



**Diseño del Plan Estratégico Institucional del
Colegio Universitario de Cartago 2018-2023
Contratación directa No 2017-000012-001 C “**

ENTIDAD CONTRATANTE



ABRIL, 2017

PRESENTACIÓN

El siguiente documento corresponde al diseño del Plan Estratégico Institucional del Colegio Universitario de Cartago (CUC) 2018-2023, correspondiente a la contratación directa No 2017-000012-001 C.

Este informe consta de 6 capítulos:

Capítulo 1:	• Metodología general para el diagnóstico organizacional.
Capítulo 2:	• Análisis organizacional
Capítulo 3:	• FODAL
Capítulo 4:	• Matrices estratégicas
Capítulo 5:	• Definición del Plan Estratégico Institucional
Capítulo 6:	• Formulación del Plan Estratégico del CUC

EQUIPO PARTICIPANTE DE SIME CONSULTORÍA

Directora de Proyecto, Especialista:	Melania Solano
Consultor:	Deybid Elizondo
Asistente:	Felipe Chávez
Director Administrativo:	Roberto Chacón

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Actualizado por	Descripción de los cambios



CONTENIDO

Capítulo 1: Metodología General para el Diagnóstico Organizacional.9

Capítulo 2: Análisis Organizacional 11

 2.1. Análisis externo:..... 11

 2.1.1. Tendencias de la población meta 13

 2.1.2. Tendencias de la educación superior y empleabilidad 31

 2.1.3. Competencia..... 47

 2.1.4. Requerimientos legales y normativos 56

 2.2 Análisis interno: 63

 2.2.1. Factor productos y servicios CUC 68

 2.2.2. Factor docentes 83

 2.2.3. Factor población estudiantil del CUC 84

 2.2.4. Factor graduados (as) 89

 2.2.5. Factor finanzas..... 91

 2.2.6. Factor control interno y riesgo 92

 2.2.7. Factor talento humano 93

 2.2.8. Factor comunicación..... 95

 2.2.9. Factor procesos..... 97

 2.2.10. Factor planificación..... 100

 2.2.11. Factor tecnologías de información 114

Capítulo 3: FODAL 117

Capítulo 4: Matrices de análisis estratégico..... 122

 4.1 Matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos)..... 122

 4.2 Matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos) 124



4.3 Posicionamiento estratégico deL CUC – Matriz IE	127
4.4 Matriz DAFO.....	129
Capítulo 5: Definición del plan estratégico	135
Capítulo 6: Formulación del Plan Estratégico del CUC.....	136
6.1 Misión - Visión - Valores	137
6.2 Objetivos estratégicos y perspectivas.....	141
6.3. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	145
6.4. Mapa estratégico	146
6.5 Indicadores estratégicos	149
6.6 Acciones estratégicas 2018 – 2023	155
6.7. Planes tácticos recomendados	159
Anexos.....	165
Bibliografía	166



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Asistencia a la educación regular censo 2011	22
Tabla 2 Asistencia a la educación regular censo 2000	22
Tabla 3 Comparativo asistencia a la educación regular censo 2011 y 2000	23
Tabla 4 Porcentaje de población nini de 12 a 17 años según Dirección Regional de Educación...	30
Tabla 5 Ejes estratégicos Planes 2016-2020	36
Tabla 6 Similitud de Oferta Académica CUC	48
Tabla 7 Titulación otorgada de las instituciones parauniversitarias 2012-2013.....	52
Tabla 8 Conclusiones estudio de clima organizacional	94
Tabla 9 Conclusiones diagnóstico de comunicación	96
Tabla 10 Vinculación del PETIC con el PEI CUC	116
Tabla 11 FODAL CUC	118
TABLA 12: Matriz EFI del CUC.....	124
Tabla 13 Matriz EFE DEL CUC	126
Tabla 14 lineamientos estratégicos detectados a partir del análisis de fuerzas desarrollado para el CUC	129
Tabla 15 Cuestionamientos para construcción de Misión - Visión	138
Tabla 16 Perspectivas- Lineamientos estratégicos -Factores críticos de éxitos - Objetivos estratégicos CUC 2018-2023	142
Tabla 17: Definición de perspectivas para el CUC y clasificación de objetivos estratégicos	145
Tabla 18 Descripción de indicadores de gestión CUC	150
Tabla 19 Descripción de indicadores de resultado CUC.....	152
Tabla 20: Objetivos estratégicos y acciones estratégicas	156
Tabla 21 Planes tácticos recomendados	160



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Metodología general diagnóstico organizacional	9
Figura 2 Factores externos relevantes CUC	13
Figura 3 Variables con mayor puntaje de Costa Rica en el ICH.....	15
Figura 4 Niveles de desarrollo de los cantones del país en el 2009 y el 2005	21
Figura 5 Comparativo nivel de instrucción provincia de Cartago censo 2011 y 2000	24
Figura 6 Concentración Cantonal de Ninis, 2011	29
Figura 7 Resumen graduados por área de conocimiento y carreras	42
Figura 8 Matrícula instituciones parauniversitarias I cuatrimestre 2014	49
Figura 9 Reporte de la matrícula inicial 2015 de las Instituciones de enseñanza superior para universitaria	51
Figura 10 Informe de estudiantes titulados durante el período 2012-2015 en las instituciones de enseñanza superior parauniversitaria.....	55
Figura 11 Carreras univeristarias que tendrán mayor demanda en el Sector Servicios	58
Figura 12 Carreras univeristarias que tendrán mayor demanda en los Sectores Manufactura Avanzada y Ciencias de la Vida.....	58
Figura 13 Carreras técnicas de mayor demanda.....	59
Figura 14 Habilidades blandas de mayor demanda	59
Figura 15 Organigrama CUC	67
Figura 16 Factores Internos relevantes CUC	67
Figura 17 Matrícula por provincia año 2016	86
Figura 18 Matrícula por carrera año 2016	88
Figura 19 Titulación otorgada por carrera en el año 2016	88
Figura 20 Estado de procesos 2011.....	98
Figura 21 Mapa estratégico 2013-2017	101



Figura 22 Primer objetivo vinculante con el PND	110
Figura 23 Segundo objetivo vinculante con el PND	110
Figura 24 Resultados de matrices EFI Y EFE	127
Figura 25 Matriz IE para el CUC.....	128
Figura 26 Diagrama de formulación del plan estratégico	136
Figura 27 Perspectivas y objetivos estratégicos del CUC	147
Figura 28 Mapa estratégico CUC 2018-2023.....	147



CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA GENERAL PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El diagnóstico organizacional comprende un análisis externo e interno de la situación actual del CUC, el FODAL (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y limitaciones) y el desarrollo de matrices estratégicas, entre ellas la matriz DAFO para establecer los lineamientos estratégicos y las matrices EFE (matriz de factores externos), EFI (matriz de factores internos) y la IE (matriz interno-externo).

Para validar el diagnóstico Organizacional, SIME Consultoría propone realizar sesiones de validación con la comisión técnica de aprobaciones establecida por el CUC para este proyecto.

Seguidamente se muestra la metodología, para llevar a cabo el diagnóstico Organizacional de la Institución:

Figura 1 Metodología general diagnóstico organizacional



Fuente: SIME Consultoría S.A.



En primera instancia se procede a recopilar documentación externa e interna que contenga información relevante, con el fin de obtener insumos necesarios para desarrollar una proyección estratégica con base en la realidad institucional, en la actualidad, en los cambios y tendencias existentes en el entorno.

Seguidamente el equipo consultor procede a realizar una revisión exhaustiva de la documentación seleccionada, distinguiendo información relevante para el análisis organizacional. Esta información es validada por representantes del CUC. Una vez realizada la validación, se procede a realizar el análisis organizacional identificando factores y fuerzas a nivel externo e interno del CUC.

La siguiente fase consiste en determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Limitaciones (FODAL) del CUC y elaborar matrices estratégicas por parte del equipo consultor, con el fin de conocer el posicionamiento estratégico del CUC en el entorno y obtener los lineamientos estratégicos para la formulación de estrategias. Finalmente esta información es validada por representantes del CUC, para así obtener el Diagnóstico Organizacional de la Institución.



CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional se desarrolla en dos componentes, análisis externo y análisis interno. A continuación se presentan ambos componentes.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO:

La documentación contemplada para este componente corresponde a:

- ✓ Ranking ADEN de competitividad para América Latina 2015.
- ✓ Índice de capital humano ADEN para América Latina 2015.
- ✓ Seguimiento de la condición laboral de las personas Graduadas 2008-2010 de las universidades costarricenses (2013).
- ✓ Plan nacional de la educación superior universitaria estatal 2016-2020.
- ✓ Registro de matrícula I cuatrimestre 2014 en instituciones parauniversitarias, Consejo Superior de Educación.
- ✓ Reporte de matrícula inicial 2015 de las instituciones de enseñanza superior parauniversitaria, Consejo Superior de Educación.
- ✓ Instituciones parauniversitarias aprobadas por el Consejo Superior de Educación, 2016.
- ✓ Creación y funcionamiento de las instituciones de educación superior parauniversitaria Ley N° 6541.
- ✓ Reglamento a la Ley que regula las instituciones de enseñanza superior Parauniversitaria.
- ✓ Características de la educación parauniversitaria costarricense, SINAES, 2011.
- ✓ Estructura del sistema educativo costarricense (Consejo Superior de Educación).
- ✓ Plan nacional de desarrollo 2015-2018.
- ✓ Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica MIDEPLAN 2016.
- ✓ Quinto informe estado de la educación 2015.
- ✓ Informe nacional sobre desarrollo humano 2013.



- ✓ Plan de acción de la política nacional de igualdad y equidad de género.
- ✓ Política nacional para la igualdad y equidad de género (PIEG).
- ✓ Encuesta continua de empleo, indicadores del mercado laboral costarricense, IV trimestre 2016.
- ✓ Estrategia XXI: conocimiento e innovación hacia el 2050 en Costa Rica
- ✓ Titulación otorgada en las instituciones de educación superior parauniversitaria, durante el periodo 2012-2014, Consejo Superior de Educación.
- ✓ Informe de estudiantes titulados durante el período 2012-2015 en las Instituciones de enseñanza superior parauniversitaria, Consejo Superior de Educación.
- ✓ Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación 2015-2021.
- ✓ Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica, 2011.
- ✓ Censos nacionales de población y vivienda 2000 y 2011.
- ✓ Estado de la nación en desarrollo humano sostenible, 2015.
- ✓ Informe de la auditoría sobre las acciones de política pública respecto a la población joven que no estudia ni trabaja, Contraloría General de la República, 2014.
- ✓ Artículos varios sobre ninis.
- ✓ Artículos varios sobre milenios.

En el anexo 1, se encuentra el compendio de la documentación externa.



El análisis externo del CUC, se presenta en 4 factores relevantes del entorno que afectan a la institución, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 2 Factores Externos relevantes CUC



Fuente: SIME Consultoría S.A.

A continuación se describe cada factor externo:

2.1.1. TENDENCIAS DE LA POBLACIÓN META

La Ley No. 6541 de creación y funcionamiento de las instituciones de educación superior parauniversitaria, indica que la población meta del CUC corresponde a personas egresadas de la educación diversificada, así como a los miembros de la comunidad; el plan nacional de desarrollo de Costa Rica 2015-2018, determina en el programa de desarrollo académico que el CUC debe otorgar becas a personas con condiciones de vulnerabilidad y en el programa de acción social capacitar a personas provenientes de programas sociales del gobierno. Para comprender lo que está sucediendo en el entorno con la población meta, se muestra las siguientes tendencias:

Costa Rica en América Latina

Según el ranking de competitividad para América Latina (Instituto de Competitividad ADEN, 2015), en el año 2015 Costa Rica se ubica en la tercera posición, por debajo de Chile y Panamá respectivamente. Es importante mencionar que Costa Rica mejoró su

puntaje en relación al año 2013, así mismo sigue consolidando su posicionamiento y buen nivel competitivo. El fortalecimiento se debe a una mayor estabilidad de las variables macroeconómicas y mejor acceso a la tecnología.

Las bases que el Instituto de Competitividad de ADEN considera para evaluar la competitividad de cada país corresponden a:

- ✓ Cobertura de necesidades básicas.
- ✓ Aspectos institucionales.
- ✓ Infraestructura.
- ✓ Estabilidad macroeconómica.
- ✓ Salud.
- ✓ Educación.
- ✓ Expectativas de la población.
- ✓ Competencia en los mercados.
- ✓ Eficiencia en las relaciones laborales.
- ✓ Acceso a la tecnología.

Costa Rica en la variable de “Educación” obtiene el segundo lugar por debajo de Argentina, mientras que la variable que obtiene mejor puntaje corresponde a la de “Salud”, el cual es el mayor puntaje de todos los países.

En cuanto al Rankin del índice de capital humano (ICH) para América Latina, en el año 2015 Costa Rica se ubica en el primer lugar, dado que obtiene los mayores valores para el ICH.

La medición representada en el ICH es “macroeconómica”, es decir, no aborda el capital humano de un individuo sino de un país en su conjunto.

Los aspectos que el Instituto de Competitividad de ADEN considera para evaluar el ICH de cada país corresponden a:



- ✓ Indicadores de entrada para la educación formal.
- ✓ Indicadores de salida (cantidad) para la educación formal.
- ✓ Indicadores de salida (calidad) para la educación formal.
- ✓ Indicadores de educación informal.
- ✓ Indicadores de salud.
- ✓ Indicadores de entorno y acceso a la tecnología.

Costa Rica obtiene el mayor puntaje de todos los países, en las variables de:

Figura 3 Variables con mayor puntaje de Costa Rica en el ICH

EDUCACION FORMAL - Entrada
Gasto Pub en Educ % pib - UNESCO
Gasto Pub en Educ % pib - IDH
Gasto Pub por alumno primaria como % pib pc
Gasto Pub por alumno secundaria como % pib pc
Alumnos por maestro - primaria
Alumnos por maestro - secundaria
EDUCACION FORMAL - Salida calidad
Prueba TERCE tercer grado
Prueba TERCE sexto grado
Educación Primaria WEF
Artículos en publicaciones científicas y técnicas pc
% satisfechos calidad educativa
CONDICIONES DE SALUD
Gasto Pub Salud/ GP total (%)
Gasto total en salud pc (en usd ppp)
Gasto Total en Salud/PIB
Gasto Total en Salud/PIB
Tasa mortalidad adulta (+ 15 años)
Tasa mortalidad infantil (- 1 años)
Tasa mortalidad materna (c/100mil nacimientos)
Health WEF
Esperanza de vida hombre
Esperanza de vida mujer

Fuente: (Instituto de Competitividad ADEN, 2015)

Desarrollo Humano Costarricense

En el año 2013, se desarrolla el informe nacional sobre desarrollo Humano “Aprendiendo a vivir juntos: convivencia y desarrollo humano en Costa Rica”, el cual explora las diferentes formas de convivir de la sociedad costarricense.

