

INFORME ANUAL DE LABORES (setiembre 2015-setiembre 2016)

---

Horacio Alejandro Chamizo García

Director

Escuela de Tecnologías en Salud

## Tabla de contenido

Tema	Página
Diseño y Gestión del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud	4
Eje 1. Excelencia Académica	4
Eje 2. Generación del Conocimiento	9
Eje 3. Transferencia del Conocimiento	9
Eje 4. Movilidad y Cooperación	10
Eje 6. Gestión Académica	13
Consideraciones finales	16

Como parte de los deberes que corresponden al Director de Escuela, contemplados en el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica: " **ARTÍCULO 106.-** *Corresponde al*

Director de Escuela, inciso n) Presentar un informe anual de labores al Decano respectivo, así como los que le soliciten el Rector, los Vicerrectores y el Decano" procedo a través de este documento a presentar mi Informe Anual de Labores correspondiente al primer año de gestión como director de la Escuela de Tecnologías en Salud (15 de setiembre 2015-14 de setiembre 2016).

El informe no se propone mostrar o explicar el quehacer en las tareas cotidianas de carácter operativo que asume la dirección de una unidad académica de la UCR y que están contempladas en el marco normativo. Estas actividades corresponden a procesos sustantivos en las áreas de docencia, acción social e investigación, en las carreras que se imparten en la Escuela de Tecnologías en Salud (ETS): Bachillerato y Licenciatura en Salud Ambiental, Bachillerato y Licenciatura en Terapia Física, Bachillerato y Licenciatura en Imagenología Diagnóstica y Terapéutica, Licenciatura en Audiología (incluyendo el plan especial y el regular), Bachillerato y Licenciatura en Ortoprótisis y Ortopedia y el Bachillerato y Licenciatura en Histocitotecnología, así como los programas de diplomados especiales y los de Asistente en Emergencias Médicas y Técnico en Emergencias Médicas.

Los procesos sustantivos cotidianos tienen que ver con la matrícula de los y las estudiantes, los propios de la administración del plan de estudios (asignación de cargas académicas, prácticas en espacios de atención clínica y otros, acceso a equipamiento didáctico y materiales de apoyo a la docencia, modificaciones del plan de estudios, entre otros), así como los relacionados con la gestión administrativa del personal que en promedio alcanza 140 docentes por ciclo lectivo (solicitudes de permisos, nombramientos, vacaciones, procesos disciplinarios y otras solicitudes), la gestión presupuestaria, suministros, control de activos y los relacionados con la planta física, participación en órganos colegiados universitarios, entre otros. En cada uno de estos procesos bien definidos está involucrada toda la estructura organizativa de la Escuela de Tecnologías en Salud (ETS) y también intervienen diversas instancias de la UCR.

El presente informe se enfoca a los aspectos que la dirección de la ETS considera estratégicos para la unidad académica más joven de la UCR, sin menoscabo de la importancia que tienen los procesos sustantivos cotidianos. De igual forma, se trata de tareas y procesos que involucran el quehacer de todos los compañeros y compañeras de la ETS, los que la dirección de la unidad académica cataliza o pretende impulsar. El informe tiene un carácter ejecutivo para facilitar su lectura ágil y comprensión, así como un carácter informativo, comentado, crítico y reflexivo sobre los principales nudos o barreras que persisten y comprometen la gestión académica y el desarrollo de la ETS.

Se pretende presentar entonces, el estado de avance en la gestión estratégica que lleva a cabo el colectivo de la ETS y que está acorde la misión y la visión definida en su Plan Estratégico vigente.

## **Diseño y Gestión del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud.**

El diseño del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud 2016-2018, fue un proceso largo que se inició hace más de seis años y pretendió lograr un nivel de participación alto por parte de la comunidad de docentes, estudiantes y administrativos. A finales del año 2015 se alcanzó un producto consensuado y actualizado a la realidad actual de la ETS y su contexto, con vigencia 2016 al 2018. A inicios del presente año 2016 se logró alinear el Plan Estratégico de la ETS con el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 y las Políticas de la Universidad de Costa Rica 2016-2020 (para lograr esto se contó con el apoyo de OPLAU). Finalmente, el Plan Estratégico Institucional de la Escuela de Tecnologías en Salud 2016-2018 fue aprobado en la Asamblea de Escuela de la ETS el día 29 de junio del 2016.

Sin embargo, desde inicios del presente año 2016 dicho plan se convirtió en un documento orientador del quehacer estratégico de la unidad académica. La dirección de la ETS ha iniciado el diseño e implementación de procedimientos e instrumentos de monitoreo y evaluación para facilitar la gestión, la rendición de cuentas y la transparencia durante toda su vigencia. Se ha identificado a los responsables de las tareas y se ha procurado un intercambio cercano con las coordinaciones de grupos de trabajo o comisiones para verificar e impulsar las acciones. Para lograr esto, se realizó un proceso de planificación operativa anual con las coordinaciones de carreras y comisiones involucradas y se diseñó un instrumento de seguimiento denominado Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud 2015-2018.

