El fondo de fiscalización permite mayor rapidez en la gestión fiscalizadora, con la adquisición de personal altamente especializado en caso necesario.</p> <p>-Asesores legales en algunos grupos de trabajo a tiempo completo.</p> <p>-Voluntad para el</p>	<p>-Diversificación de servicios y ampliación de la cobertura de control y fiscalización.</p> <p>-SISA, busca la integración automatizada de la mayoría de la información y mejora el control de las actividades.</p> <p>-Contractualmente, el gestor está en la obligación de proporcionar espacio físico al órgano fiscalizador, y a instalar un sistema informático adecuado para el control interno.</p> <p>-Cambio de la flota de vehículos para el mejoramiento del servicio y para la disminución</p>	<p>-Área de archivo insuficiente.</p> <p>-No hay espacio para la atención al público.</p> <p>-Personal insuficiente.</p> <p>-Ausencia de una estructura organizativa acorde con las necesidades y actividades de la institución.</p> <p>-Mucha rotación del personal, y alto grado de personal interino que dificulta la cohesión del personal.</p> <p>-No hay presupuesto para la compra de equipo de oficina.</p> <p>-Sistemas de información gerencial insuficientes para solventar los requerimientos de la institución.</p> <p>-Dificultad en la coordinación y</p>	<p>-Lentitud en la asignación de recursos materiales y suministros.</p> <p>-Falta disposición de la Unidad de Auditoría Legal para brindar pronta atención a asuntos que gestiona.</p> <p>-Virus informáticos.</p> <p>-Falta de asistencia para el buen funcionamiento de los equipos informáticos y software.</p> <p>-Resistencia a capacitarse por parte de algunos funcionarios de la institución.</p> <p>-Ausencias de medidas, dispositivos y mecanismos de emergencia.</p> <p>-Reducción del presupuesto y del límite de gasto.</p> <p>-Escaso personal para brindar</p>

<p>mejoramiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recurso humano calificado y con experiencia. -Manejo de información de contenido necesario para la toma de decisiones. -Excelente plataforma de información y afinidad para el desarrollo tecnológico. -Excelentes tiempos de respuesta. -Esfuerzo, agilidad y oportunidad en la prestación de servicios. -Buen manejo del marco normativo en el transporte aéreo internacional. 	<p>de los costos de mantenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sistemas de información integrados brindarán mayor valor agregado a la prestación de servicios; además, brindarán información oportuna y confiable. -Oferta en el mercado de capacitación, y ofertas de la OACI. -Satisfacción de los usuarios por la información suministrada. -El nuevo edificio de registro tiende a proporcionar mayor espacio para las dependencias que no lo tienen. -Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo y de servidores de informática. 	<p>comunicación</p> <p>INTERDEPARTAMENTAL, por las distancias, distribución espacial y lentitud en los trámites.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Unidades móviles insuficientes, en mal estado, y con cuidado insuficiente por parte de los operadores. -Asesores legales de los grupos que los poseen, atienden consultas ajenas; por eso, se les satura de trabajo. -Equipos informáticos con capacidad insuficiente, fallos constantes en los softwares, mantenimiento, asistencia insuficientes, y no hay un antivirus adecuado. -Ofertas de capacitación insuficientes, no acordes con las necesidades cabales de los grupos. -Ausencia de un sistema de información gerencial que facilite el 	<p>asesoría legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lento crecimiento en software y de SIG más actualizados y especializados. -Asignación de beneficiarios para capacitación no siempre se ajusta a las necesidades del grupo de trabajo. -Desconocimiento de la normativa. -Falta control de las empresas y aerolíneas sobre la veracidad de la información que suministran. -Fuentes e información estadística generan desconfianza. -Inexistencia de control de operaciones en el AIJSM. -La interrupción del fluido eléctrico daña los equipos, y no hay una planta eléctrica alternativa. -Desbalance de capacitación entre el área técnica y administrativa que favorece a la primera.
---	---	--	---

		manejo de información de estadísticas y la vinculación PAO/PRES.	
--	--	--	--

Fuente: Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense: Unidad de Planificación, Talleres de Diagnóstico F.O.D.A . 2005.