Como aspectos relevantes a considerar en este proceso de planificación estratégica del CUC, se encuentra que la sociedad costarricense ha cambiado mucho en las últimas décadas, producto de ello, los costarricenses están encontrando nuevas formas de relacionarse y de convivir. Entre estos cambios se destacan las transformaciones sociodemográficas; transformaciones familiares; las mujeres reclaman sus derechos y asumen nuevos roles; desaceleración y desigualdad de los avances en desarrollo humano; lentos avances en educación; una economía más diversificada; aumento de la desigualdad y el estancamiento en la reducción de la pobreza y finalmente una Inserción limitada a la sociedad de la información:

Seguidamente se muestra mayor detalle de cambios importantes:

- ✓ *La población del país es mucho más numerosa que la de unas décadas atrás y ello plantea retos para la convivencia y el desarrollo humano.*
- ✓ *La tasa de natalidad, que corresponde al número de nacimientos por cada 1.000 personas, tenía una magnitud de 49,2 en 1960, y luego se redujo a casi la mitad en un período de 30 años, al llegar a 30,2 en 1980 y a 15,9 en el 2011. Un factor determinante de este descenso fue el uso de anticonceptivos modernos.*
- ✓ *El descenso de la fecundidad registrado en Costa Rica es uno de los más rápidos observados en el mundo.*
- ✓ *El descenso de la mortalidad.*
- ✓ *Mientras en 1950 las magnitudes de los grupos más jóvenes eran mayores, en especial el de 0 a 4 años, en años recientes se registró un aumento importante en el grupo de personas entre los 15 y los 24 años. En el futuro cercano, uno de los que más*



umentará es el de las personas adultas mayores. Así, mientras en 1980 había alrededor de 100 mil personas de 65 años y más, que representaban el 4,5% de la población, este grupo representó en el año 2011 el 6,8% de la población total.

- ✓ *Entre 1950 y 2011 la esperanza de vida al nacer aumentó 20,4 años para los hombres, pasando de 56,5 a 76,9 años, y 22,8 años para las mujeres, pasando de 59,0 a 81,8 años.*
- ✓ *En el país el número de perceptores neto aumentó considerablemente. Este hecho, denominado “bono demográfico”, tiene beneficios para las familias, pues se traduce en un mayor número de perceptores y menos dependientes por hogar. Idealmente, ello se traduce en mayores posibilidades de educación para hijos e hijas. También sugiere mayores posibilidades de ahorro, lo que puede mejorar las condiciones materiales del hogar.*
- ✓ *El aumento de la población en edad de trabajar está llegando a su final. En menos de 10 años la relación de dependencia dejará de disminuir y empezará a aumentar, aunque no a los niveles de los años setenta, ya que seguirá existiendo un número mayor de personas en edad de trabajar con respecto a los dependientes. Estos últimos, sin embargo, serán cada vez más personas adultas mayores en vez de menores de 15 años.*
- ✓ *Las familias se transforman: se redujo el tamaño promedio de los hogares.*
- ✓ *Aumento de las uniones civiles.*
- ✓ *Actualmente dos de cada tres nacimientos corresponden a madres no casadas.*
- ✓ *Las mujeres reclaman sus derechos y asumen nuevos roles.*
- ✓ *La asistencia a la educación secundaria de las mujeres superó la de los hombres. En el año 2011, el 76,7% de las mujeres con edad de estar en secundaria estaban matriculadas, mientras que entre los varones esa cifra fue de 71,6%.*
- ✓ *La incorporación de las mujeres al mercado laboral también registra avances, aunque persisten retos y obstáculos importantes que atender. El aumento que presentan las mujeres en su inserción al mercado laboral es relativamente lento.*



- ✓ *La revisión de las tasas por edad y por grado de educación indica no sólo que la participación aumentó entre las que tienen mayores niveles de educación, sino también que estas se incorporaron más tardíamente a la fuerza laboral, lo cual refleja una mayor permanencia en el sistema educativo.*
- ✓ *Las mujeres también enfrentan mayor desempleo que los hombres.*
- ✓ *Un reto importante que enfrentan las mujeres es que sobre ellas recae todavía la mayoría del trabajo del hogar.*
- ✓ *Desaceleración y desigualdad de los avances en desarrollo humano: La evolución del Índice de Desarrollo Humano (IDH), un indicador compuesto que mide los avances promedios de un país en función de tres capacidades básicas: una vida larga y saludable, la adquisición de conocimiento, y un nivel material de vida digno. Después de 1980 ha habido progreso en Costa Rica, pero éste se ha dado a un ritmo más lento que en otros países de la región.*
- ✓ *Lentos avances en educación a partir de la crisis de los ochentas: Uno de los factores que explica la desaceleración en desarrollo humano y la pérdida de posiciones con respecto a otros países, fue el retroceso que provocó la crisis de la década de los 1980 en los indicadores de educación y los lentos avances posteriores.*
- ✓ *Una economía más diversificada, existe un crecimiento económico del país, este se vio acompañado de cambios en su estructura productiva.*
- ✓ *El aumento de la desigualdad y el estancamiento en la reducción de la pobreza.*
- ✓ *Inserción limitada a la sociedad de la información: las TIC cambiaron rápidamente la forma de vida de las personas. (Informe Nacional sobre Desarrollo, 2013)*

En el 2011, la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Costa Rica (PNUD-Costa Rica), desarrollan el estudio atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica, 2011. Producto de este estudio se identifica que el Índice de Desarrollo Humano cantonal (IDHc) Entre el año 1992 y el 2009, mostró en general un comportamiento creciente para los diferentes cantones del país.



Los cinco índices calculados por cada cantón corresponden a:

- ✓ Índices de Desarrollo Humano (IDHc).
- ✓ Índice de Pobreza Humana (IPHc).
- ✓ Índices de Potenciación de Género (IPGc).
- ✓ Índices de Desarrollo Humano relativo al Género (IDGc)
- ✓ Índices de Desarrollo Humano ajustado por Seguridad Ciudadana (IDHSCc)

Para una mayor comprensión cantonal, el estudio atlas del desarrollo humano cantonal, agrupa los cantones en 4 grupos:

- ✓ Grupo 1: Desarrollo humano desfavorable: Posee los niveles más bajos del índice de desarrollo humano (IDHc), de potenciación de género (IPGc) y el segundo más bajo de pobreza humana (IPHcM5). Además, el ajuste por desigualdades de género (IDGc) y la inclusión de la seguridad ciudadana (IDHSCc) tienen un impacto relativamente bajo en el índice de desarrollo humano, en parte porque el IDHc ya tiene el nivel más bajo de todos los grupos. En general, tiene las condiciones más desfavorables, lo cual explica su nombre.
- ✓ Grupo 2: Desarrollo humano débil: En comparación con el grupo anterior, aumenta el IDHc y la potenciación de género (IPGc), pero posee un nivel de pobreza humana (IPHcM) similar. Además, el IDGc, que incorpora el efecto de las desigualdades de género, y el IDHSCc, que incluye la seguridad ciudadana.
- ✓ Grupo 3: Desarrollo humano fortalecido pero vulnerable: Se distingue del primer grupo porque también mejora el índice de desarrollo humano (IDHc) y el de potenciación de género (IPGc). Además, si se compara con el segundo obtiene mejores resultados en lo que respecta a la pobreza humana (IPHcM) y en el desarrollo humano ajustado por seguridad ciudadana (IDHSCc). La diferencia de este último índice con respecto al IDHc es muy pequeña, indicando que los niveles de inseguridad son bajos. Sin embargo, las desigualdades de género (IDGc) sí generan un impacto importante.



- ✓ Grupo 4: Desarrollo humano alto con obstáculos: Posee los índices de desarrollo humano y potenciación de género más altos, así como los niveles más favorables de pobreza humana, pero también presenta desigualdades de género importantes y debilidades en lo referente a la seguridad ciudadana. La existencia de este grupo muestra que ninguno de los grupos constituidos presenta características ideales con respecto al desarrollo humano concebido integralmente y que aún el que reúne las condiciones más deseables no está exento de problemas sociales que afectan el bienestar de la población.

Los cantones de la provincia de Cartago correspondientes a Cartago, Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba y Alvarado, en el año 2005 se encontraban en el Grupo 3: Desarrollo humano fortalecido pero vulnerable, comparando con el año 2009, igualmente se ubicaron en el mismo Grupo 3. No obstante los cantones de Oreamuno y el Guarco en el año 2005 se encontraban en el Grupo 3, sin embargo esta situación mejoró en el 2009 dado que se ubicaron en el Grupo 4: Desarrollo humano alto con obstáculos. (Universidad de Costa Rica-Escuela de Estadística (UCR), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Costa Rica (PNUD-Costa Rica), 2011)

Seguidamente se muestra los niveles de desarrollo de los cantones del país en el 2009 y su comparación con el 2005:



Figura 4 Niveles de desarrollo de los cantones del país en el 2009 y su comparación con el 2005

	Desarrollo humano desfavorable	Desarrollo humano débil	Desarrollo humano fortalecido pero vulnerable	Desarrollo humano alto con obstáculos
2009				
Desarrollo humano desfavorable	Tarrazú Limón Alajuelita Pococí León Cortés Talamanca Los Chiles Matina Guatuso Sarapiquí Buenos Aires	Upala Garabito La Cruz Guácimo Coto Brus Parrita Corredores		
Desarrollo humano débil		San José Abangares Pérez Zeledón Tilarán Liberia Puntarenas Nicoya Osa Santa Cruz Aguirre Bagaces Golfito Cañas Siquirres	San Carlos	Nandayure Hojancha
Desarrollo humano fortalecido pero vulnerable		Desamparados Goicoechea Esparza Montes de Oro	Puriscal Poás Aserri Zarcero Coronado Valverde Vega Acosta Cartago Turribares Paraíso Dota La Unión Alajuela Jiménez San Ramón Turrialba Grecia Alvarado Atenas Barva Naranjo Santa Bárbara Palmares	Mora Oreamuno San Mateo El Cuarco Orotina San Rafael San Pablo
Desarrollo humano alto con obstáculos		Carrillo		Escazú Heredia Santa Ana Tibás San Isidro Moravia Belén Flores Curridabat Santo Domingo Montes de Oca
2005				

Fuente: (Universidad de Costa Rica-Escuela de Estadística (UCR), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Costa Rica (PNUD-Costa Rica), 2011).

Sobre la población de 5 años y más por condición de asistencia a la educación regular y sexo, los censos nacionales del año 2011 y 2000 reflejan los siguientes datos en la provincia de Cartago:

Tabla 1 Asistencia a la educación regular censo 2011

PERIODO 2011 Costa Rica: Población de 5 años y más por condición de asistencia a la educación regular y sexo, según provincia y cantón									
Provincia y cantón	Total			Asiste			No asiste ^{1/}		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Cartago	453 624	49%	51%	31%	49%	51%	69%	49%	51%
Cartago	137 432	49%	51%	32%	50%	50%	68%	48%	52%
Paraíso	53 315	49%	51%	30%	49%	51%	70%	49%	51%
La Unión	91 292	48%	52%	31%	49%	51%	69%	48%	52%
Jiménez	13 627	50%	50%	29%	47%	53%	71%	51%	49%
Turrialba	64 188	49%	51%	30%	49%	51%	70%	50%	50%
Alvarado	13 195	50%	50%	27%	49%	51%	73%	50%	50%
Oreamuno	41 973	49%	51%	31%	49%	51%	69%	49%	51%
El Guarco	38 602	50%	50%	32%	49%	51%	68%	51%	49%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica, 2011)

Tabla 2 Asistencia a la educación regular censo 2000

PERIODO 2000 Costa Rica: Población de 5 años y más por condición de asistencia a la educación regular y sexo, según provincia y cantón									
Provincia y cantón	Total			Asiste			No asiste ^{1/}		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Cartago	390 387	50%	50%	34%	50%	50%	66%	50%	50%
Cartago	119 705	49%	51%	36%	51%	49%	64%	49%	51%
Paraíso	47 066	50%	50%	33%	51%	49%	67%	50%	50%
La Unión	72 402	49%	51%	35%	50%	50%	65%	49%	51%
Jiménez	12 751	52%	48%	30%	51%	49%	70%	52%	48%
Turrialba	62 264	51%	49%	32%	51%	49%	68%	51%	49%
Alvarado	10 991	51%	49%	30%	50%	50%	70%	51%	49%
Oreamuno	34 989	50%	50%	34%	49%	51%	66%	50%	50%
El Guarco	30 219	51%	49%	33%	51%	49%	67%	51%	49%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica), 2000)

Analizando la información del 2000 y 2011 se obtiene un comportamiento de aumento en la cantidad total de personas, con mayor porcentaje en el sexo femenino, así mismo, las personas que asiste a la educación regular, hay un aumento en la representación porcentual femenina en todos los cantones de la provincia, sin embargo en cuanto a la asistencia de hombres el porcentaje de aumento es menor, inclusive en algunos cantones

existe una disminución con respecto al año 2000. En la siguiente tabla se presenta el análisis comparativo de ambos años:

Tabla 3 Comparativo asistencia a la educación regular censo 2011 y 2000

COMPARATIVO 2005-2011 Costa Rica: Población de 5 años y más por condición de asistencia a la educación regular y sexo, según provincia y cantón									
Provincia y Cantón	TOTAL			ASISTE			NO ASISTE		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
	Aumento o disminución								
CARTAGO	16%	14%	19%	6%	3%	9%	22%	19%	24%
CARTAGO	15%	13%	16%	1%	1%	2%	22%	21%	24%
PARAISO	13%	10%	16%	3%	-1%	8%	18%	16%	21%
LA UNION	26%	23%	29%	13%	9%	17%	33%	31%	35%
JIMENEZ	7%	3%	11%	1%	-6%	8%	9%	6%	13%
TURRIALBA	3%	0%	6%	-1%	-5%	2%	5%	3%	8%
ALVARADO	20%	18%	22%	8%	8%	9%	25%	22%	28%
OREAMUNO	20%	18%	22%	10%	8%	12%	25%	23%	27%
EL GUARCO	28%	26%	30%	23%	19%	27%	30%	29%	31%

Fuente: SIME Consultoría, a partir de los datos de los censos nacionales de educación, población y vivienda del año 2011 y 2000.

En cuanto al nivel de instrucción de la población de 5 años y más en la provincia de Cartago, ésta refleja un comportamiento del año 2000 al 2011, de disminución en las categorías de “Ningún grado” y de “Primaria” sin embargo se visualiza un comportamiento de aumento en las categorías de “Secundaria académica” en un 52%, “Secundaria técnica” en un 46%, “Parauniversitaria” en un 51% y “Universitaria” en un 98%, es importante indicar que las mujeres son las que representan mayor aumento en estas categorías.