A continuación se muestran los avances en la gestión estratégica siguiendo la propia estructura del Plan Estratégico de la ETS y el ejercicio de planificación operativa que se llevó a cabo. La discusión se organiza por ejes estratégicos (que coinciden con los ejes del Plan Estratégico Institucional 2013-2017).

## **Eje 1. Excelencia Académica**

Los siguientes gráficos se obtuvieron a partir del instrumento "Cuadro de Mando Integral", tienen que ver con el eje 1 "Excelencia Académica". Como parte de este eje, el objetivo estratégico trazado fue:

1.1 "Fortalecer la excelencia de la oferta académica de grado en Tecnología en Salud, con el fin de incidir de manera pertinente, en el desarrollo académico integral, humanista e interdisciplinario y en las necesidades de atención en salud y ambiente".

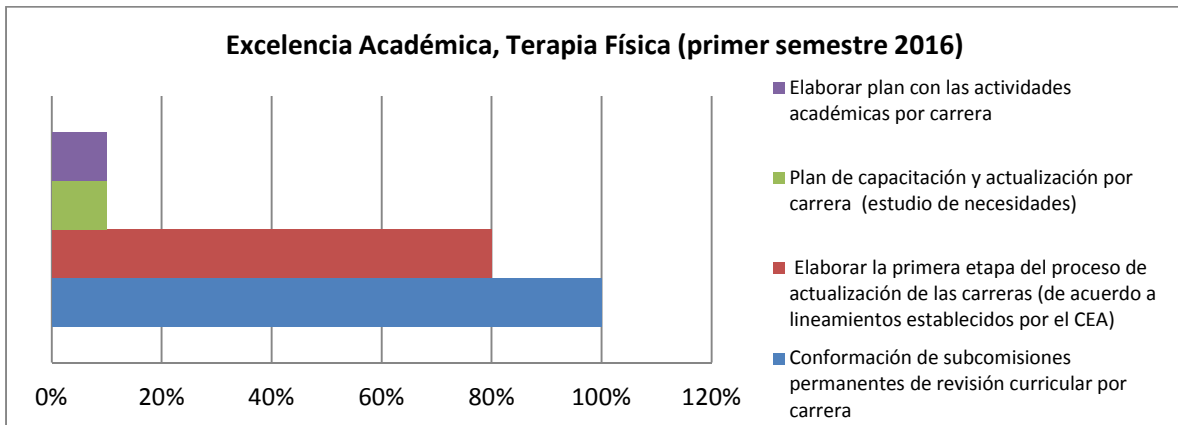
Para la primera mitad del presente año del 2016 se lograron los avances en las siguientes estrategias:

1.1.1. Actualización permanente de planes de estudios.

1.1.4 Conocer las condiciones laborales de los y las egresados y el marco regulatorio de cada carrera, para alimentar la revisión integral de los planes de estudio y fortalecer la oferta de la educación continua.

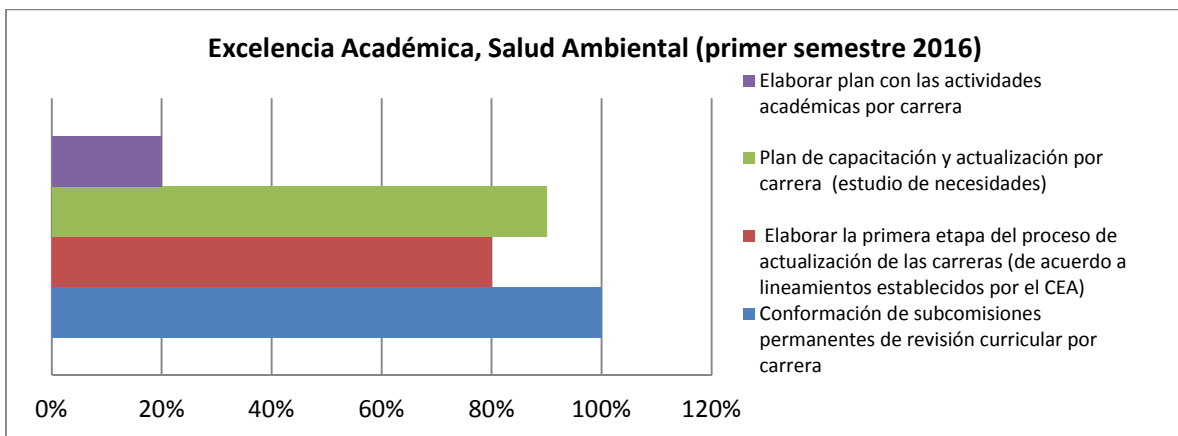
El nivel de avance en ambas estrategias por carrera, a través cuatro actividades operativas, se muestra en los siguientes gráficos:

Gráfico 1



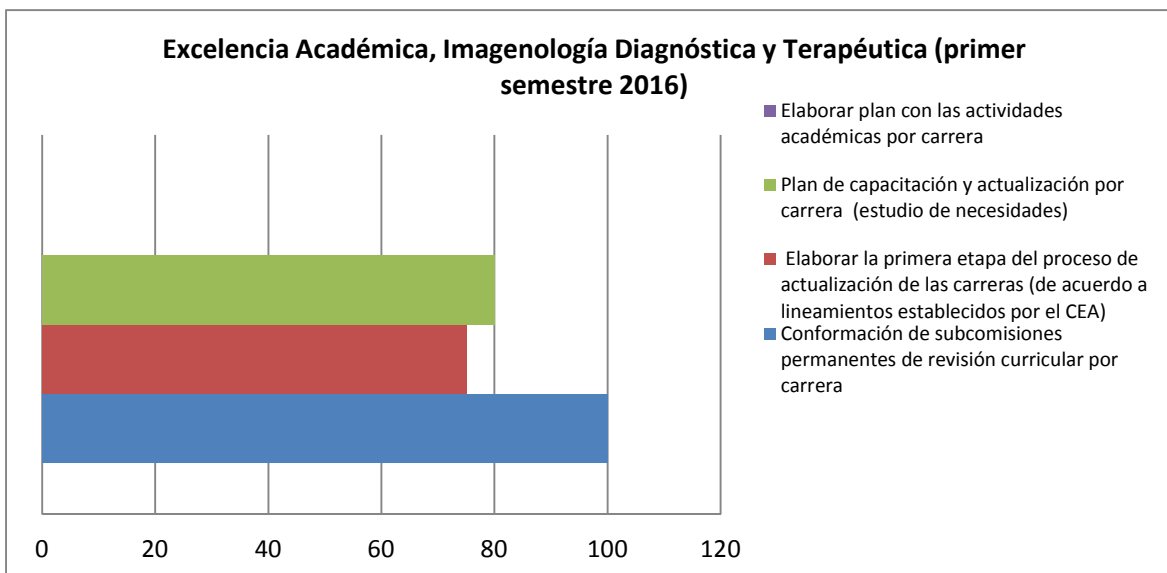
Fuente: Cuadro de Mando Integral para la gestión del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud 2016-2018

Gráfico 2



Fuente: Cuadro de Mando Integral para la gestión Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud 2016-2018

Gráfico 3



Fuente: Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud 2016-2018

Durante el primer semestre, las carreras de Bachillerato y Licenciatura en Salud Ambiental, Bachillerato y Licenciatura en Terapia Física y Bachillerato y Licenciatura en Imagenología Diagnóstica y Terapéutica, han avanzado en la primera etapa de revisión del perfil de egreso de sus estudiantes. Durante el segundo semestre se trabaja en las etapas de la 2 a la 5 (de acuerdo a lo establecido por el Centro de Evaluación Académica) que consisten en: llevar a cabo un diagnóstico para realizar un análisis estructural de las tareas propias del ejercicio profesional, el planteamiento a futuro de las carreras y las actividades que se deben llevar a cabo para finalmente diseñar un nuevo perfil de la persona egresada. Es oportuno mencionar que la revisión curricular es un proceso estrechamente relacionado con la autoevaluación de la calidad para la acreditación de estas carreras.

Las tres carreras mencionadas también han iniciado un proceso de diagnóstico de las necesidades de capacitación y actualización que permitirá un mayor contacto con la población de personas egresadas. Este proceso debe avanzar en paralelo y darle contenido proyecto de Extensión Docente de la ETS para el año 2017 que se encuentra en fase de diseño.

Se parte del criterio que las competencias profesionales no se adquieren de manera completa ni siquiera al final de la vida profesional, mucho menos durante el período de formación universitaria. En este sentido, el compromiso de la universidad con la persona egresada no termina con la entrega de un título universitario. La ETS ha estado comprometida con la recalificación y actualización de personas egresadas de las carreras a nivel técnico, pero no ha ocurrido lo mismo con las personas egresadas de las licenciaturas, por eso se considera una actividad prioritaria el desarrollo de un programa de educación continua robusto.

Durante el período se presentaron tres modificaciones parciales de los planes de estudio en las siguientes carreras bachillerato y licenciatura en Terapia Física y Ortopedia y Ortoprótosis y en el Asistente en Emergencias Médicas. Este esfuerzo debe redundar en un mejor diseño del plan de estudios.

Las carreras de bachillerato y licenciatura en Terapia Física y Ortopedia y Ortoprótosis han planteado revisiones curriculares parciales. Las propuestas se han tramitado ante el Centro de Evaluación Académica luego de un proceso que implicó negociación con la Escuela de Medicina que impartiría algunos cursos a través de los departamentos de Fisiología y Anatomía, lo que fortalecería a ambas carreras por la posibilidad de acceder a laboratorios y además por la reconocida experiencia de esta unidad académica. En el caso del Asistente en Emergencias Médicas, al ser un proyecto de Acción Social se remitió a la Comisión de Acción Social de la Escuela y posteriormente se le dio el debido trámite ante el Centro de Evaluación Académica (CEA).