Cuadro N°3

Análisis situacional FODA 2003

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>-Presencia de personal interdisciplinario, que agrega eficiencia a los resultados de las labores.</p> <p>-Respuesta y atención expedita, adecuada, y rápida a consultas solicitadas por los usuarios.</p> <p>-El personal posee formación en las áreas prioritarias de la unidad.</p> <p>-Condiciones de luminosidad, seguridad, y amplitud en la infraestructura.</p> <p>-Adecuada participación, trabajo en equipo y flujos de información.</p>	<p>-Buenas relaciones con entes del Estado y empresas privadas.</p> <p>-Ofertas de capacitación en todos los campos.</p> <p>-Reubicación de la sede de infraestructura por la lejanía con las oficinas centrales.</p> <p>-Espacio físico suficiente para las ampliaciones necesarias.</p> <p>-Oferta en el mercado de equipo moderno que puede optimizar la impresión de documentos o planos, y que facilitaría la accesibilidad de la información.</p>	<p>-Ausencia de archivo.</p> <p>-Falta personal especializado.</p> <p>-Insuficiente cantidad de vehículos, unidades en mal estado y bajas cuotas de combustible.</p> <p>-Ausencia de asesoría legal atrasa los trámites para la ejecución de proyectos.</p> <p>-Falta asesor legal propio.</p> <p>-Poca vigilancia en campos de aterrizaje.</p> <p>-No hay capacitación para el personal interino.</p> <p>-Insuficientes políticas de salud ocupacional y seguridad laboral.</p> <p>-Salarios bajos y falta de incentivos.</p>	<p>-Lento trámite administrativo en asuntos legales, proveeduría y contabilidad para la preejecución de proyectos.</p> <p>-La Unidad de Asesoría Legal provoca atrasos administrativos, no aporta en la solución de problemas, y atrasa la ejecución de proyectos.</p> <p>-Insuficiente respaldo legal en la ejecución de proyectos y atrasos en la resolución de oficios que ameritan el pronunciamiento de la Unidad de Asesoría Legal.</p> <p>-El conocimiento se vuelve obsoleto por falta de refrescamiento en los avances</p>

<p>-Se posee equipo básico para el mantenimiento de la infraestructura.</p>		<p>-Equipo de cómputo desactualizado, insuficiencia en la asistencia de antivirus, no hay acceso a la red, a Internet, ni a al correo-e, y el software está desactualizado.</p> <p>-Ausencia de un programa de mantenimiento automatizado.</p> <p>-Personal insuficiente.</p> <p>-Falta capacitación específica en mantenimiento.</p> <p>-No se tiene participación en la Comisión de Capacitación y Becas.</p>	<p>de información y tecnológicos.</p> <p>-Insuficiente el mantenimiento y el apoyo logístico de la Unidad de Informática</p> <p>-Falta de un sistema secundario de emergencia.</p> <p>-Falta servicio médico y primeros auxilios en el lugar de trabajo.</p> <p>-Reparación lenta de vehículos.</p> <p>-No se hace divulgación de los cursos de capacitación y adiestramiento.</p> <p>-Entrabamiento en la aprobación de cursos externos e internos.</p>
---	--	---	--

PROGRAMA 3: Desarrollo de infraestructura y sistemas

Fuente: Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense: Unidad de Planificación, Talleres de diagnóstico F.O.D.A. 2005.

3.1 Principales problemas institucionales

Capacitación

- Falta de capacitación general en las áreas administrativa y técnica.
- Resistencia a capacitarse por parte de algunos funcionarios de la institución.
- Recursos económicos insuficientes para capacitación que le permitan, al funcionario, capacitarse en el ámbito general, los cuales, sean acordes con las necesidades cabales de los grupos.
- Desbalance de capacitación entre el área técnica y administrativa
- Falta capacitación específica en la Unidad de mantenimiento.
- No se tiene una participación representativa por unidad en la Comisión de Capacitación y Becas.
- No se dan los cursos de refrescamiento necesarios.
- El conocimiento se vuelve obsoleto por falta de refrescamiento en los avances de información y tecnológicos.
- No se hace divulgación de los cursos de capacitación y adiestramiento.

Asesoría legal

- El pronunciamiento de la Unidad de asesoría legal es muy lento, a destiempo, o nulo, lo cual atrasa los trámites para la ejecución de proyectos.
- Asesores legales de los grupos que los poseen, atienden consultas ajenas a estos y se les satura de trabajo.
- Falta disposición de la Unidad de asesoría legal para brindar pronta atención a asuntos que gestiona.
- Escaso personal para brindar asesoría legal.
- Atrasos en la resolución de oficios que ameritan el pronunciamiento de la Unidad de asesoría legal sobre proyectos.