Figura 5 Comparativo nivel de instrucción provincia de Cartago censo 2011 y 2000

Provincia, cantón y sexo	Nivel de Instrucción															
	Población de 5 años y más		Ningún grado		Kinder o preparatoria		Primaria		Secundaria académica		Secundaria técnica		Parauniversitaria		Universitaria	
	2011	versus 2000	2011	versus 2000	2011	versus 2000	2011	versus 2000	2011	versus 2000	2011	versus 2000	2011	versus 2000	2011	versus 2000
Cartago	453 624	16%	17 230	-32%	10 611	-18%	209 485	-5%	124 318	52%	11 929	48%	8 178	51%	70 225	98%
Hombres	221 964	14%	8 451	-34%	5 399	-19%	104 159	-7%	60 374	51%	5 898	48%	3 572	46%	33 179	87%
Mujeres	231 660	19%	8 779	-31%	5 212	-18%	105 326	-4%	63 944	53%	6 031	44%	4 604	54%	37 046	109%
Cartago	137 432	15%	4 272	-23%	3 017	-25%	58 618	-7%	39 424	40%	4 081	53%	3 011	36%	24 554	71%
Hombres	67 144	13%	2 119	-24%	1 596	-24%	28 942	-7%	18 978	39%	2 201	67%	1 319	34%	11 722	64%
Mujeres	70 288	16%	2 153	-22%	1 421	-25%	29 676	-6%	20 448	41%	1 880	39%	1 692	37%	12 832	77%
Paraíso	53 315	13%	2 138	-30%	1 434	-19%	28 133	-6%	13 923	63%	738	25%	879	130%	5 881	120%
Hombres	26 048	10%	1 017	-33%	713	-19%	13 770	-8%	6 864	59%	370	17%	402	118%	2 805	101%
Mujeres	27 267	16%	1 121	-27%	721	-19%	14 363	-5%	7 059	67%	368	34%	477	140%	3 056	141%
La Unión	91 292	26%	2 642	-32%	2 227	-9%	35 510	-3%	27 802	53%	3 131	36%	1 662	36%	18 054	135%
Hombres	43 894	23%	1 269	-32%	1 086	-9%	17 301	-5%	13 414	50%	1 383	34%	714	25%	8 584	121%
Mujeres	47 398	29%	1 373	-32%	1 141	-9%	18 209	-2%	14 388	55%	1 748	43%	948	46%	9 470	150%
Jiménez	13 627	7%	688	-42%	288	-32%	7 787	-11%	3 321	92%	110	-3%	176	171%	1 199	116%
Hombres	6 768	3%	321	-46%	125	-42%	3 962	-13%	1 651	96%	55	2%	85	124%	522	93%
Mujeres	6 859	11%	347	-38%	163	-22%	3 825	-8%	1 670	88%	55	-7%	91	237%	677	138%
Turrialba	64 188	3%	3 999	-41%	1 474	-17%	31 710	-13%	16 441	51%	1 259	28%	801	51%	8 250	78%
Hombres	31 660	0%	1 933	-44%	780	-16%	16 100	-15%	8 056	54%	629	28%	320	43%	3 699	61%
Mujeres	32 528	6%	2 066	-39%	694	-17%	15 610	-11%	8 385	48%	630	28%	481	57%	4 551	95%
Alvarado	13 195	20%	625	-22%	281	-12%	8 273	6%	2 225	71%	749	115%	128	33%	886	155%
Hombres	6 596	18%	331	-20%	153	1%	4 257	5%	1 034	68%	342	128%	59	31%	392	119%
Mujeres	6 599	22%	294	-25%	128	-24%	4 016	7%	1 191	73%	407	106%	69	35%	474	194%
Oreamuno	41 973	20%	1 656	-25%	972	-17%	20 598	2%	11 130	55%	847	31%	794	43%	5 779	92%
Hombres	20 455	18%	840	-27%	498	-19%	10 143	1%	5 457	56%	401	29%	340	43%	2 660	82%
Mujeres	21 518	22%	816	-23%	474	-15%	10 453	3%	5 673	54%	446	32%	454	43%	3 119	102%
El Guacuco	38 602	28%	1 230	-37%	918	-13%	18 858	3%	10 052	78%	1 034	78%	725	97%	5 662	153%
Hombres	19 399	26%	621	-39%	448	-15%	9 684	2%	4 922	76%	517	69%	333	106%	2 795	146%
Mujeres	19 203	30%	609	-35%	470	-11%	9 174	3%	5 130	81%	517	87%	392	90%	2 867	159%

Fuente: SIME Consultoría, a partir de los datos de los censos nacionales de educación, población y vivienda del año 2011 y 2000.

Generación Milenios

A nivel mundial la generación del milenio o cómo comúnmente se les denomina “milenios”, son jóvenes nacidos entre 1981-1995, se les llama milenios, porque al entrar el nuevo milenio obtuvieron su mayoría de edad. Hoy día, cuentan con una edad promedio de 15-29 años, se les etiqueta por ser egocéntricos, muy listos y con una preparación académica. Nacen en una época de prosperidad económica y al ser menos miembros de cada grupo familiar, su renta es mayor. (Forbes México, 2016)

Los milenios son el 30% de la población de América Latina y el 43% de la población mayor de 15 años. Se proyecta que en 10 años, lleguen a ser cerca del 75% de la fuerza laboral y, por ende, un importante segmento de consumo. Los cambios tecnológicos, el mayor acceso a la educación, la globalización y la transformación de modelos económicos son aspectos de esta generación, donde los vuelven completamente diferentes a sus antecesores y hace necesario un cambio drástico en la manera de atraerlos y relacionarse con ellos. (Grigsby, 2017)

La empresa Manpower, propone seis recomendaciones para atraer, retener y desarrollar milenios:

- ✓ Ofrezca seguridad laboral: Demuestre que permanecer en la empresa les puede fortalecer la carrera. Comparta ejemplos de personas de tu organización que hayan progresado mediante capacitación y aprendizaje en el trabajo diario. Tenga en cuenta que aspiran a ser capaces de encontrar empleo en el largo plazo.
- ✓ Enfóquese en la variedad y movilidad: Cree oportunidades para que trabajen en diferentes proyectos y con diversos equipos con el fin de adquirir experiencia y construir redes a través de la organización. Esto satisface su deseo de nuevas oportunidades, sin que tengan que irse a otro lugar. Resalte el valor del progreso, y no sólo de las promociones, en pro de la construcción de una cartera de habilidades y experiencias.
- ✓ Mantenga conversaciones regulares acerca de su carrera y desarrollo: Más que revisiones anuales, enfóquese en objetivos a corto plazo y plantee planes concretos para alcanzarlos. Utilice esas conversaciones para vincular el trabajo actual con sus perspectivas de carrera y la capacidad de obtener empleos en el largo plazo.
- ✓ Aprecie a sus milenios: Aplique un enfoque de alto nivel de contacto y ofrezca retroalimentación frecuente, uno a uno. Encuentre nuevos canales para fomentar el reconocimiento y el intercambio entre directivos y colegas. No cuesta nada y es una manera eficaz de involucrar a la gente en sus funciones.



- ✓ Alístese para los cambios y conozca de antemano cuánta flexibilidad tiene su empresa: Anticipe los recesos por motivos personales y tenga en cuenta que van más allá de eventos tradicionales como nacimientos, cumpleaños, lunas de miel e, incluso, del cuidado de familiares. Reconozca que las carreras prolongadas también significan tiempo esencial para recapacitar y recargar energías. Asuma los cambios en las carreras y haga que las pausas sean parte de la cultura empresarial. Tenga claridad acerca de la flexibilidad que puede ofrecer y ayude a la gente, una vez que esté de regreso, a reinsertarse en la fuerza de trabajo.
- ✓ Permanezca abierto a modelos alternativos de trabajo: Los millennials tienden a preferir los trabajos de tiempo completo, aunque muchos están abiertos a alternativas de medio tiempo, independientes o múltiples empleos. Para involucrar mejor y retener a esta generación trabajadora, adopte algunos de los aspectos atractivos de estos modelos, como la flexibilidad de en dónde, cuándo y cómo trabaja la gente, y la participación en una mayor variedad de proyectos. (El Financiero, 2017)

Un dato interesante a tomar en cuenta es que la elección de carrera no corresponde al criterio único de salario, sino su estilo de vida que le permita asumir retos, estudiar las necesidades del mercado y saber trabajar en equipo, el trabajo debe proporcionar un ambiente laboral cómodo

Un estudio de la empresa Deloitte sobre la generación del milenio en el año 2015, hace mención que los milenios sienten que al momento de graduarse, sus habilidades “blandas” eran más fuertes que las “técnicas”, donde los hombres confían más que las mujeres en sus habilidades de liderazgo, analíticas, y de TI. (Deloitte, 2015)



Población NINIS

Sobre las personas que No estudian y NI trabajan, conocidos como los NINIS, según el Informe del Estado de la Región publicado en el año 2015, en Costa Rica hay 147.959 jóvenes con edades entre los 15 y los 24 años que no estudian ni trabajan, éstos representan el 17% del total de jóvenes. Sin embargo, en el 2012, los llamados ninis eran 10.000 más. Gran parte de esa población es pobre y vive en zonas rurales según el Programa Estado de la Nación.

Entre los datos del estudio se destaca la siguiente información:

- ✓ *la mayoría de ninis no escogieron estar en esa condición, sino que carecen de oportunidades para tener una vida distinta.*
- ✓ *El análisis ubicó a la población joven del país en cuatro categorías: los ninis (16,9%), los que solo estudian (49,8%), los que solo trabajan (21,7%) y quienes laboran y también se educan al mismo tiempo (11,6%). Este último grupo está en riesgo, ya que si sus familias llegan a enfrentar una necesidad económica grave, abandonarán las aulas para proveer más ingresos.*
- ✓ *Aunque en promedio las mujeres estudian más años, les es más difícil hallar empleo. Además, en ellas recaen los trabajos domésticos no remunerados.*
- ✓ *La escasez de recursos afecta al 40% de los jóvenes ninis, Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) del 2014.*
- ✓ *No trabajar ni estudiar y vivir en pobreza, en muchos casos, se vuelve un ciclo.*
- ✓ *La mayor proporción de jóvenes que estudian viven en hogares cuyos padres también recibieron educación formal. Por el contrario, es usual que quienes se encuentran fuera de las aulas reproduzcan la historia de sus papás, quienes tampoco tuvieron la oportunidad de terminar sus estudios.*
- ✓ *En el 2005, la cifra bajó a 160.000 ninis representando un (19%), llegó a 157.000 en el 2012 (18%), y para 2014, se identificaron 147.959 (17%). Esa mejoría se debe,*



en gran medida, a la implementación de programas como Avancemos –que ofrece subsidios a colegiales–, Yo me apunto y Empléate.

- ✓ *El país debe ampliar la cobertura de la educación formal y ofrecer más opciones de capacitación en áreas donde la demanda de personal es alta. Por ejemplo, las relacionadas con tecnologías de la información. (La Nación, 2016).*

El Observatorio de la Coyuntura Económica y Social de la Universidad Nacional (UNA), con datos de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), señaló que los ninis se incrementaron en un 10% (16.628) personas más entre el primer trimestre del año 2015 y el mismo periodo del año 2016 (Crhoy, 2016).

La Contraloría General de la República en el Informe de la auditoría sobre las acciones de política pública respecto a la población joven que no estudia ni trabaja (2014), indica que de acuerdo con el censo del 2011, la cantidad de jóvenes que ni estudian ni trabajan en el país corresponde a un 19,3% de la población de entre 12 y 24 años de edad, lo que contabiliza un total de 201.870 jóvenes.

La Contraloría General, identificó que la población de jóvenes que no estudian ni trabajan se concentra mayoritariamente en 10 cantones ubicados en la periferia del país, a saber: Carrillo, Los Chiles, Matina, Guatuso, Talamanca, Santa Cruz, La Cruz, Guácimo, Siquirres y Sarapiquí. En cuyo caso, los cálculos realizados revelaron que al menos el 26% del total de su población joven, ni estudian ni trabajan, grupo de cantones que se denominan como “Zona de Atención”.

los programas específicos que el Estado ha implementado a lo largo de los últimos 14 años para atender a este tipo de población, a saber: “Construyendo Alternativas Juveniles”, “Juventud, Empleo y Migración” y más recientemente, el programa “Empléate”, se han concentrado en el tema de la capacitación técnica, lo cual , a criterio de este órgano



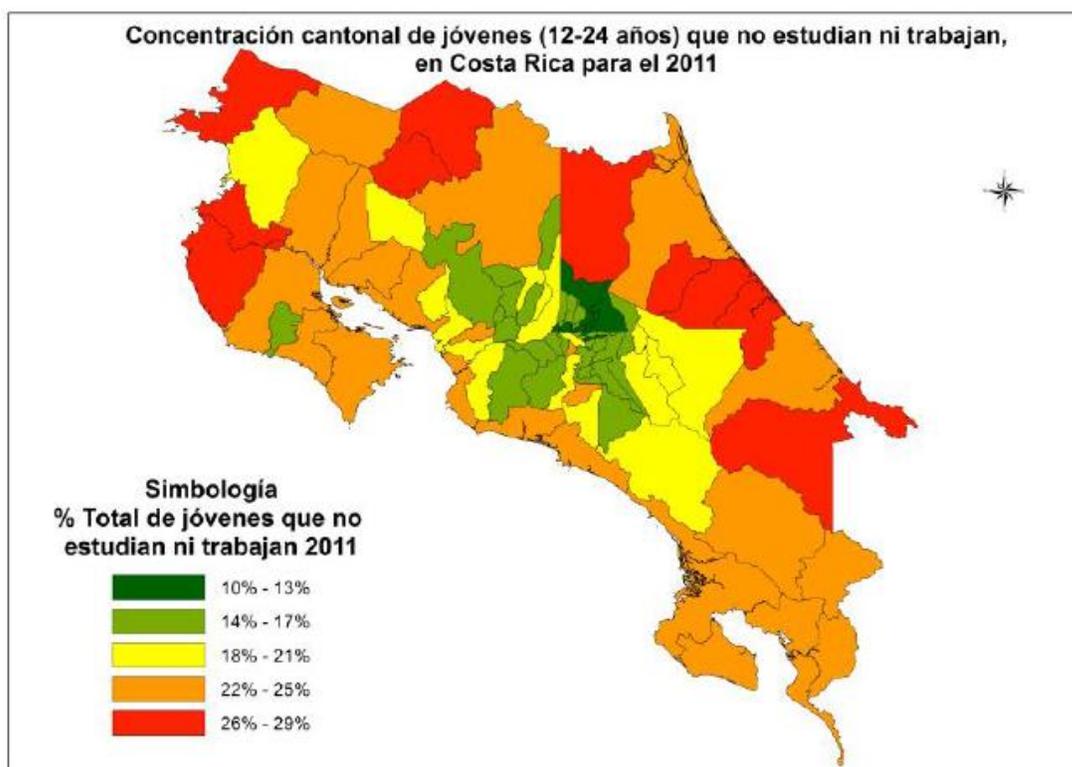
contralor, no ha resultado suficiente para alcanzar mejoras efectivas en el nivel de empleo de este tipo de población, y además los niveles de cobertura de dichos programas han sido limitados. (Contraloría General de la República, 2014)

Finalmente el porcentaje de jóvenes de los cantones de Cartago, que no estudia ni trabaja en el año 2011 corresponden a

- ✓ Rango de 18% a 21% de ninis: Turrialba, Jiménez, Paraíso y Alvarado
- ✓ Rango de 14% a 17% de ninis: Cartago, La Unión, Oreamuno y El Guarco

En la figura 6 se muestra la concentración cantonal de jóvenes ninis en Costa Rica para el año 2011:

Figura 6 Concentración Cantonal de Ninis, 2011



Fuente: (Contraloría General de la República, 2014)

Los indicadores de educación y de contexto del censo 2011, determinan que el porcentaje de la población de 12 a 17 años que no trabaja ni estudia, según Dirección Regional de Educación, corresponde a 13,3% para Costa Rica, mientras que Cartago un 12,2%, tal cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4 Porcentaje de población nini de 12 a 17 años según Dirección Regional de Educación

Porcentaje de población de 12 a 17 años que no trabaja ni estudia	
Dirección Regional de Educación	Porcentaje
Costa Rica	13,3
San José Norte	9,3
Puriscal	9,4
Heredia	9,7
Occidente	11,0
Turrialba	11,3
Desamparados	11,7
San José Central	11,8
Cartago	12,2
Alajuela	12,3
San José Suroeste	12,6
Pérez Zeledón	12,6
Santa Cruz	12,8
Los Santos	13,1
Puntarenas	13,3
Nicoya	13,9
Coto	14,4
San Carlos	14,7
Peninsular	15,1
Liberia	15,3
Aguirre	16,2
Zona Norte-Norte	17,2
Grande de Térraba	17,5
Limón	18,4
Sarapiquí	18,5
Sulá	18,5
Cañas	18,9
Guápiles	19,0

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica, 2011)



2.1.2. TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EMPLEABILIDAD

Las tendencias de la educación superior, va en función de conocer la información disponible sobre el estado y desempeño del sistema educativo costarricense y sus características, además de las acciones y metas de las universidades estatales en los ejes de docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil, gestión y desarrollo regional; asimismo, visualizar las características de la población parauniversitaria, identificar las condiciones de empleabilidad de personas graduadas con títulos universitarios y finalmente conocer las líneas de acción en ciencia, tecnología e innovación, así como la visión país.