Es oportuno mencionar que se procedió con el diseño del curso de Buenas Prácticas Clínicas que ya se encuentra tramitado como es debido según la ley de Investigación Biomédica. Se espera que el mismo sea implementado al menos para la comunidad de la ETS, a inicios del próximo año 2017 para que pueda ser accedido por estudiantes y docentes.

Como parte del eje 1 y el objetivo estratégico 1.1 ya mencionado, también se avanzó en las estrategias:

#### 1.1.2. Desarrollar nuevas carreras innovadoras que sean pertinentes para el desarrollo del país.

Lo correspondiente al primer semestre del 2016 era el diseño de un plan en esta línea. Se ha definido un conjunto de tareas a corto plazo 2016/2017, entre ellas se encuentra el desarrollo de propuestas de carreras nuevas como es: el plan especial en Bachillerato y Licenciatura en Histocitotecnología (para egresados del diplomado en Citotecnología), Oftalmología y Emergencias Médicas.

Una idea novedosa como lo es la planteada en el área de la Bioinformática e Informática Médica se encuentra en fase exploratoria.

Durante el período se iniciaron lecciones correspondientes a la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Salud Ambiental de manera desconcentrada en la Sede Regional de Guanacaste. Esto implicó previamente la renegociación del Acuerdo de Entendimiento entre la ETS y la Sede Regional y posteriormente un conjunto de actividades de apoyo académico para la gestión de la carrera en la Sede Regional como son: el otorgamiento de becas, el aseguramiento de la base material, la contratación de profesores, entre otros.

Otra de las estrategias en las que se avanzó fue:

#### 1.1.3. Impulsar por medio de estándares nacionales e internacionales el mejoramiento continuo en las actividades académicas.

En gestión de la calidad se ha comenzado a dar pasos orientados a la acreditación de tres carreras: Bachillerato y Licenciatura en Salud Ambiental, Bachillerato y Licenciatura en Terapia Física y Bachillerato y Licenciatura en Imagenología Diagnóstica y Terapéutica. Se conformó una Comisión de Autoevaluación de la Calidad que desde el mes de Octubre del año 2015 ha desarrollado su trabajo bajo la asesoría del Centro de Evaluación Académica (CEA) en las fases preliminares del proceso de acreditación ante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

Durante el primer semestre del presente año se presentó ante el CEA el primer producto del trabajo que sustenta la condición de evaluabilidad de las tres carreras mencionadas. El primero de julio del presente año el CEA emitió un criterio positivo mediante resolución CEA-909-2016. El Dictamen de Evaluabilidad del CEA recomienda el inicio del proceso de autoevaluación para las tres carreras.

En la actualidad la Comisión de Autoevaluación trabaja en un nuevo informe que permitiría definir el grado de afinidad entre las carreras con miras a proseguir mediante una autoevaluación por conglomerados. Una vez definido si la modalidad de autoevaluación por conglomerados es pertinente se presentará a la Asamblea de Escuela para la correspondiente aprobación.

Es oportuno mencionar que en la ETS no se cuenta con antecedentes de procesos similares, lo que sin dudas costará el aprendizaje y un esfuerzo mayor para toda la comunidad de la ETS.

Como parte del eje No 1 Excelencia Académica también trazó el objetivo estratégico:

*1.2 "Impulsar la formación de alto nivel del personal académico, con el fin de mejorar la enseñanza, la acción social y la investigación de la Institución". En este sentido se avanzó en la siguiente estrategia, según corresponde al primer semestre del presente año:*

1.2.1 Promover que la Escuela consolide la formación de alto nivel (posgrado) para asegurar el relevo generacional, así como la atención de las necesidades de las áreas emergentes.

En esta estrategia, en el primer semestre del 2016 se elaboró un informe sobre la condición de los y las docentes. La unidad académica debe contar con un Plan para el Desarrollo del Talento Humano, en esa dirección la Comisión de Docencia avanzó de manera muy importante en dos actividades operativas: Recolectar datos para realizar un diagnóstico sobre necesidades de formación de los docentes de la ETS y el análisis de los datos para elaborar informe sobre necesidades de formación de los docentes de la ETS, cumpliéndose ambas al 100%. De manera que para el actual ciclo lectivo queda pendiente el planeamiento, las acciones para promover la superación de los docentes así como la estrategia para asegurar el relevo generacional.

El informe sobre la condición de los y las docentes es la base para plantear políticas más certeras y consensuadas en la unidad académica. El Plan para el Desarrollo del Talento Humano de la ETS permitirá gestionar este importante rubro y como parte de esas



acciones se podrán definir los concursos de antecedentes que a su vez permitirían reducir el interinazgo del personal académico en la ETS, incrementar el número de docentes en régimen académico e incrementar el tamaño de la Asamblea de Escuela y con ello ampliar la base para la toma de decisiones.

Es oportuno mencionar además que durante este período se llevaron a cabo dos concursos de antecedentes, el primero se concretó con la adjudicación de una plaza para la carrera de Terapia Física y el segundo concurso se encuentra en proceso actualmente.