Recursos humanos

- Asimetría salarial entre el área técnica y la administrativa, lo cual causa desmotivación en el personal administrativo.
- Salarios bajos y falta de incentivos, los cuales provocan la fuga de personal por los bajos salarios.
- Carencia, en algunas áreas, de personal calificado.
- Ausencia de una estructura organizativa acorde con las necesidades y actividades de la institución.

Materiales y suministros

- Trámites engorrosos y lentos para la compra y abastecimiento de materiales, suministros y servicios, lo cual no contribuye a realizar una ágil gestión.
- Insuficiente cantidad de vehículos, unidades en mal estado, y bajas cuotas de combustible.
- Insuficiente servicio de seguridad en los aeropuertos.
- Reparación lenta de vehículos.

Informática

- No hay sistema de red informática en aeropuertos en el AIDOQ y Al Limón.
- Sistemas de información gerencial insuficientes para solventar los requerimientos de la institución.
- Ausencia de un sistema de información gerencial que facilite el manejo de información de estadísticas y la vinculación PAO / PRES.
- Carencia de capacitación para el personal en el manejo adecuado de los equipos, software, e Internet.
- Ausencia de un programa de mantenimiento automatizado.
- Falta de asistencia para el buen funcionamiento de los equipos informáticos y software.
- Lento crecimiento en software y de SIG más actualizado y especializado.
- La interrupción del fluido eléctrico daña los equipos, y no hay una planta eléctrica alternativa.

Salud ocupacional y seguridad laboral

- Falta de área, medidas, y equipo de seguridad en caso de emergencia.
- Carencia de un sistema secundario de emergencia.
- Falta servicio médico, y primeros auxilios, en los aeropuertos.

Presupuesto

- Reducción del presupuesto y del límite de gasto.
- Elaboración de estadísticas de transporte aéreo.
- Falta de control por parte de las empresas y aerolíneas sobre la veracidad de la información estadística suministrada.
- Fuentes, e información estadística, generan desconfianza.
- Aprovechamiento insuficiente de las ofertas de capacitación.

Servicio a los usuarios

- Carencia de espacios para la atención al público.
- Área de archivo insuficiente.
- Falta de coordinación Interdepartamental por las distancias, distribución espacial, y lentitud en los trámites.

3.2 Diagnóstico

El diagnóstico tuvo como objetivo reunir, de forma participativa, precisa y acertada, las principales variables que caracterizan las condiciones que envuelven el desempeño de la gestión del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, en aras de tomar las medidas correctivas pertinentes, para fortalecer, y enmendar, lo que así se sugiera necesario. Ello en procura de una mejor prestación de servicios; la cual, contribuya con la satisfacción deseada de los usuarios que los utilizan.

Con estos resultados se pretende la atención de las respectivas autoridades institucionales, para llevar los principales problemas y las primordiales amenazas a situaciones adaptables, o, en la medida de lo posible, a su eliminación. De igual modo, esta información permite la potencialización y optimización de las fortalezas y oportunidades con que cuenta la institución para compensar los inconvenientes institucionales generados por las debilidades y amenazas.

Este establecimiento de prioridades se realiza para efecto de hacer más accesible la información a los tomadores de decisión de la institución, a la vez que por aprobado, se constituye en el documento formal a presentar al Ministerio de Planificación y Política Económica como parte del Plan anual operativo 2005, y, posteriormente, a la Contraloría General de la República.

Por medio de la actualización de los Análisis Situacionales F.O.D.A, de los dos últimos años, planteados en los Planes anuales operativos, se ha percibido que los funcionarios del Consejo Técnico de la Corporación Aeronáutica Costarricense, poseen cierta dificultad para reconocer y distinguir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que poseen las diferentes unidades ejecutoras y grupos de trabajo.

De forma similar, se ha notado una falta de conciencia e interés, en los funcionarios, acerca de la realidad y las necesidades de sus departamentos de una manera involuntaria, en vista de la poca capacidad resolutiva poseída, y por darle prioridad a sus ocupaciones. Ambos planteamientos han generado la idea de que la definición de las variables del diagnóstico se ha realizado de manera insuficiente, y con aportes de criterio vagos y generales, los cuales producen dificultad para obtener un panorama global de la problemática de la institución.