La documentación de la cual se obtuvo información correspondió a:

- ✓ Quinto Informe Estado de la Educación 2015
- ✓ Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020.
- ✓ Características de la Educación Parauniversitaria Costarricense, SINAES, 2011
- ✓ Seguimiento de la Condición Laboral de las Personas Graduadas 2008-2010 de las Universidades Costarricenses CONARE, 2013.
- ✓ Estrategia XXI: Conocimiento e Innovación hacia el 2050 en Costa Rica
- ✓ Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2021

Estado de la Educación en Costa Rica

Dentro del análisis del estado del sistema de educación en Costa Rica se obtiene los siguientes hallazgos relevantes:

- ✓ *La cobertura de la población en edad de asistir (18 a 24 años) a la educación superior alcanza el 34,2%.*
- ✓ *Según la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), de la población de 18 a 24 años que asiste a las universidades estatales, el 50% pertenece a los tres primeros quintiles de ingreso (los de menor ingreso), mientras que en el sector privado la proporción es de 37%, es decir, la relación entre el quinto y el primer quintil de*



ingreso es de 2,2 veces en las estatales y 6 veces en las privadas. Los quintiles son establecidos con base en el ingreso promedio per cápita del hogar, ordenados en cinco grupos de menor a mayor ingreso. Para estimar los quintiles del 2010 en adelante se utiliza el ingreso neto con imputación de valores no declarados y con ajuste por subdeclaración.

- ✓ *La crisis económica de 2008 aumentó la tasa de desempleo de los graduados universitarios con relación a la medición previa, aunque sigue siendo menos de la mitad que el promedio nacional.*
- ✓ *La Cobertura de nivel parauniversitario no llega a 8.000 estudiantes matriculados.*
- ✓ *Se incorporan al SINAES las tres primeras instituciones parauniversitarias: Universidad Invenio, Escuela Técnica Agrícola Industrial (ETAI) y Colegio Universitario de Cartago (CUC).*
- ✓ *La educación superior costarricense se caracteriza por una concentración fuerte en el nivel universitario y en la zona urbana de la región central, con una matrícula distribuida de manera muy semejante entre instituciones públicas y privadas.*
- ✓ *La participación femenina ha venido creciendo hasta representar más del 50% del total de estudiantes.*
- ✓ *Las carreras del área de Administración de Empresas tienen una distribución más paritaria entre sexos, no obstante, las carreras de las áreas de Ingeniería y Ciencias Naturales y Exactas, siguen manteniendo una representación mayoritariamente de hombres.*
- ✓ *Los sistemas de becas y ayudas que brindan las universidades, impactan fuertemente los propósitos de admitir y retener estudiantes de menores ingresos.*
- ✓ *El 23,2% de las personas de 18 a 24 años en Costa Rica, asiste a la educación parauniversitaria y universitaria. (Instituto Nacional de Estadística y Censos (CostaRica, 2011)*



- ✓ *Con respecto a la inserción laboral, los nuevos profesionales que se gradúan enfrentan un entorno menos favorable que hace una década, una tendencia en línea con lo observado en el plano internacional (Angulo, 2015).*
- ✓ *Las fuentes de financiamiento de la educación superior costarricense varían según las fuentes de financiamiento de la educación superior costarricense. Los recursos del sector privado provienen, principalmente, del gasto de bolsillo de los hogares y, de manera complementaria, de recursos públicos originados en el financiamiento de CONAPE.*

Los resultados anteriormente citados corresponden al quinto informe Estado de la Educación (CONARE, 2015)

Educación Superior Universitaria en Costa Rica

Costa Rica cuenta con una planificación de la educación superior estatal, la cual representa el quehacer de las universidades públicas de Costa Rica y marca el rumbo a la acción articulada en colaboración con los retos país durante el periodo 2016-2020.

En el análisis del entorno para dicha planificación estatal, se determina que Costa Rica enfrenta al menos siete problemas relacionados con la sostenibilidad por su carácter estratégico, los cuales incidirá en la configuración del futuro nacional. Estos problemas corresponden a:

- 1. Cambios demográficos que hacen inviable el crecimiento económico como adición de factores, por lo que deberá fundamentarse en incrementos de productividad inducidos por CTI.*
- 2. Concentración de la población, la producción y de las oportunidades en parte del Valle Central, región carente de ordenamiento territorial y planificación urbana.*
- 3. Crecientes dificultades para la adaptación institucional, para su operación eficaz y transparente, y para la manifestación del desencanto y malestar ciudadano.*



4. *Políticas sociales discontinuas y limitadas, costosas pero insuficientes para corregir las tendencias hacia la desigualdad y el estancamiento de la pobreza y, especialmente, de la pobreza extrema.*

5. *Sistema educativo con bajos niveles de cobertura y calidad en la educación secundaria y débil formación técnica.*

6. *Crecimiento económico desigual y estancamiento económico en sectores muy amplios de la población.*

7. *huella ecológica creciente, predominio de fuentes de energía no renovables, en un marco mundial de cambio climático. A todos los problemas anteriores, las universidades han respondido, y pueden responder en el futuro, de manera adecuada, eficiente, vigorosa y articulada. (CONARE, 2016)*

En el periodo 2005-2013 las universidades estatales lograron un incremento del 29% en la cantidad de diplomas otorgados en grado bachillerato y licenciatura. El pregrado (profesorado y diplomado) se incrementó en un 61,5%, y el posgrado (maestría, especialidad y doctorado) presentó un crecimiento de un 29%.

En el periodo 2010-2013 se mantuvo un número importante de las carreras acreditadas o re acreditadas mediante el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, pasó de 40 en el 2010 a 43 en el 2012.

En materia de Marco Estratégico, los principios y valores que proponen corresponden a Excelencia, Transparencia, Formación humanística, Formación científica, Respeto y diálogo y Autonomía universitaria.

Los problemas donde la acción universitaria puede ser agente de cambio corresponden a

1. Vinculación con el entorno: Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales, productivos, y con el Estado para incidir en la política pública mediante el aporte de nuevos conocimientos.



2. Atención a población vulnerable: Mejorar la cobertura de la acción universitaria en docencia, investigación, extensión y acción social y vida estudiantil en las poblaciones vulnerables, mediante el reforzamiento de los programas de becas y servicios estudiantiles.

3. Relación con el sistema educativo: Propiciar el trabajo conjunto entre las universidades y el Ministerio de Educación Pública para incidir en la calidad y pertinencia de la educación nacional.

4. Producción y difusión: Fortalecer e incentivar los procesos de producción académica, y la difusión del conocimiento que se genera en las universidades como parte de su función pública.

5. Oferta académica y planes de estudio: Diversificar e innovar los planes de estudio para que sean pertinentes y concordantes con el estado del conocimiento, la época y la sociedad.

6. Vínculo con los egresados: Fortalecer los vínculos recíprocos entre la universidad y sus egresados para promover acciones de actualización cognoscitiva y de adaptación a circunstancias cambiantes.

7. Gestión académica: Mejorar las condiciones existentes para que los recursos de las universidades generen opciones de aseguramiento de la calidad y mayor pertinencia.

8. Talento humano: Fortalecer y renovar el talento humano para garantizar la excelencia en la ejecución de las actividades sustantivas.

9. Sistema de calidad: Desarrollar sistemas de gestión de la calidad que permitan monitorear el grado de logro de los propósitos institucionales, e implementar acciones de mejora en la gestión universitaria.

10. Financiamiento: Generar nuevas estrategias para el uso eficaz de los recursos institucionales.

11. Internacionalización: Acentuar el establecimiento de lazos de cooperación internacional e intercambio, con base en la reciprocidad y el reconocimiento mutuo.

12. Ambiente: Continuar impulsando las mejores prácticas de gestión ambiental por medio de acciones orientadas a reducir el impacto, crear conciencia en la comunidad universitaria, y convertirse en referente nacional.

La planificación para las universidades estatales responde a 6 ejes sustantivos y 2 ejes transversales:

Tabla 5 Ejes estratégicos Planes 2016-2020

Ejes	Definición	Lineamiento	
Sustantivos	Docencia	Proceso de formación inclusivo, humanístico, crítico, creativo, técnico y científico; actualizado, contextualizado en la pluralidad cognoscitiva, que incorpora la investigación, la extensión y la acción social en los niveles de pregrado, grado y posgrado para contribuir con la formación de personas capaces de aprender a lo largo de la vida, y de comprometerse con el mejoramiento de la realidad nacional.	Formar integralmente personas con capacidad innovadora, pensamiento complejo y holístico, en los ámbitos disciplinarios e interdisciplinarios que contribuyan al ejercicio de una práctica ética y comprometida con el bien común.
	Investigación	Procesos por medio de los cuales se generan conocimientos relevantes y pertinentes que posibilitan la renovación cognoscitiva, y que se socializan para contribuir con el desarrollo.	Incentivar las investigaciones inter, multi y transdisciplinarias en diferentes áreas del conocimiento mediante estrategias de cooperación e intercambio de experiencias.
	Extensión y Acción Social	Actividad académica que procura el desarrollo de capacidades en las comunidades donde interviene de forma creadora, crítica, dialógica y transitiva para el logro de un mutuo aprendizaje, y de un desarrollo pleno de los diferentes sectores de la sociedad.	Fortalecer la interacción de la universidad con la sociedad, en un proceso permanente, participativo y planificado que responda a los requerimientos de la realidad.
	Vida Estudiantil	Conjunto de estrategias y acciones que contribuyen al acceso, la permanencia y la formación integral de los estudiantes;	Propiciar acciones integradas que aseguren, a los estudiantes, la ampliación de oportunidades, el acceso en forma



		que inciden y complementan el desarrollo de sus capacidades y habilidades.	planificada, la permanencia por medio de la prestación de servicios que propicien el éxito académico, el bienestar personal y colectivo.
	Gestión	Procesos administrativos necesarios para el cumplimiento de los propósitos del quehacer universitario por medio de un desempeño ágil y transparente que contribuya al mejoramiento de la calidad y la efectividad institucionales.	Promover estrategias de gestión en las universidades, por medio de la planificación y el desarrollo de procesos innovadores, el uso de tecnologías de información y comunicación, la evaluación y la rendición de cuentas en procura del mejoramiento continuo y la transparencia.
	Desarrollo Regional	Es la acción planificada y articulada que desarrollan las universidades en las regiones, con el fin de ampliar el acceso a la educación superior, contribuir al desarrollo integral de la población, y atender las necesidades de grupos en condición de desventaja social.	Promover en las regiones las acciones articuladas universitarias e interuniversitarias, para contribuir a su desarrollo integral y al del país.
Ejes Transversales	Calidad	Cualidad que resulta de la búsqueda de la excelencia en las actividades universitarias para atender, de manera integrada, pertinente, relevante y equitativa, la función pública en el ámbito de la educación superior costarricense.	Contribuir a satisfacer las necesidades de la sociedad en los procesos concernientes a las actividades universitarias, con base en las aspiraciones propuestas: el logro de la excelencia y la pertinencia del que hacer universitario
	Ambiente	Comprende el conjunto de estrategias y acciones de gestión ambiental universitaria en un marco de solidaridad y armonía entre el ser humano y la naturaleza.	Promover una gestión ambiental responsable, sostenible y solidaria.

Fuente: SIME Consultoría a partir de Planes 2016-2020

La forma en que se atenderán los ejes Pertinencia e Impacto, Ciencia y Tecnología, Cobertura y Equidad, Gestión, Desarrollo Regional y Calidad, corresponden a:

- ✓ ***Pertinencia e impacto: alude tanto al papel que la educación superior universitaria estatal desempeña en la sociedad como a lo que esta espera de ella. Se refiere a la capacidad de las instituciones para responder en forma innovadora, a las demandas y necesidades del país y a las tendencias globales, desde diversas perspectivas, con diferentes instrumentos y modalidades. Involucra la docencia por todo el aporte de las personas graduadas; además al eje de Extensión y Acción Social con los proyectos que***



desarrolla, y a las acciones de educación continua. Estos ejes tienen estrecha relación con los temas de vinculación con el entorno, la atención a la población vulnerable, el vínculo con los egresados; también se relaciona con el sistema educativo, la internacionalización, el tema ambiental y la calidad: los dos últimos, ejes transversales del Planes.