## **Eje 2. Generación del Conocimiento**

En el eje No 2. Generación del Conocimiento, se trazó como objetivo estratégico:

*2.1 "Generar conocimiento científico, tecnológico y sociocultural, que integre la docencia, la investigación, la acción social, de las áreas del conocimiento de las tecnologías en salud, que contribuya con los procesos de atención de salud y el ambiente".*

Se avanzó en la estrategia:

### 2.1.1 Definir las áreas y ámbitos de generación de áreas y ámbitos de generación del conocimiento.

En esta estrategia se ha alcanzado la meta al 80% de la revisión de los datos obtenidos del instrumento Áreas del Conocimiento, que permitirá concluir con su definición. En este eje aún se debe avanzar en dos actividades operativas que no se habían iniciado: la elaboración de ficha técnica sobre la base del modelo de Heckhausen para identificar áreas del conocimiento de una disciplina y la identificación de participantes y organización de grupo de consulta por disciplina. La definición de una línea base será fundamental para promover el desarrollo de proyectos y actividades de investigación así como para la búsqueda de los recursos de apoyo.

## **Eje 3. Transferencia del Conocimiento**

Se trazó como objetivo estratégico:

*3.1 "Procurar la difusión del conocimiento y la visibilización del quehacer de la Escuela, en el contexto institucional, nacional".*

Se avanzó en la estrategia:

### 3.1.1. Establecer una estrategia de comunicación en colaboración con instancias especializadas. (ODI, ECCC-La Estación)

Para gestionar este eje estratégico se conformó una Comisión de Comunicación Social. Transferencia del Conocimiento. El trabajo consistió en: la búsqueda de capacitaciones en temas o herramientas de comunicación y la participación por parte de los integrantes de la Comisión en las actividades coordinadas de capacitación. Se considera que estos

elementos son fundamentales para el diseño de una estrategia de comunicación social de la ETS así como para las acciones de implementación de la misma.

Actualmente la comisión trabaja en el diseño de una estrategia de comunicación de la ETS al tiempo que se llevan a cabo actividades de divulgación del quehacer de la ETS. Éstas tienen que ver con ferias de la salud y vocacionales, así como el manejo de información en redes sociales.

Aunque la estrategia está por definir se ha trabajado intensamente en la divulgación del quehacer de la ETS por distintos medios. Sin embargo, no existen antecedentes en la ETS de algo similar por lo que se necesitará un gran esfuerzo de la comisión encargada que ha estado siendo apoyada por personal administrativo de la ETS.

#### **Eje 4. Movilidad y Cooperación**

En el eje No 4. Movilidad y Cooperación, se trazó el objetivo estratégico:

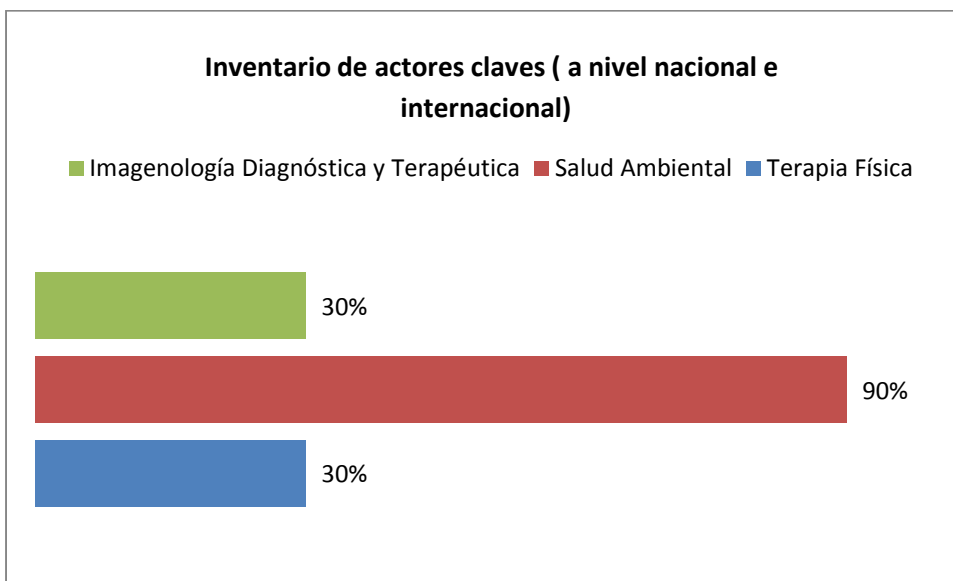
*4.1 " Establecer redes de cooperación e intercambio que consoliden la posición de la Escuela de Tecnologías en Salud escenario académico nacional, internacional"*

Como parte de este objetivo se avanzó en la estrategia:

4.1.1. Fomentar el desarrollo de redes académicas-formales y no formales-, en el ámbito nacional e internacional.

El siguiente gráfico evidencia el nivel de avance en torno a la actividad operativa inventario de actores claves que constituye un paso inicial:

Grafico 4



Fuente: Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico de la Escuela de Tecnologías en Salud 2016-2018

El cumplimiento de estas actividades operativas permitirán en el segundo ciclo lectivo avanzar en el diseño estrategia de vínculo con diversos actores sociales para una mejor gestión académica. Sin embargo, aun el nivel de ejecución es relativamente bajo, por lo que se deberá hacer un esfuerzo para complementarla, ya que de esta actividad depende el logro de la meta de vinculación de cada una de las carreras con actores claves.