Tomando como referencia el contexto anterior, se hace necesario realizar, de forma participativa, un nuevo diagnóstico institucional que contribuya a profundizar en el conocimiento y precisión de las condiciones en que se encuentra esta dirección, en el campo de infraestructura, administrativo, técnico, financiero, legal, prestación de servicios y capacitación, y en el desarrollo de él, de modo que las justificaciones, para cada una de las variables que componen al Análisis Situacional FODA, sean, en la medida de lo posible, lo más descriptibles y cercanas a la realidad de la institución.

Así mismo, esto podría generar que los resultados obtenidos del diagnóstico, se conviertan en un marco de referencia útil para definir y orientar las líneas de acción estratégicas institucionales. Estas permiten el cumplimiento con la visión y la misión poseída, facilitando, así, entrever los posibles escenarios alternativos en que se va a desarrollar la gestión de esta dirección.

Todo proceso de planificación tiene su origen en el diagnóstico, cuyo significado filológico significa “conocer a través de”; es conocer la situación que rodea, a una determinada realidad, para intervenir en ella y transformarla, según la situación que se desea alcanzar. Una “situación problema” es aquella que no permite el desarrollo integral de las diferentes instituciones, pero debe tomarse como un estímulo para avanzar, y no como una desmotivación que ocasione estancamientos en el desarrollo institucional.

Los alcances y el contenido de todo diagnóstico estarán en función de los objetivos perseguidos, y del nivel en donde se sitúe la intervención. En vista de lo importante que es la participación para la precisión de los problemas, sus respectivas soluciones, y el enriquecimiento de las líneas de intervención, es conveniente que los talleres de diagnóstico sean participativos, esto con el fin de asegurar una adecuada precisión y visión global de los problemas institucionales.

De esta manera, el diagnóstico participativo amplía la base de criterio que sustenta la toma de decisiones, al incorporar un mayor número de actores en las discusiones; las cuales, son luego sistematizadas. A su vez genera una relación igualitaria entre los miembros de una institución, mediante la recuperación de su experiencia y conocimientos, con la posibilidad de mejorar la situación.

Conjuntamente, los procesos participativos contribuyen a desarrollar y fortalecer las habilidades y destrezas de los grupos humanos participantes en la conducción, uso de la palabra y la gestión. En este sentido, con la generación de productos de trabajo colectivos, habrá mayor integración, cohesión, identificación, y compromiso con el quehacer institucional; por tanto, el desempeño de los funcionarios será productivo, y la calidad de la prestación de servicios superior.

Conclusión

-La planeación implica cambios; la introducción y administración de estos son parte importante del trabajo de los responsables de la dirección de la Institución.

-Es importante reducir la resistencia a cambios proyectados, logrando que los grupos de interés participen en el proceso de la planeación.

-Mantener una comunicación fluida para suministrarles información a los empleados acerca de los planes y sus posibles consecuencias, con el objetivo de que entiendan la necesidad de los cambios, los beneficios esperados, y lo requerido para realizarlos en forma eficaz.

-Estar conscientes de la razón de ser de la institución, los objetivos propuestos, y el impacto que los cambios establecidos tienen en los miembros de la organización, reducirían, al mínimo, las alteraciones innecesarias.

Bibliografía

Bori, Y. (1985). Estrategia en Acción. México: Editorial CECSA.

Castillo, C. Moya (2005). Antología "Conceptos y fundamentos de Planificación Estratégica". San José. INA-Ministerio de Justicia.

Galeano, J. (1980). La Planeación a su Alcance. Colombia: Editorial Norma.

Hermida, J. y Serra, R. (1989). Administración y Estrategia. Argentina: Editorial Macchi.

ICCAE. (1992). Módulo I "Planeación, conceptos y consideraciones" San Salvador.

INA-Subsector administración. (2005). Planificación Estratégica. San José. Núcleo Sector Comercio y Servicios.

James A., Stoner. (1989). Administración. México: Editorial Prentice may.

Koontz, H. (1989). Administración. México: Editorial Mc Graw Hill.

Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. México: Editorial CECSA.

Steiner, G. (1984). Planeamiento Estratégico. México: Editorial CECSA.

Tomas, J. Nichols, Mc. (1979). Política Empresarial. México: Editorial Mc Graw Hill.

Walton, M. (1986). Cómo administrar con el Método Deming. Colombia: Editorial Norma.

Anexos