- ✓ *Cobertura y equidad: conjunto de políticas y acciones que aseguren el acceso, la permanencia y el éxito académico, con base en los méritos, la capacidad, los esfuerzos de los y las estudiantes, en igualdad de oportunidades, donde se incluye, especialmente, a la población vulnerable. Asimismo, se vincula con algunos aspectos propios de Vida Estudiantil: admisión, permanencia y graduación; incorpora, también, la inserción laboral de las personas graduadas de las universidades.*
- ✓ *Ciencia y Tecnología: fortalece la integración de la Ciencia y la Tecnología en el sistema universitario, y las orienta al desarrollo de los sectores y las regiones más vulnerables del país. Comprende el eje de investigación por medio de los proyectos que generan conocimiento, además de su difusión, internacionalización y relación con las tecnologías de información y comunicación. Este eje deberá atender, además, la vinculación con el entorno.*
- ✓ *Gestión: actividades relacionadas con las dimensiones administrativa y académica que buscan un desempeño profesional ágil, transparente, que contribuya al mejoramiento de la calidad y la efectividad institucionales. (CONARE, 2016)*

Características de la Educación Parauniversitaria Costarricense

En el año 2011 el sistema nacional de acreditación de la educación superior (SINAES) realiza un estudio de las características de la educación parauniversitaria costarricense, para este proceso de planificación estratégica del CUC, es importante considerar la siguiente información:



- ✓ *Los países centroamericanos tienen niveles de cobertura en un rango entre el 18% y el 27%, siendo Costa Rica el de mayor cobertura (Tasa de cobertura bruta, respecto a la población de 18 a 24 años).*
- ✓ *Países africanos y asiáticos de bajo nivel de desarrollo, así como Belice, reportan muy bajos niveles de cobertura, mientras que los países de mayor desarrollo muestran tasas de cobertura bruta superiores al 80%. Es normal que los países que logran niveles de cobertura bruta superior al 50%, hayan alcanzado esos niveles mediante una expansión importante del sector parauniversitario. Costa Rica es notorio su rezago de cobertura en educación parauniversitaria, ya que apenas dispone de un 1,2% respecto a la población de 18 a 24 años. Esto hace que en Costa Rica la relación entre la matrícula universitaria y la parauniversitaria sea de 22 a 1.*
- ✓ *La oferta educativa se concentra en la zona central del país. Las carreras del sector parauniversitario se concentran en unos pocos cantones, los de mayor cantidad obedecen a: San José, Montes de Oca, Heredia y Cartago.*
- ✓ *La educación parauniversitaria se convierte en un factor de progresividad, generando opciones para los sectores de menores ingresos de la población. El estudio de SINAES visibiliza la existencia de evidencia de que la educación parauniversitaria, aunque con una cobertura muy reducida, beneficia con mayor intensidad a los sectores de ingreso medio y bajo de la población.*
- ✓ *Entre los 18 y los 21 años de edad la cobertura femenina es mayor respecto a la masculina; esa superioridad se invierte en el rango de 22 a 25 años; finalmente, en el rango de 26 a 29 años no hay diferencia en la cobertura por sexo. Estos datos son importantes porque podrían indicar que la mujer, recién graduada de la secundaria, aprovecha mejor la oportunidad de la educación parauniversitaria, en un rango de edad en donde este tipo de educación brinda la posibilidad de una graduación más rápida que la educación universitaria. A su vez, estos datos podrían significar que en el rango de 22 a 25 años, la educación parauniversitaria es una opción más significativa para una “segunda oportunidad” para el hombre.*



- ✓ *La evolución de la matrícula del sector parauniversitario a lo largo de la década del 2000, se nota que ha venido en ascenso, duplicándose su tamaño hacia el final de la década.*
- ✓ *La graduación no es muy alta si se consideran los niveles de la matrícula del sector. La graduación de los colegios universitarios públicos ha experimentado una tendencia al ascenso.*
- ✓ *La participación femenina no está completamente equilibrada respecto a la presencia masculina, pero presenta un nivel a partir del cual se puede trabajar para buscar un mejor patrón de participación. Un 43% de las carreras manifiesta que la mujer participa entre el 33% y el 66% de su matrícula, lo que revela todavía un sesgo en contra de la participación femenina en este segmento de la educación terciaria. En la educación básica, la estadística revela que el rendimiento académico de la mujer es superior al del hombre.*
- ✓ *La totalidad de las carreras, ya sean públicas o privadas, indican que la participación de las personas discapacitadas es menor al 10% de la matrícula. Parece indicar que en este campo sí hay un rezago importante en cuanto a la creación de oportunidades para los discapacitados ya que el Censo de Población 2000 determinó que el 30% de la población nacional sufre algún tipo de discapacidad física.*
- ✓ *La mayor parte de los estudiantes de carreras parauniversitarias estudian en la noche. En el sector público se manifiesta el predominio de las clases en la noche, pero con una actividad no despreciable en la mañana y en la tarde.*
- ✓ *Una cantidad mediana de las carreras tienen convenios de articulación académica con otras entidades. De esta manera, en el sector público un 59% de los estudiantes cursan carreras que tienen algún convenio de articulación; mientras que en el sector privado el 46% de los estudiantes se encuentran en carreras con algún tipo de articulación académica.*



- ✓ *Las carreras que no son del área tecnológica imparten sus cursos usando tecnologías digitales, donde el 100% los estudiantes del sector privado, cursa carreras que utilizan este tipo de tecnologías; mientras que en el sector público el 91% de los estudiantes cumple con esa característica.*
- ✓ *Existe una limitada actividad de capacitación y actualización del personal docente. El 40% de las carreras privadas manifiesta que realiza actividades de capacitación o actualización; mientras el 62% de las públicas indica que efectúa ese tipo de actividades. Pero, en la práctica, esto no se traduce en un proceso intenso de capacitación y/o actualización, ya que se reporta un bajo porcentaje de capacitación o actualización de los docentes.*
- ✓ *Las carreras públicas muestran una mayor disposición hacia la innovación y la actualización de los métodos de enseñanza.*
- ✓ *Tres cuartas partes (74%) de los estudiantes de las carreras privadas están en programas que tienen un plan estratégico, pero en el sector público sólo el 41% está ubicado en carreras con disponen de un plan estratégico. (SINAES, 2011)*

Personas Graduadas de las Universidades en Costa Rica

En el año 2013 el Observatorio Laboral de Profesiones (OLAP) de la OPES-CONARE, realiza un estudio de la condición laboral de las personas graduadas en los años 2008-2010 de las universidades costarricenses, cuyos resultados se desprende que del total de personas graduadas, 92,5% reportaron tener empleo.

El desempleo estimado fue de 4,53%, mientras que la Encuesta Continua de Empleo del INEC 2013 estima el desempleo nacional promedio en 9,17% y el de los profesionales en 4,7%.



A continuación, se presenta un cuadro resumen de los graduados por Área de Conocimiento y carreras, tomando las que son más atinentes a las impartidas por el Colegio Universitario de Cartago (CUC).

Figura 7 Resumen graduados por área de conocimiento y carreras

Área Conocimiento	Población graduados	Desempleo	Sub empleo	Poca relación	Carrera atinente al CUC
Ciencias Básicas Computación	4.044	3.78	1.27	6.92	Tecnologías de la Información
Ciencias Económicas Administración	6.878	4.39	0.25	5.02	Dirección y Administración de Empresas
Ciencias Sociales Secretariado	155	1.34	0.00	3.40	Secretariado Ejecutivo
Ciencias Sociales Criminología	753	11.52	0.00	26.19	Investigación Criminal
Ciencias Sociales Turismo	1.132	8.03	2.13	11.09	Turismo
Ingeniería Electrónica	842	6.34	0.00	4.69	Electrónica
Ciencias de la Salud Odontología	646	0.00	10.82	0.00	Mecánica Dental

Fuente: SIME Consultoría, a partir de estudio de Seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2008-2010 de las Universidades Costarricenses, CONARE.

Referente al sexo de las personas graduadas existe una representación femenina mayoritaria (62,8%). Visualizando el comportamiento por áreas del conocimiento se identifica igualmente mayor representación de mujeres en las áreas de Educación (77,7%), Ciencias de la Salud (72,0%) y Ciencias Sociales (69,2%). Situación contraria en las áreas de Ingeniería (73,4%) y Ciencias Básicas (70,0%) las cuales corresponden en su mayoría a hombres.

Finalmente es importante destacar las competencias que las personas graduadas consideran más importantes en su trabajo las cuales corresponden a “capacidad de

trabajar en equipo” y “capacidad para expresar verbalmente las ideas”, seguidas por la “capacidad para tomar decisiones” y la “capacidad para identificar, plantear y resolver problemas”. (CONARE, 2013)

Hacia la automatización de procesos

La automatización de procesos y la robótica han venido ganando terreno en esta década, como bien lo apunta Arturo Baroncelli, Presidente de la Federación Internacional de Robótica (FIR) “Sabemos que estamos a punto de iniciar una nueva era de la robótica y tenemos un gran futuro por delante” en la Conferencia Mundial de Pekín, 2015.

Hoy día, ya se argumenta que entramos en la era de la 4ª Revolución, en la cual la robotización y la mecanización podrían atentar contra los puestos de trabajo que se desarrollan actualmente.

Muchos de los puestos, que hoy conocemos desaparecerán, pero surgirán nuevas necesidades y con ello nuevos puestos, entre ellos:

- ✓ **Big Data:** Este es el nuevo profesional que le corresponderá analizar e interpretar una serie de altos volúmenes de datos (información, fotos, videos) y estructurarlos para el proceso toma de decisiones, como por ejemplo: recursos naturales, agricultura, el clima, etc. Los sectores en los cuales podrían ser evolucionar serían: salud, comercio, salud, transporte, diseño urbano, entre otros.
- ✓ **Analista de toma de decisiones complejas:** Estamos en la era de los analistas, convertir esa gran información en decisiones será una tarea relevante., será probable trabajar en redes con otros actores, ya que serán decisiones sensibles e imprevisibles que tienen otros objetivos, como por ejemplo: sociales, ambientales, tecnológicos.



- ✓ Operadores de vehículos a control remoto: Ya hemos visto en nuestro país, la importancia del trabajo desarrollado por los drones, ahora imaginemos otros tipos de vehículos (aviones, barcos, vehículos) que serán movidos desde una oficina, por un nuevo profesional.

- ✓ Expertos en la experiencia del cliente: Una máxima es que el ser humano seguirá comprando.... Desde la visita a los lugares o a través de los medios digitales, por eso este nuevo profesional deberá poseer habilidades como la creatividad y la imaginación. El supermercado será un medio de aprendizaje y moda, ya que contaremos con especialistas en diversas disciplinas orientándonos en el proceso de compra, la cual llegará a la casa directamente.

- ✓ Ayudante de salud preventiva personalizados: Estos nuevos profesionales nos ayudarán a controlar nuestras enfermedades y cuidados con el fin de evitar enfermedades crónicas. Ya estamos en esta década viendo los nuevos “Fitness” pues más adelante encontraremos nutricionistas y otros tipos de disciplinas en apoyo personalizado, todo conlleva a que se tenga un estilo de vida saludable y a la vez mejoremos nuestra salud mental.

- ✓ Chaperón on line: Sera el que nos vigilen nuestro comportamiento e intereses en línea, nos apoyaren guiarnos con respecto a fraudes, robo de identidad, acoso y daño a nuestra reputación, entre otras tareas. La idea es poder prevenir el cibercrimen, serán como nuestros médicos o abogados. Fuente: (Tomorrow’s Digital Enable Workforc, 2016) se toma la traducción de Héctor G Barnés, publicado en El Confidencial de España.



Ciencia y tecnología en costa rica

Costa Rica para dar el salto de ser un país en subdesarrollo a uno desarrollado, según lo contemplado en el estudio denominado: *Estrategia Siglo XXI: conocimiento e innovación hacia el 2050 en Costa Rica*, los retos que se presentan para el 2050 en el Área de Ciencia y Tecnología, conllevan a desarrollar varias alternativas: cambios en cómo se aprende, replantear el papel de las universidades, la necesidad de integrar varias disciplinas, a través de la innovación, a trabajar en redes de trabajo, la articulación de las ciencias naturales, las ingenierías, con las ciencias sociales y humanidades.

Una estrategia de desarrollo científico y tecnológico debe integrar el sistema educativo, desde la enseñanza de las ciencias en la educación básica, media, técnica, vocacional, colegios universitarios, hasta la educación superior.

Conocido el estado de situación del país en materia de educación, ciencia y tecnología, se plantea una visión estratégica con un horizonte a largo plazo que considera además el entorno internacional y establece un plan de medio siglo a partir de una visión de Costa Rica en el año 2050 que permite proponer acciones para tres momentos: la puesta al día (2006-2025), la construcción de una plataforma de despegue (2010-2025) y hacer realidad la visión (2025-2050).

Para ubicarse en el año 2050 se hizo una retrospectiva del estado de la ciencia y tecnología hacia el 2020.

A continuación se presentan los estratos de la pirámide:

1. La Visión del país... hacia dónde vamos
2. Objetivos... son los objetivos y retos de la sociedad
3. Plataformas Digitales.
4. Las tecnologías convergentes.



Dentro de las principales tecnologías convergentes que irían a empujar las fronteras del conocimiento, serán:

- ✓ Nanotecnología
- ✓ Biotecnología
- ✓ Infotecnología
- ✓ Cognotecnología

Las acciones propuestas buscan hacer que el planteamiento trascienda de una estrategia centrada en la ciencia y la tecnología a una estrategia donde la ciencia y la tecnología sean un elemento con características de ubicuidad (estar presente en una muy diversa gama de actividades de la vida nacional al mismo tiempo); de sistema (interconectar actores, políticas y acciones hoy difusas); y de sinergia (elevar sustancialmente la capacidad de fertilización cruzada de elementos claves y así complementar las disciplinas del conocimiento y de la producción).

Los cuatro cimientos del plan corresponden a:

- ✓ las complementariedades entre destreza/educación y tecnología.
- ✓ La ciencia y la tecnología ligadas a la innovación.
- ✓ La construcción de una red nacional de innovación y de un Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
- ✓ La articulación entre lo científico, lo tecnológico y la innovación con las otras disciplinas del conocimiento social y de las humanidades y entre todas estas y la cultura y la sociedad en general. (Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación, 2006)

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación 2015-2021, correspondiente al Sector de Educación, se enfoca en la articulación de todos los esfuerzos en el país para



identificar las vocaciones científico tecnológico en jóvenes. Los proyectos en esta materia corresponden a:

Proyecto #1: Creación de un Instituto de Prospección y Formación Nacional para la Productividad, la Creatividad y el Bienestar, cuyo objetivo obedece a Desarrollar una entidad pública, multisectorial y multistakeholder capaz de identificar cambios globales en las estructuras productivas y adaptar los sistemas de educación técnica y de reentrenamiento respectivamente.

Proyecto #2: Diseño de un modelo de intervención mediante CTI hacia el sistema educativo costarricense con medición de efectividad basada en mecanismos digitales para generar competencias de indagación y razonamiento, el objetivo corresponde a Mejorar el desempeño en el rendimiento en pruebas PISA y competencias educativas en general en indagación y razonamiento.

Proyecto #3: Estrategia sectorial de fomento de las vocaciones científicas y tecnológicas multisectorial de escala país, el objetivo corresponde a Aumento de las vocaciones científicas, tecnológicas y de innovación. Generación de empleos de calidad, género en CTI. Transferencia de conocimientos. (MICITT, 2015)

Las universidades están presentes en las unidades responsables de dichos objetivos.

2.1.3. COMPETENCIA

El Consejo Superior de Educación para el año 2016, reporta un total de 25 instituciones parauniversitarias activas, de las cuales 2 son públicas y el resto privadas.

La similitud de la oferta académica del CUC con las demás instituciones parauniversitarias se comporta de la siguiente manera:

Tabla 6 Similitud de Oferta Académica CUC

Carrera	Cantidad de instituciones parauniversitarias que imparte carrera igual o similar
Dirección y Administración de Empresas	10
Electrónica	0
Turismo	2
Mecánica Dental	0
Tecnologías de Información	6
Investigación Criminal	4
Secretariado Ejecutivo	5

Fuente: SIME Consultoría a partir de instituciones parauniversitarias estatales activas, Consejo Superior de Educación, 2016.

En el caso de la Carrera de Electrónica existen universidades que si brindan el diplomado, por ejemplo la Universidad Técnica Nacional, mientras que la carrera de Mecánica Dental, la Universidad Latina brinda un Técnico en Odontología Acrílica.

El Colegio Universitario de Cartago presenta el mayor número de matrícula de estudiantes de las instituciones parauniversitarias del país (28 instituciones), según el Consejo Superior de Educación, información del I cuatrimestre del año 2014. Donde solo dos instituciones superan una matrícula final de 900 estudiantes, EL CUC (2254) y el CUN limón (1115).