Con independencia de que la estrategia de vínculo con actores para conformar redes académicas aún no se concibe formalmente, durante el periodo de trabajo se ha avanzado para establecer los siguientes convenios

Cuadro 1. Convenios con actores nacionales en proceso de negociación, diseño o listo para firmas.

carrera	Actor	Propósito fundamental
Asistente y Técnico en Emergencias médicas	Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica *	Establecer espacios de práctica para estudiantes del Asistente y el Técnico en Emergencias Médicas.
Asistente y Técnico en Emergencias médicas	Emergencias Médicas *	Establecer espacios de práctica para estudiantes del Asistente y el Técnico en Emergencias Médicas.
Asistente y Técnico en Emergencias médicas	Cruz Roja Costarricense **	Establecer espacios de práctica para estudiantes del Asistente y el Técnico en Emergencias Médicas.
Asistente y Técnico en Emergencias médicas	Sistema de Emergencias 911 de Costa Rica **	Ofrecer capacitación a funcionarios
Ortoprótisis y Ortopedia, Terapia Física, Imagenología Diagnóstica y Terapeutica	Hospital del Trauma y Red de Servicios del Instituto Nacional de Seguros **	Establecer espacios de práctica para docencia así como proyectos de investigación y acción social
Ortoprótisis y Ortopedia, Terapia Física	Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) **	Desarrollar un taller de Ortesis y Protésis conjunto para promover el servicio a la población y la práctica docente, así como la investigación y desarrollo

\* Convenios renovados

\*\*Convenio nuevo en rediseño

Fuente: elaboración propia

Cabe resaltar que se ha avanzado en un convenio para desarrollar un proyecto conjunto con la CCSS "Taller Nacional de Ortesis y Prótesis" a partir del financiamiento que aportan ambas instituciones: la UCR (a partir del financiamiento del proyecto Mejoramiento de la Educación Superior Costarricense que financia el Banco Mundial) y la CCSS (a través de la Gerencia de Logística). El convenio se encuentra en fase de diseño y se obtuvo financiamiento de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), para que la Fundación Costa Rica para la Innovación lleve a

cabo un proyecto demostrativo sobre la factibilidad de la digitalización de procesos sustantivos del taller, lo que permitiría definir la lista de equipos que proporcionará la ETS.

Se estima que este proyecto conjunto con la CCSS promovería el liderazgo a nivel nacional de la carrera de Ortoprótisis y Ortopedia en colaboración con la carrera de Terapia Física. Se espera que sea posible impulsar la investigación y el desarrollo en ortesis y prótesis así como en otras áreas afines. Es oportuno mencionar que este núcleo de desarrollo podría generar un conglomerado con otras áreas académicas de la UCR como es la ingeniería eléctrica y mecánica.

En el siguiente cuadro se resumen los convenidos en proceso con actores internacionales o externos a Costa Rica:

Cuadro 2. Convenios con actores internacionales o externos a Costa Rica, en proceso de negociación, diseño o listo para firmas.

carrera	Actor	Propósito fundamental
Imagenología Diagnostica y Terapéutica	Universidad de Santander, República de Panamá	Promover el intercambio en docencia, investigación y acción social
Ortoprótisis y Ortopedia	Universidad de Don Bosco, El Salvador	Promover el intercambio en docencia, investigación y acción social
Escuela de Tecnologías en Salud	Organización Panamericana de la Salud (OPS)	Establecer red de actores académicos en el área de las tecnologías en salud en Centro América

Fuente: elaboración propia

Se ha avanzado en el diseño de un convenio con la Universidad de Don Bosco de El Salvador para reforzar la formación práctica de los estudiantes de la primera generación (actual tercer año) de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Ortoprótisis y Ortopedia. El convenio además permitiría el intercambio de docentes y permitiría desarrollar también otras áreas académicas como es la investigación.

Así mismo, mediante el apoyo de la OPS se espera promover el acercamiento académico entre actores relacionados con las tecnologías en salud. La reactivación de una red de tecnólogos en salud en esta área geográfica sería de gran provecho para la ETS para favorecer la movilidad, el intercambio y la actualización.

Es oportuno destacar que se han estrechado relaciones con la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica para promover la carrera de Salud Ambiental. En este sentido se avanza en la redacción de proyecto de ley para establecer el colegio de profesionales en Salud Ambiental, lo que facilitaría la consolidación de la disciplina en el país y en consecuencia diversos beneficios para el ejercicio profesional y su impacto en la sociedad costarricense.