Figura 8 Matrícula instituciones parauniversitarias I cuatrimestre 2014

Matrícula en el primer cuatrimestre 2014 en Instituciones de Educación Superior Parauniversitaria. Por institución y carrera						
Parauniversitaria y carreras	Alumnos regulares	Nuevos Ingresos	Matrícula Inicial	Deserción	Matrícula final	Egresados
ABA	84	118	202	23	179	24
Administración de Empresas	34	50	84	14	70	0
Contabilidad	30	35	65	6	59	7
Secretariado Ejecutivo en Español	20	33	53	3	50	17
Asemeco	0	87	87	4	83	0
Asistente de Farmacia	0	21	21	3	18	0
Asistente de Laboratorio	0	66	66	1	65	0
Registros médicos y estadísticos de la salud	0	0	0	0	0	0
Ávila	59	67	126	7	119	0
ADMINISTRACION EMPRESAS	12	14	26	0	26	0
Contabilidad	27	20	47	2	45	0
INFORMATICA	11	15	26	3	23	0
Secretariado Ejecutivo Español	9	18	27	2	25	0
Boston	752	272	1024	152	872	0
Administración de Negocios	197	47	244	40	204	0
Contabilidad	216	61	277	44	233	0
Diseño Publicitario	38	20	58	7	51	0
Diseño y Decoración de Interiores	39	25	64	8	56	0
Gestión del Recurso Humano	49	33	82	10	72	0
Mercadeo y Servicio al Cliente	40	28	68	8	60	0
Secretariado Ejecutivo Bilingüe	30	20	50	6	44	0
Secretariado Ejecutivo Español	143	38	181	29	152	0
Cenfotec	348	80	428	17	411	1
Desarrollo y Diseño Web	89	14	103	3	100	0
Tecnologías de Desarrollo de Software	126	41	167	7	160	1
Tecnologías de Información y Comunicación	133	25	158	7	151	0
CIDEP	8	0	8	0	8	0
Administración Pymes	8	0	8	0	8	0
CIET	58	0	58	0	58	0
Administración y Gestión Deportiva	24	0	24	0	24	0
Artes Culinarias	31	0	31	0	31	0
Diseño y Decoración de Interiores	3	0	3	0	3	0

Parauniversitaria y carreras	Alumnos regulares	Nuevos Ingresos	Matrícula Inicial	Deserción	Matrícula final	Egresados
Creativo	55	13	68	23	45	0
Diseño de modas	55	13	68	23	45	0
CUC	1828	426	2254		2254	203
Dirección de Empresas -plan terminal-	366	0	366		366	64
Dirección y Administración de empresas -plan nuevo-	206	103	309		309	0
Electrónica -plan nuevo-	115	44	159		159	0
Electrónica -plan terminal-	40	0	40		40	9
Empresas y Actividades Turísticas	4	0	4		4	19
Investigación Criminal	89	87	176		176	0
Investigación Criminal y Seguridad Organizacional	252	0	252		252	39
Mecánica Dental -plan nuevo-	74	61	135		135	0
Mecánica Dental -plan terminal-	62	0	62		62	28
Programación de Sistemas	82	0	82		82	11
Secretariado Administrativo Bilingüe	100	0	100		100	33
Secretariado Ejecutivo	146	31	177		177	0
Tecnologías de la Información	194	77	271		271	0
Turismo	98	23	121		121	0
CUNLimón	685	575	1260	145	1115	0
Computación Empresarial	81	27	108	5	103	0
Contabilidad y Finanzas	136	32	168	18	150	0
Dirección de Empresas	305	125	430	58	372	0
Gestión de Operaciones en Terminales Portuarias	0	64	64	10	54	0
Gestión Logística	8	55	63	10	53	0
Gestión Municipal	0	0	0	0	0	0
Guía Naturalista	0	11	11	0	11	0
Inglés Como segunda Lengua	77	0	77	10	67	0
Inglés Conversacional	0	61	61	11	50	0
Instrucción y Promoción de la Salud Física	0	0	0	0	0	0
Operaciones Logísticas Portuarias	0	109	109	7	102	0
Salud y Seguridad Laboral	78	91	169	16	153	0
ETAI	65	92	157	11	146	0
Administración de Empresas	17	20	37	3	34	0
Agroindustria	0	0	0	0	0	0
Biología	0	15	15	1	14	0
Ciencias Agropecuarias	27	31	58	4	54	0
Contabilidad y Finanzas	7	17	24	2	22	0
Servicios y Actividades Ecoturísticas	14	9	23	1	22	0

Parauniversitaria y carreras	Alumnos regulares	Nuevos Ingresos	Matrícula Inicial	Deserción	Matrícula final	Egresados
Ilafori	25	0	25	0	25	0
Técnica Dental	25	0	25	0	25	0
Invenio	151	71	222	22	200	41
Operación y Mantenimiento de Plantas de Energías	44	28	72	9	63	0
Tecnologías de Diseño y Fabricación	46	10	56	1	55	14
Tecnologías de Información y Comunicación	29	16	45	8	37	19
Tecnologías Negocios	32	17	49	4	45	8
Iparamédica	224	56	280	8	272	14
Administración de seguros, riesgos y fianzas	7	10	17	0	17	0
Diseción y tanatopraxia	58	22	80	0	80	0
Electromedicina	22	3	25	0	25	0
Emergencias médicas	44	7	51	5	46	6
Gerontología	0	0	0	0	0	0
Histotecnología	78	6	84	3	81	8
Telemática y redes	15	8	23	0	23	0
IPCA	30	14	44	9	35	0
Administración Financiera de PYMES						
Auditoría Interna						
Contabilidad						
Contabilidad Computadorizada						
Contabilidad de Costos y Métodos de Costeo						
Cuidador(a) para Cuidado Paliativo y Geriátria	30	14	44	9	35	
Formación de Agentes de Pastoral						
Locución y Manejo de la Voz						
Podología						
Psicología del Deporte y la Actividad Física						
ISESA	26	26	52	3	55	0
Administración de Empresas	8	8	16	0	16	0
Contabilidad	3	1	4	0	4	0
Criminología	10	11	21	3	24	0
Infomática	0	2	2	0	2	0
Secretariado Ejecutivo Bilingüe	5	4	9	0	9	0
ISET	61	3	64	0	64	0
Administración de Empresas	18		18		18	
Contabilidad	16	3	19		19	
Infomática			0		0	
Secretariado Ejecutivo en Español	12		12		12	
Auditoría Interna			0		0	
Secretariado Ejecutivo Bilingüe	15		15		15	
La Salle	51	20	71	0	71	1
Administración de Empresas	51	20	71	0	71	1

Parauniversitaria y carreras	Alumnos regulares	Nuevos Ingresos	Matrícula Inicial	Deserción	Matrícula final	Egresados
Plerus	702	32	734	43	691	39
Criminología	0	0	0	0	0	0
Imagenología Médica	702	32	734	43	691	39
Registros médicos y sistemas de información en salud	0	0	0	0	0	0
Politécnico	254	98	352	43	198	44
Artes Culinarias	92	49	141	7	114	20
Telecomunicaciones	62	18	80	12	61	7
Tecnología en soporte técnico de la información	98	22	118	17	17	17
Programación	4	9	13	7	6	0
Richard Nixon	0	0	0	0	0	0
Criminalística	0	0	0	0	0	0
Infomática	0	0	0	0	0	0
Secretariado Ejecutivo	0	0	0	0	0	0
Yunis	19	0	19	0	19	0
Contabilidad	19	0	19	0	19	0
Total general	5485	2050	7535	510	6920	367

Fuente: Reporte de matrícula del cuatrimestre 1-2014, aportado por las instituciones.

Fuente: Consejo Superior de Educación, 2016



De igual manera en el reporte de matrícula inicial 2015 de las instituciones de enseñanza superior parauniversitaria (20 instituciones), el CUC refleja el mayor número de matrícula de estudiantes, representando 37% de la matrícula total del año 2015 de dichas las instituciones.

Según el Consejo Superior de Educación existen 25 instituciones activas en el año 2015, según información suministrada en el año 2017.

Figura 9 Reporte de la matrícula inicial 2015 de las Instituciones de enseñanza superior para universitaria

Institución	1-2015	2-2015	3-2015
ABA	305	326	361
Asemeco	166	218	251
Ávila	93	92	98
CENFOTEC	364	342	323
CIET	20	12	23
Creativo	115	162	157
CUC	2387	2144	2258
CUN Limón	1164	1015	816
ETAI	182	138	119
ILAFORI	9	3	
Invenio	202	164	152
Iparamédica	225	177	197
IPCA	14	13	13
ISESA	45	78	52
ISET	27	27	17
Istmo	18	18	15
La Salle	81	88	71
Panamericano	10	7	4
Plerus	724	687	681
Politécnico	235	208	323
Total general	6386	5919	5931

Fuente: Consejo Superior de Educación, 2016

Al igual que la matrícula de estudiantes, el Colegio Universitario de Cartago presenta el mayor número de titulación otorgada de las instituciones parauniversitarias del país, según el Consejo Superior de Educación, información de los años 2012-2013. Donde solo dos instituciones superan una titulación otorgada de 189, EL CUC (1266) y el CUN limón

(278). El total de titulación otorgada en todos los centros privados (1031) no supera a la otorgada por el CUC

Tabla 7 Titulación otorgada de las instituciones parauniversitarias 2012-2013

Institución	Carrera	2012	2013	Total
CUC	Dirección de Empresas	153	129	282
	Electrónica	24	29	53
	Empresas y Actividades Turísticas	65	54	119
	Investigación Criminal y Seguridad Organizacional		57	57
	Investigación Criminal Y Seguridad Organizacional con énfasis en investigación Criminal	176	117	293
	Investigación Criminal y Seguridad Organizacional con énfasis en Seguridad Organizacional	31	41	72
	Mecánica Dental	97	84	181
	Programación de Sistemas	31	18	49
	Programación de Sistemas en Computación	1		1
	Secretariado Administrativo Bilingüe	83	76	159
	Total CUC	661	605	1266

Institución	Carrera	2012	2013	Total
CUNLIMON	Computación Empresarial	23	26	49
	Contabilidad y Finanzas	26	11	37
	Dirección de Empresas	60	55	115
	Gestión Ambiental		14	14
	Guía Naturalista		6	6
	Inglés como Segunda Lengua	19	14	33
	Inglés Conversacional	1	2	3
	Salud y Seguridad Laboral	11	10	21
	Total CUNLIMON	143	135	278

Institución	Carrera	2012	2013	Total
Aba	Administración de Empresas	5		5
	Contabilidad	6		6

	Secretariado Ejecutivo Bilingüe	11		11
	Secretariado en Español	24		24
	Total Aba	46		46
Avila	Administración de Empresas	2		2
	Contabilidad	4	7	11
	Total Avila	6	7	13
Boston	Administración de Negocios	5	9	14
	Contabilidad	21	22	43
	Diseño Publicitario		1	1
	Diseño y Decoración de Interiores	2		2
	Mercadeo y Servicio al Cliente	2		2
	Secretariado Ejecutivo Bilingüe	14	5	19
	Secretariado Ejecutivo en Español	14	5	19
	Total Boston	45	39	84
CENFOTEC	Tecnologías de Desarrollo de Software	14	5	19
	Tecnologías de Información y Comunicación	13		13
	Total CENFOTEC	27	5	32
CIET	Diseño de Modas		6	6
	Artes Culinarias	50	96	146
	Diseño y Decoración de Interiores	9	5	14
	Total CIET	59	107	166
Creativo	Diseño de Modas	13	13	26
	Decoración de Espacio Interno	1	8	9
	Total Creativo	14	21	35
ETAI	Administración de Empresas		10	10
	Ciencias Agropecuarias	9	1	10
	Ciencias Agropecuarias con énfasis en Producción Pecuaria		6	6
	Servicios y Actividades Ecoturísticas	9		9
	Servicios y Actividades Ecoturísticas con énfasis en Ecoturismo		6	6
	Servicios y Actividades Turísticas		1	1



	Total ETAI	18	24	42
ILAC	Administración de Empresas	1		1
	Computación Administrativa	1		1
	Contabilidad	1		1
	Contabilidad Informatizada	1		1
	Secretariado Directivo Informático	2		2
	Total ILAC	6		6
ILAFORI	Técnica Dental Área Cromo Cobalto	11	12	23
	Técnica Dental Área Restaurativa	8	4	12
	Total ILAFORI	19	16	35
INVENIO	Infraestructura para Tecnologías de información y Comunicación	9	11	20
	Tecnologías de Diseño y Fabricación	8	7	15
	Tecnologías de Negocios	5	3	8
	Total de INVENIO	22	21	43
Iparamédica	Histotecnología	10	12	22
	Total Iparamédica	10	12	22
IPESA	Seguros	62	42	104
	Total IPESA	62	42	104
ISESA	Informática	8		8
	Secretariado Ejecutivo Bilingüe	7		7
	Total ISESA	15		15
ISTMO	Administración de Empresas	3		3
	Contabilidad	3		3
	Tota ISTMO	6		6
ITEA	Asistente Dental	1		1
	Total ITEA	1		1
La Salle	Administración de Empresas	1		1
	Total La Salle	1		1
PLERUS	Imágenes Médicas	36	127	163
	Registros Médicos y Sistemas de Información en Salud	2	24	26

	Total PLERUS	38	151	189
Politécnico	Artes Culinarias	27	56	83
	Programación de Computadoras	2	11	13
	Soporte Técnico en Tecnologías de la Información	8	45	53
	Telecomunicaciones	4	38	42
	Total Politécnico	41	150	191

Fuente: Consejo Superior de Educación, 2016

Tomando en cuenta los títulos de diplomado inscritos por institución parauniversitaria para el período 2012-2015, el 48% de los mismos son otorgados por el CUC.

Figura 10 Informe de estudiantes titulados durante el período 2012-2015 en las instituciones de enseñanza superior parauniversitaria

Institución	2012	2013	2014	2015	Total
CUC	661	605	667	560	2493
CUN Limón	143	135	230	227	735
Plerus	38	151	85	153	427
Politécnico	41	150	54	84	329
CIET	59	107	36	8	210
Boston	45	39	57	52	193
Iparamédica	10	12	43	68	133
Invenio	22	21	20	59	122
IPESA	62	42			104
ETAI	18	24	18	41	101
ABA	46		25	21	92
ILAFORI	19	16	28	13	76
Creativo	14	21	7	5	47
CENFOTEC	27	5	1	6	39
IPCA				23	23
Ávila	6	7		6	19
ISESA	15				15
ILAC	6				6
Istmo	6				6
Yunis				4	4
ITEA		1			1
La Salle		1			1
Total	1238	1337	1271	1330	5176

Fuente: Consejo Superior de Educación, 2016

2.1.4. REQUERIMIENTOS LEGALES Y NORMATIVOS

El análisis de requerimientos legales y normativos se basa en los siguientes documentos:

- ✓ Plan nacional de desarrollo 2015-2018
- ✓ Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica, MIDEPLAN 2016
- ✓ Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2017-2017

Planificación nacional de desarrollo

EL plan nacional de desarrollo (PND) 2015-2018, estableció un horizonte prospectivo para alcanzar cambios sustantivos hacia la conquista de una Costa Rica desarrollada, sin pobreza, equitativa y con sostenibilidad ambiental.

Los tres pilares que sustentan la propuesta política de la Administración Solís Rivera constituyen el punto de partida para la definición de los objetivos y metas nacionales, los cuales corresponden a

- ✓ Impulsar el crecimiento económico y generar empleo de calidad.
- ✓ Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
- ✓ Un Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción. (MIDEPLAN, 2014)

La Vinculación del Colegio Universitario de Cartago con el Plan Nacional de Desarrollo, corresponde a la responsabilidad que tiene el CUC de otorgar durante el período, becas a personas en condición de vulnerabilidad, con el propósito de brindarles una opción académica que al terminarla, les permita incorporarse al mercado laboral; esto en el programa de Desarrollo Académico. De igual manera es el responsable de capacitar durante el período a personas provenientes de programas sociales del gobierno, para



mejorar el nivel de vulnerabilidad en el que se ubican; esto en el programa de Acción Social (DECAT).

Para lograr llegar a esta aspiración, es necesario contar con recursos frescos, por ello se debe orientar las actividades del comercio exterior y la atracción de la inversión, la cual está planteada en el capítulo V apartado 5.10 del PND, en la cual se le dan las directrices al Ministerio de Comercio Exterior para que impulse la meta de: Fomento a la inversión extranjera directa.

Las directrices de la Administración Solís Rivera y acciones ejecutadas a través del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), con el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE) para atraer la Inversión Extranjera Directa (IED) han sido satisfactorias en la atracción de empresas en las áreas de Servicios (Administración, Tecnologías de la Información), Ciencias de la Vida y Manufactura de Alta Tecnología y la creación de nuevas oportunidades laborales para la inserción de los nuevos jóvenes del milenio en la vida laboral.

En el periodo 2010-2014 se han incrementado el número de empresas de las áreas de Servicios, que incluye: Tecnología de la Información, Procesos de Manufactura y Ciencias de la Vida, Estas empresas generan alrededor de 7.000 nuevos empleos por año, según la proyección de CINDE del 2015-2020. Sin embargo, se debe atender con especial interés las limitaciones de los profesionales en cuanto al dominio del Idioma Inglés, en especial para Manufacturas y Servicios.

En lo que se refiere a la formación académica de los futuros colaboradores, CINDE resalta la necesidad de que el nuevo colaborador tenga experiencia en manejo de ciertos programas computacionales, entre ellos "SAP".



Las Carreras Univeristarias que tendrán mayor demanda de acuerdo a la proyección de CINDE 2015-2020 son:

Figura 11 Carreras Univeristarias que tendrán mayor demanda en el Sector Servicios

Puesto	Carrera	Énfasis/Especialización
1	Ingeniería en Software/ Computadoras	Software empotrado VLSI Seguridad (malware) Testing
2	Administración de Empresas	Administración de proyectos Finanzas (análisis, estadística)
3	Contabilidad	Bilingüe (multinacional) SAP Impuestos
4	Ingeniería Industrial	Calidad Supply chain/ Logística
5	Ingeniería Electrónica	VLSI Radiofrecuencias Telemática Telecomunicaciones Microelectrónica

Fuente: CINDE, 2016

**Figura 12 Carreras Univeristarias que tendrán mayor demanda en los Sectores
Manufactura Avanzada y Ciencias de la Vida**

Puesto	Carrera	Énfasis/Especialización
6	Ingeniería en Electrónica	VLSI Radiofrecuencias Telemática Telecomunicaciones Microelectrónica
7	Ingeniería en Materiales	Transformación de plástico Polímeros
8	Ingeniería en Software/Sistemas	Soporte aplicaciones (SAP, otros ERPs) Seguridad (malware) Testing, software empotrado, VLSI
9	Ingeniería Química	Calidad Validaciones
10	Ingeniería Mecatrónica	Diseño de experimentos Validación (equipos y procesos)

Fuente: CINDE, 2016

Para la inserción de graduados provenientes de las carreras técnicas, de acuerdo a la proyección de CINDE 2015-2020 son:

Figura 13 Carreras técnicas de mayor demanda

Puesto	Especialidad
1	Electromecánica y electrónica industrial
2	Operador de centro de contacto bilingüe o trilingüe
3	Contabilidad y finanzas
4	Inspectores de calidad
5	Mecánica de precisión y mantenimiento industrial
6	Desarrollo web
7	Redes y telemática
8	Transformación de plásticos y moldeo
9	Metrología
10	Diseño gráfico, animación digital

Fuente: CINDE, 2016

Por su parte las habilidades blandas de mayor demanda son:

Figura 14 Habilidades Blandas de mayor demanda

Puesto	Competencia
1	Trabajo en equipo
2	Liderazgo
3	Comunicación asertiva
4	Servicio al cliente, conocimiento del cliente
5	Capacidad analítica y de resolución de problemas
6	Atención al detalle
7	Deseos de aprender, curiosidad investigativa y de estar a la vanguardia
8	Adaptabilidad, saber priorizar y manejo simultáneo de tareas múltiples
9	Lógica matemática y habilidades para la computación e informática
10	Ética, compromiso, honestidad e integridad

Fuente: CINDE, 2016

Requerimientos legales para la planificación

La Normativa del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en materia de planificación, programación presupuestaria, seguimiento y evaluación estratégica, 2016, define los siguientes lineamientos técnicos y metodológicos:

- ✓ Las prioridades nacionales, sectoriales y regionales establecidas en el PND deben incorporarse en la programación institucional mediante objetivos, programas, proyectos y productos estratégicos orientados a resultados, con su respectiva asignación presupuestaria.
- ✓ La programación institucional requiere que se establezcan objetivos estratégicos y metas con indicadores pertinentes y confiables, que permitan mediar la producción de bienes y servicios y que puedan ser monitoreados y evaluados a partir de los resultados que la ciudadanía espera de su ejecución.
- ✓ La programación institucional introducirá el enfoque de derechos que permitan la perspectiva de género; así como la gestión del riesgo a desastres en proyectos de inversión pública para mejorar el acceso y la calidad de los bienes y servicios públicos.
- ✓ El proceso de planeación, programación, ejecución, presupuesto, seguimiento y evaluación se basará en los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas.
- ✓ Por lo anterior, la programación sectorial e institucional será reflejada en la Matriz de Articulación Plan Presupuesto (MAPP).

Aspectos que son importantes de tomar en cuenta cuando se planifica, son los estipulados por los siguientes artículos:

Artículo 2. Las instituciones públicas deberán reflejar en la programación estratégica institucional la programación presupuestaria, considerando las prioridades del PND, siendo fundamental elaborar y mantener actualizado el Plan Estratégico Institucional (PEI)



para fortalecer la programación anual y de mediano plazo que se refleja en los presupuestos institucionales.

Artículo 3. Las Unidades de Planificación Institucional (UPI) y las Unidades Financieras de las instituciones son las responsables en conjunto con los jefes de realizar la vinculación del PND, los PEI y la programación presupuestaria conforme al POI, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los programas, proyectos y metas establecidas. En este sentido, las instituciones deberán establecer los procedimientos internos que estimen pertinentes, con el fin de garantizar la formulación, seguimiento y evaluación del POI, lo cual se reflejará en la MAPP y la Ficha Técnica.

Artículo 6. Dado que existe en el Estado costarricense el compromiso de incorporar la perspectiva de género en el proceso plan presupuesto, todas las instituciones para las que la población usuaria son personas deberán desagregarla por sexo, que permitan orientar la planificación correspondiente.

Artículo 7. Dado que la Ley 8488 Ley Nacional de Emergencia y Prevención del Riesgo establece la obligatoriedad de que las instituciones públicas presupuesten para el control del riesgo de los desastres, se les solicita tomar las provisiones de aprovisionamiento presupuestal para la gestión del riesgo y preparativos en caso de situaciones de emergencias.

Artículo 8. La programación de las entidades en la MAPP, deberá responder a los siguientes pilares de Gobierno, establecidos en el PND:

1. Impulsar el crecimiento económico y generar empleos de calidad.
2. Combate a la pobreza y reducción de la desigualdad.
3. Gobierno abierto, transparente, eficiente, en lucha frontal contra la corrupción.

Artículo 13. La programación y el presupuesto anual institucional de las metas se elaboran y reportan en la MAPP y Ficha Técnica tomando como base principal los compromisos sectoriales y regionales establecidos oficialmente en el PND.

Artículo 19. Las instituciones realizarán la planificación y programación presupuestaria orientada al cumplimiento de las metas del PND, que deberá reflejarse en la MAPP y Ficha



Técnica. Lo anterior para garantizar el cumplimiento del PND, el Plan Nacional de Inversión Pública, los Planes Regionales, los Planes Sectoriales, los PEI y el Plan Nacional de Gestión de Riesgos (PNGR).

Artículo 24. Las instituciones desarrollarán indicadores de gestión para los productos de manera que a nivel institucional se cuente con las diferentes medidas de desempeño (eficacia, eficiencia, economía y calidad). (MIDEPLAN, 2016)

Igualdad y equidad de género en Costa Rica

Costa Rica cuenta con una Política Nacional de Igualdad y Equidad de género (PIEG), la cual persigue el cierre de brechas de género relacionadas con el empleo y los ingresos; las responsabilidades familiares; la educación y la salud; la protección efectiva de los derechos y la participación política de las mujeres.

Esta política presenta los siguiente Objetivos:

1. Cuido como responsabilidad social.
2. Trabajo remunerado de calidad y generación de ingresos.
3. Educación y salud de calidad en favor de la igualdad.
4. Protección efectiva de los derechos de las mujeres y frente a todas las formas de violencia.
5. Participación política de las mujeres y logro de una democracia paritaria.
6. Fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género.

El sexto objetivo representa el requisito imprescindible para el éxito de la política, dado que el fortalecimiento de la institucionalidad de género, es una condición necesaria para avanzar en los restantes cinco objetivos.

La PIEG es de carácter estatal y público, la ejecución de la misma es responsabilidad de los diferentes poderes y del conjunto de instituciones del Estado. (INAMU, 2007)



Para la implementación de la PIEG el país cuenta con un plan de acción 2007-2017, donde las universidades estatales son responsables de:

- ✓ Promoción de cambios curriculares para incorporar género, igualdad y derechos humanos en la formación de profesionales formadores en universidades públicas.
- ✓ Fortalecimiento de estrategias para prevenir, combatir y sancionar el hostigamiento sexual, como parte de una política institucional y mecanismos internos claramente establecidos en Universidades Públicas.
- ✓ Creación de mecanismos de coordinación INAMU- Universidades sobre investigaciones relacionadas con igualdad, género y derechos de las mujeres.
- ✓ Aumento y permanencia de mujeres en programas de formación técnica con baja presencia femenina y en carreras científicas y tecnológicas en Universidades (INAMU, 2016)

Las universidades públicas fortalecen sus acciones en materia de prevención y atención del hostigamiento sexual, mediante el establecimiento de mecanismos de atención, creación, revisión de normativa y desarrollo de acciones de formación y capacitación.

2.2 Análisis interno:

La documentación contemplada para este componente corresponde a:

- ✓ Estudio de Satisfacción Estudiantes Regulares Programas Técnicos, Educación Comunitaria y Asistencia Técnica, Según los Servicios que brinda EL CUC, 2016 II Etapa.
- ✓ Estudio de Satisfacción Estudiantes Regulares, según los Servicios que brinda el Colegio Universitario de Cartago Programa Desarrollo Académico, III Cuatrimestre 2016.
- ✓ Estudio Satisfacción de los estudiantes que pertenecen al Programa de Necesidades Educativas, sobre los Servicios que brinda el CUC, 2016.
- ✓ Plan Operativo Institucional 2017 Contraloría General de la República



- ✓ Memoria 2015 CUC.
- ✓ Memoria 2016 CUC.
- ✓ Políticas Institucionales 2018, Consejo Directivo CUC
- ✓ Plan estratégico Institucional 2013-2017.
- ✓ Plan Estratégico de Tecnologías De Información Y Comunicación 2013- 2017
- ✓ Estados Financieros y Opinión de los Auditores 31 de Diciembre del 2015 (Con cifras correspondientes del 2014) Informe Final.
- ✓ Estudio de Clima Organizacional en el CUC, 2016.
- ✓ Productos y Servicios CUC, Página Web 2017
- ✓ Manual de Principios Éticos, 2009
- ✓ Auditoría Interna Evaluación del Control Interno de la Decanatura Periodo del 1 de Enero al 31 De Diciembre del Año 2014.
- ✓ Auditoría Interna Evaluación Del Control Interno Centro de Tecnología Educativa. (Cete) Periodo 2014-2015.
- ✓ Auditoría interna evaluación del control interno departamento de bienestar estudiantil y calidad de vida referente a las becas otorgadas por la institución periodo 2015
- ✓ Organigrama CUC
- ✓ Estudio de pertinencia de siete carreras del CUC, 2016 (SIME Consultoría).
- ✓ Documentación varia correspondiente a:
 - Carrera de Tecnologías de la información
 - Carrera de Mecánica Dental
 - Carrera de Turismo
 - Carrera de Electrónica
 - Carrera de Secretariado Ejecutivo
 - Carrera de Investigación criminal
 - Carrera de Dirección y Administración de Empresas
 - Bienestar Estudiantil y Calidad de Vida



- Departamento de Biblioteca y Documentación
- Departamento Financiero
- Proveduría Institucional
- Recursos humanos
- Salud ocupacional
- Servicios operativos
- Decanatura
- Registro
- Comunicación y Relaciones Públicas
- CETE
- Dirección Académica
- Bolsa de Empleo
- Dirección Administrativa
- DPD

En el anexo 2, se encuentra el compendio de la documentación interna.

El Colegio Universitario de Cartago inicia sus operaciones en el año 1976, siendo pionero en el sistema de enseñanza superior parauniversitaria, su creación y funcionamiento obedece a la Ley N° 6541, cuyo objetivo principal es ofrecer carreras completas, de dos o tres años de duración, a personas egresadas de la educación diversificada. Es importante indicar que con la apertura del CUC se estableció el sistema de enseñanza superior parauniversitaria.

Los fines que persiguen las instituciones de educación superior parauniversitaria corresponden a:

- ✓ Ofrecer programas de formación, capacitación o perfeccionamiento a los miembros de la comunidad.
- ✓ Promover y participar, para bien de la comunidad, en labores de acción social y de investigación de los problemas de ésta.