## Eje 6. Gestión Académica

En este eje estratégico institucional se trazó como objetivo de la ETS:

*6.1 "Potenciar la pertinencia, la eficiencia, la sostenibilidad ambiental, la transparencia y la calidad de la gestión en función del quehacer sustantivo".*

Como parte de este objetivo se avanzó en las estrategias:

6.1.1. Propiciar la implementación de sistemas de información que apoyen la toma de decisiones en la ETS para la mejora continua.

Aún se encuentra pendiente la definición de algún sistema de información institucional para adaptarlo al quehacer de la ETS, ya que no se valoran del todo pertinente los existentes. Es necesario considerar que al parecer, estos sistemas diseñados para la toma de decisiones a otro nivel de gestión en la UCR.

Toda vez que no se visualiza un sistema de información idóneo se ha avanzado de manera preliminar, generando bases de datos con información de proyectos de Investigación y Acción Social. Actualmente se construyeron bases de datos sobre docentes y está en construcción otras sobre estudiantes, egresados, empleadores a nivel de las carreras involucradas en los procesos de autoevaluación de la calidad con miras en la acreditación.

6.1.2. Acondicionar la infraestructura física y tecnológica en áreas prioritarias, para el desarrollo y humanización del espacio público.

Está prácticamente concluido el acondicionamiento de la planta física de "Casa Alforja" y los cubículos contiguos al antiguo edificio de Ciencias Sociales (donde se localizan algunos equipos audiovisuales y otros, así como parte del archivo). La gestión en esta dirección con participación de la jefatura administrativa y otras coordinaciones, inició con mayor intensidad desde el mes de noviembre del año 2015 para la coordinación de la mudanza de la unidad académica. Esto implicó por una parte el desarrollo de un proyecto de remodelación de la "Casa Alforja" (sede la actual planta física) y los cubículos mencionados que consistió en la asesoría y seguimiento estrecho del personal técnico en arquitectura, comunicaciones e informática e ingeniería eléctrica para que el proyecto cumpliera con las expectativas y necesidades de la ETS. Por otra parte, se realizaron las coordinaciones con personal de seguridad universitario para asegurar la vigilancia durante la mudanza y la permanencia en Casa Alforja. En todo caso la ejecución en la práctica involucró a proveedores privados de servicios de remodelación, mudanza y vigilancia.

Fue necesario llevar a cabo un intenso proceso de organización y programación de actividades a lo interno de la unidad académica para cumplir con el propósito del traslado en condiciones estrictas de seguridad, que garantizara no se produjeran daños a la base material, ni pérdidas de la misma. No se ha reportado ningún daño o pérdida de equipos e insumos.

La mudanza de la ETS hacia "Casa Alforja" se llevó a cabo en el mes de febrero del presente año, esto implicó el cierre de la unidad académica durante casi una semana. La

ETS estuvo funcional para ofrecer los servicios que presta sin retraso y de manera adecuada al iniciar el primer ciclo lectivo del 2016.

Con respecto a la construcción del nuevo edificio de la ETS en el marco del proyecto Mejoramiento de la Educación Superior Costarricense que financia el Banco Mundial, en el presente año se presupuestó el equipamiento del nuevo edificio de manera que este presupuesto extraordinario esté disponible para el año 2017 cuando se espera la finalización de esta obra.

Así mismo, de las nuevas plazas solicitadas a la Vicerrectoría de Administración se encuentran ya aprobados tres nuevos tiempos completos de conserjería y el apoyo administrativo para los nuevos departamentos que se encuentran en estudio.

6.1.7. Desarrollar un modelo institucional de gestión del riesgo a desastres y atención de emergencias, se encuentra nombrada y en funcionamiento una comisión de trabajo encargada de elaborar el plan mencionado.

El plan para la gestión del riesgo a desastres de la ETS se encuentra concluido a un nivel del 95% y será presentado próximamente ante el Consejo Asesor de Escuela y la Asamblea de Escuela.

6.1.8. Fortalecer la cultura de planificación en los procesos, en aras de que contribuya al desarrollo y mejoramiento institucionales.

No se identifican antecedentes de gestión estratégica de la unidad académica conforme a un plan estratégico, concebido, consensuado por el colectivo y a la vez alineado con el Plan Estratégico Institucional de la UCR. Cualquier esfuerzo por llevar a cabo planificación coordinada a nivel de subcolectivos (comisiones, coordinaciones de carreras) y personas, resulta un esfuerzo novedoso y desafiante en la ETS.

Se procedió a planificar el primer año de vigencia del plan, el 2016. La planificación fue extensiva a las coordinaciones de las carreras de bachillerato y licenciatura más consolidadas en la ETS (Salud Ambiental, Terapia Física e Imagenología) así como a las comisiones de Docencia e Investigación, Acción Social y la de Comunicación Social que son las de mayor protagonismo en la gestión del plan durante el primer año de vigencia. Se plantearon actividades operativas para cada una de las estrategias y se hizo corresponder con las metas.

En el mes de julio del presente año se convocó por separado a cada uno de los coordinadores involucrados en la primera parte de la gestión del plan estratégico con el propósito de monitorear los avances. Se enviaron notas desde la dirección recordando los objetivos y actividades operativas que cada coordinación tienen a su cargo para el primer y segundo semestre del presente año. Así mismo, las coordinaciones remitieron a la dirección sus informes parciales y se tuvo la oportunidad de conversar sobre los avances.

Utilizando el instrumento Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Plan Estratégico 2015/2018 de la Escuela de Tecnologías en Salud se capturó los datos correspondientes al nivel de cumplimiento de cada una de las actividades operativas.

Así mismo, el Manual de Organización de la ETS fue aprobado mediante acuerdo del Consejo Universitario el 28 de Julio del 2016, lo que conllevó el seguimiento y reuniones de trabajo en diversas instancias de la UCR. Tal y como se establece, se ha iniciado el proceso de departamentalización de la ETS. Con el propósito de apoyar los procesos de gestión estratégica a nivel de departamentos, serán asignados más tiempos docentes y se estudia la asignación de tiempos de apoyo administrativo.

Desde el segundo ciclo lectivo se reforzó la carga académica de los coordinadores de las carreras involucradas en los procesos de autoevaluación, pasando de un cuarto a medio tiempo destinado exclusivamente para las labores de coordinación académica. Esto implicó un intenso trabajo para lograr que las autoridades universitarias aceptaran las debidas justificaciones por parte de la ETS para esta asignación.

Se reconocen oportunidades de mejora que constituyen debilidades en la gestión del Plan Estratégico:

- Es necesario incorporar a todas las carreras de la ETS. Hasta el momento solo se incorporan en la gestión estratégica a las tres carreras de bachillerato y licenciatura de mayor consolidación y experiencia. Es necesario reconocer que otras carreras como Lic. en Audiología, Bachillerato y Licenciatura en Ortopedia y Ortoprótosis, Bachillerato y Licenciatura en Histocitotecnología (plan especial) cuentan con muy pocas cohortes de estudiantes y no existen egresados. En estos casos el esfuerzo está concentrado en la administración del plan de estudios y en procesos sustantivos de docencia, sin que se pueda contar con un cuerpo docente establecido así como espacios de práctica.
- La gestión estratégica debe reflejarse en la planificación del trabajo a nivel individual de cada docente con medio tiempo o más de dedicación a la ETS. Hasta el momento las actividades operativas han sido asignadas a las coordinaciones de carreras y comisiones, pero no se cuenta aún con planes individuales que reflejen actividades conforme al plan estratégico.
- Es necesario continuar recabando recursos para fortalecer la gestión estratégica y lograr sensibilizar a las autoridades universitarias para que justifiquen la asignación de las cargas académicas.

#### 6.1.10. Participación activa del estudiantado en las instancias de toma de decisiones de la Escuela.

El estudiantado de la ETS se encuentra organizado en asociaciones de estudiantes en cada una de las carreras de bachillerato y licenciatura, salvo en los casos de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Histocitotecnologías (en la que existe un único grupo de estudiantes). Los estudiantes participan habitualmente en la Asamblea de Escuela y en otros órganos colegiados en los que está instituida su participación. Por otra parte, se percibe una comunidad estudiantil entusiasta en las diversas actividades que se organizan tales como ferias de la salud, ferias vocaciones y otras actividades académicas y recreativas.

Se percibe como oportunidad de mejora la creación y funcionamiento de una estructura representativa estudiantil a nivel de Escuela que agrupe a todas las asociaciones para de esta forma alcanzar una mayor integración de las mismas. Se debe asegurar de que todas las carreras cuentan con representación en los órganos colegiados o al menos se logre identificar un representante informal, con el propósito de sostener la comunicación.

Así mismo debe lograrse que la participación estudiantil sea más activa durante todo el proceso de autoevaluación de la calidad en la que están inmersas las carreras de la ETS.

### **Consideraciones finales**

La ETS se encuentra inmersa en profundos cambios que deben beneficiar en toda línea su desempeño académico. Los mismos van desde la preparación que se lleva a cabo para contar con una planta física adecuada que deberá materializarse en el siguiente año, hasta los cambios de la estructura organizativa por la departamentalización, el fortalecimiento con nuevas plazas administrativas y sobre todo por la gestión de la calidad que implica la autoevaluación de tres de sus carreras más consolidadas.

Todos estos procesos se llevan a cabo en el marco de la gestión del Plan Estratégico de la ETS y tienen la orientación a alcanzar su visión de: *" Ser un ente académico referente tanto en el ámbito nacional como en el internacional en las tecnologías en salud, en la formación y capacitación de profesionales de alto nivel de desarrollo científico-tecnológico y de compromiso social, además como generador e impulsor de proyectos, políticas, reglamentos y de mecanismos de coordinación interinstitucional que contribuyen con el mejoramiento de las condiciones de salud de la población".*