- ✓ Contribuir en la labor de conservar, enriquecer y transmitir la cultura nacional.
- ✓ Ofrecer servicios descentralizados a las universidades oficiales del país, mediante convenios firmados con ellas.
- ✓ Propiciar el avance del país hacia la constitución de una sociedad cada vez más justa, libre, próspera y democrática.
- ✓ Ofrecer al educando oportunidades de nivelación académica que le permitan cursar carreras de la educación parauniversitaria sobre bases más sólidas. (Ley N° 6541 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica)

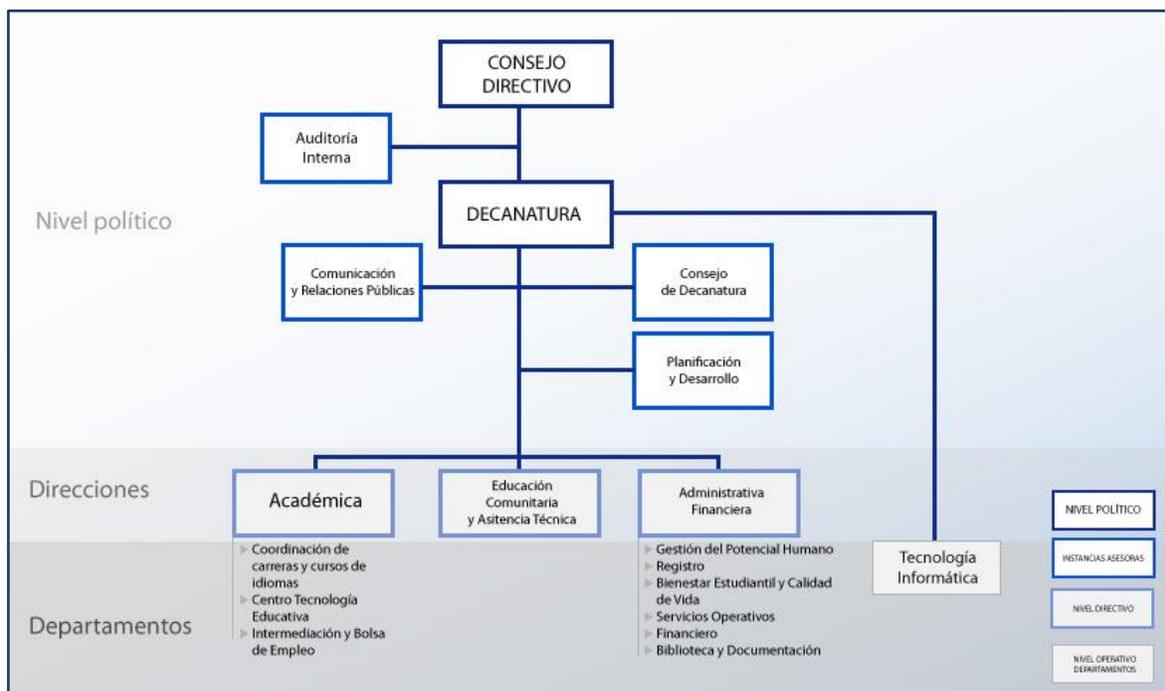
Las funciones que deben cumplir obedecen a:

- ✓ Formar diplomados parauniversitarios, capaces de transformar provechosamente las fuerzas productivas de la sociedad costarricense.
- ✓ Ofrecer actividades académicas con base en convenios e intercambio de servicios y tecnología con otras instituciones, tanto nacionales como extranjeras.
- ✓ Estudiar las características del país y de la región en donde se encuentran, para ofrecer carreras que respondan a los requerimientos de desarrollo integral de la región, así como a las demandas del mercado.
- ✓ Ejercer la docencia, conforme al principio de excelencia académica.
- ✓ Realizar actividades para conservar, enriquecer y transmitir la cultura regional y nacional. (Decreto N° 38639 Consejo Superior de Educación)

La Institución cuenta con el siguiente organigrama:



Figura 15 Organigrama CUC



Fuente: www.cuc.ac.cr, 2017

El Análisis Interno del CUC, se presenta en factores internos relevantes que afectan o contribuyen a desarrollar la razón de ser de la Institución.

Figura 16 Factores Internos relevantes CUC



Fuente: SIME Consultoría S.A.



A continuación se describe cada factor interno:

2.2.1. FACTOR PRODUCTOS Y SERVICIOS CUC

Los productos y servicios que ofrece el CUC, corresponden a carreras completas de diplomados, asistencia técnica, programas técnicos, técnicos, cursos libres y servicios complementarios.

Carreras de Diplomados

El CUC imparte las carreras de Dirección y Administración de Empresas, Investigación Criminal, Mecánica Dental, Secretariado Ejecutivo, Turismo, Electrónica y Tecnologías de Información.

El estudio de pertinencia de las 7 Carreras realizado en el año 2016, concluye que la Carrera de mecánica dental es medianamente pertinente con el entorno tendiendo a poco. Esta posición la obtiene dado que no está utilizando todo el potencial de sus fortalezas para responder a las fuerzas del entorno.

La Carrera de Turismo es medianamente pertinente con el entorno. Esta posición la obtiene dado que no utiliza todo el potencial de sus fuerzas internas para explotar las fuerzas externas.

La Carrera de Investigación Criminal es medianamente pertinente con el entorno. Esta posición la obtiene dado que tiene una posición interna muy favorable (fortalezas muy posicionadas), sin embargo, no está siendo efectiva con las tendencias del entorno.

La carrera de Secretariado Ejecutivo es medianamente pertinente con el entorno tendiendo a poco. Esta posición la obtiene dado que no está utilizando todo el potencial de sus fortalezas para responder a las fuerzas del entorno.



La carrera de Dirección y Administración de empresa es medianamente pertinente con el entorno. Esta posición la obtiene dado que tiene una posición encontrada entre sus fortalezas y sus debilidades, y está siendo medianamente efectiva con las tendencias del entorno.

La carrera de Electrónica es altamente pertinente con el entorno. Esta posición la obtiene dado que tiene una posición interna muy favorable (fortalezas muy posicionadas), y está siendo efectiva con las tendencias del entorno. Sin embargo, esta carrera puede buscar una posición aún más favorable en el mercado, porque hay condiciones del entorno que todavía no están siendo explotadas.

La carrera de Tecnologías de Información es poco pertinente con el entorno. Esta posición la obtiene dado que tiene una posición interna está más inclinada hacia sus debilidades, en el tanto que no está siendo muy efectiva con las fuerzas del entorno. Esta carrera debe realizar una reforma interna muy fuerte y ser más competitiva en el mercado.

En el mismo estudio, se concluye que las fuerzas comunes que el CUC desarrolla son poco pertinentes con el entorno. Esta posición la obtiene dado que tiene una posición interna más inclinada hacia sus debilidades, en el tanto que no está siendo muy efectiva con las fuerzas del entorno. Esto implica que el CUC debe fortalecer en gran medida su gestión interna para apoyar a las carreras y que estas sean efectivas en el entorno. (SIME-CUC, 2016)

El estudio de satisfacción de los (as) potenciales empleadores de los (as) graduados de 7 carreras que se imparten en el CUC, llevado a cabo en el año 2015, el cual contempló empleadores de graduados del CUC desde antes del 2012 al 2015, dio como resultado un 81% de satisfacción global.



Las características de calidad que presentaron mayor satisfacción por parte de los empleadores a nivel general fueron el respeto (98%), presentación personal (93%), cordialidad (90%), adaptación a las condiciones del trabajo (90%) y relaciones interpersonales 90% correspondiente a buenas relaciones interpersonales, buenas relaciones con los clientes, colaboración y facilidad para el trabajo en equipo.

Se visualiza que en las relaciones interpersonales los aspectos de mayor satisfacción son la colaboración y las relaciones entre personas. Con oportunidades de mejora se encuentra el trabajo en equipo y lo que muestra mayor insatisfacción son las relaciones que tienen practicantes/profesionales del CUC con el cliente.

La satisfacción cae de manera significativa en las características de calidad de facilidad de comunicación (77%) y seguimiento del CUC a los practicantes (72%), finalmente las dos características de mayor insatisfacción se encuentran la proactividad (69%) (Proactividad e innovación) y los conocimientos complementarios 57% correspondientes a conocimientos en salud ocupacional, en computación, en el idioma inglés, en gestión administrativa y características de liderazgo.

Dentro de los conocimientos complementarios, los que muestran una mayor insatisfacción son los conocimientos en inglés y en salud ocupacional, de la misma manera se visualiza insatisfacción (en menor grado) en conocimientos en gestión administrativa y liderazgo. Los conocimientos en computación en general tienen una satisfacción de regular a bueno. (SIME-CUC, 2015)

Por su parte el estudio de situación laboral realizado en el año 2016, las personas graduadas del CUC del año 2014, El 87% brinda una calificación de muy bueno o bueno a la formación académica recibida durante el desarrollo de la carrera en el CUC, siendo los



dos grandes aspectos que sugieren oportunidades de mejora, la ampliación de la enseñanza de idiomas (75%) y en un 74% la ampliación de la enseñanza de programas computacionales.

Concerniente a la formación académica recibida en el CUC en función del desempeño de su trabajo, el 78% está de acuerdo con las afirmaciones “la formación académica recibida le permite utilizar el conocimiento, la experiencia y el razonamiento para emitir juicios fundamentados”; “la formación académica recibida le ayudo a pensar creativamente” y “la formación académica recibida le proporcionó las bases para realizar búsqueda permanente de nuevos conocimientos y capacidad de aplicarlos”. (CUC-UNA, 2016)

Según el informe de Evaluación de la Gestión Institucional del año 2016, se desprende por carrera los siguientes resultados relevantes:

Dirección y Administración de Empresas:

- ✓ Apertura de Facebook de la carrera.
- ✓ Inducción por parte del director a estudiantes de colegios que visitan las Ferias y del día de la matrícula.
- ✓ Revisión de los niveles de deserción.
- ✓ Presencia de la carrera en las redes sociales para un mayor acercamiento con la comunidad.
- ✓ Relación estrecha con la Bolsa de Empleo del CUC, con el fin de que se le brinde al estudiante inducción sobre inducción aspectos como: la entrevista de trabajo, presentación personal al laborar, el currículum y su importancia y cómo conseguir empleo.
- ✓ Se impartieron cursos de mejoramiento del rendimiento académico, en forma gratuita, para estudiantes de la carrera en especial, sobre contabilidad, finanzas, matemática financiera, entre otros.



Electrónica:

- ✓ Carrera acreditada ante el SINAES.
- ✓ Se equipó en un 100% los laboratorios propios de la carrera.
- ✓ Conformación de una comisión con docentes de la carrera para promocionar la misma en las empresas.

Investigación Criminal:

- ✓ Participación en las ferias de empleo y de negocios que prepararon la Decat y otras instancias institucionales con miras a dar a conocer e impulsar la carrera.
- ✓ Entrega de certificados a los estudiantes que aprueban el curso de Armas.
- ✓ La Dirección de Carrera ha logrado el acuerdo de que el Departamento de Bienestar Estudiantil y Calidad de Vida realice mediciones psicológicas a todos los estudiantes de la carrera, previo a matricular el curso.
- ✓ La Carrera ha contribuido a que los estudiantes al graduarse lleven el Carné de portación de armas, pues es un requisito de contratación laboral.
- ✓ Visita con los demás miembros del Consejo Académico, al Colegio Técnico Profesional de Pacayas con el propósito de dar a conocer la carrera

Mecánica Dental:

- ✓ Mantener actualizados los costos de la carrera en la página web, con el propósito de minimizar la deserción.
- ✓ Inducción de la carrera a los aspirantes nuevos a ingresar.
- ✓ Actualizar la base de datos de la carrera sobre laboratorios dentales en todo el país para que los estudiantes realicen sus prácticas de laboratorio.



- ✓ Seguimiento a través de llamadas a los estudiantes interesados en ingresar a la carrera.
- ✓ Manejo de las redes sociales conjuntamente con la oficina de Comunicación y Relaciones Públicas
- ✓ Visita con los demás miembros del Consejo Académico, al Colegio Técnico Profesional de Pacayas con el propósito de dar a conocer la carrera

Secretariado Ejecutivo:

- ✓ La Directora de la carrera ha elaborado un sistema en línea que permite al joven interesado en ingresar a la carrera, ver la guía de horario, informar si desea ingresar a la carrera y en cuál cuatrimestre, con el fin de solventar esta disminución en la matrícula que mostró esta Carrera durante el año.
- ✓ La Dirección de Carrera organizó la II Feria Neón en la institución en conjunto con las estudiantes del Curso Gestión Secretarial, de sexto nivel.
- ✓ Visita con los demás miembros del Consejo Académico, al Colegio Técnico Profesional de Pacayas con el propósito de dar a conocer la carrera
- ✓ La Directora de carrera consultó al estudiantado de la Carrera su preferencia horaria y con esto la dirección elaboró laboró las Guías de Horario para el próximo año, con el fin de solidificar los horarios en una jornada diurna y otra nocturna para garantizarle al estudiantado y al docente la apertura de las dos jornadas en la carrera.

Tecnologías de la información:

- ✓ La Carrera de Tecnologías de la Información mantiene un crecimiento en la matrícula y mantiene un personal docente estable.



Turismo

- ✓ Existe una gran correlación entre los estudiantes que ingresan a la carrera y los estudiantes que se gradúan en ella. A manera de ejemplo, en el año 2014 se matricularon 53 estudiantes nuevos y se graduaron 41, en el 2015 se matricularon 69 estudiantes nuevos y se graduaron 40, siendo esto una fortaleza innegable de la Carrera.
- ✓ Se generaron cuatro bases de datos, de las cuales dos son tendentes a la atracción de estudiantes: estudiantes que desean ingresar a la carrera, de empleadores, de egresados y de estudiantes de secundaria que han visitado la institución con motivo de diversas actividades.

Asistencia técnica

El CUC brinda asistencia técnica a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en la atención de necesidades varias en su quehacer organizacional, para lo cual desarrolla diagnósticos, planes de mejoramiento continuo, capacitaciones, consultorías específicas, desarrollo de emprendedores, ideas y planes de negocios, entre otros, a través de la venta de servicios y convenios correspondientes, según corresponda.

El CUC realiza convenios, alianzas estratégicas o contratos, con organizaciones o empresas que buscan el bien social, entre ellas se destacan el Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Municipalidad de Cartago, el Instituto Nacional de las Mujeres, entre otras, de igual manera el CUC realiza ferias empresariales con el propósito de mostrar, impulsar, promover y negociar, los servicios y productos de las personas que se han capacitado en el marco de su formación personal y profesional, a través de las instituciones que tienen alianzas estratégicas con el CUC, entre ellas se destaca Expo Ferias de Negocios, CUC,



encuentros Culturales Educativos, Pymes “Creando Empresas Exitosas” y ferias comunitarias.

El CUC, tiene por medio de la DECAT, un programa de emprendedores desde al año 2013, que ha atendido a una población de 121 estudiantes al 2015, datos de la auditoría interna de evaluación del control interno del departamento de bienestar estudiantil y calidad de vida del 2015. Este programa es un complemento sin costo adicional para el estudiante, o sea el DECAT, brinda gratis ese servicio, como una ayuda para aquellos estudiantes ya graduados de la Institución. (CUC, Memoria Institucional, 2015)

Programas técnicos

El CUC cuenta con programas técnicos tendientes a formar el recurso humano en proceso de desarrollo integral, los cuales corresponden a Programas Técnicos en Salud Ocupacional, en Operador Experto de Computadoras, en Electricidad Residencial, en soldadura, en Cuidador Experto en Niños y Niñas, en Portugués Conversacional y en Italiano Conversacional. (www.cuc.ac.cr, s.f.)

Cursos Técnicos

Además de los programas técnicos el CUC cuenta con los técnicos en Estética y Belleza, en Inglés Conversacional, en Decoración de Interno y Externo, en Administración de Bodegas, en Cuidador Experto en Adulto Mayor, en Auxiliar Contable y en Alemán Conversacional.

Cursos Libres

Los Cursos libres que la institución le brinda a la comunidad, son Alimentos y bebidas, Talleres decorativos y Masajes Estética y Belleza. (www.cuc.ac.cr, s.f.)



Según la Memoria Institucional del año 2016, se resalta los siguientes resultados para la DECAT en dicho año:

- ✓ Alianza Estratégica IMAS-CUC
- ✓ Alianza Estratégica Ministerio de Trabajo-CUC
- ✓ Alianza Estratégica Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)
- ✓ Graduaciones y entrega de certificados en los distintos programas técnicos y cursos según corresponda.
- ✓ VII Expo Feria de Negocios, CUC.
- ✓ VI Encuentro Cultural Pymes 2016 “Creando empresas exitosas”
- ✓ Ferias Comunitarias 2016 (Quircot y Agua Caliente).
- ✓ Participación en la Feria de la Cámara de Comercio de Cartago en Metro Centro, Cartago.
- ✓ Participación en la IV Feria del programa Empléate del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la Antigua Aduana.
- ✓ Participación en la Feria Empresarial del Instituto Mixto de Ayuda Social en la Antigua Aduana, FERCORI.
- ✓ Coordinación de Educación Comunitaria.
- ✓ Capacitaciones brindadas fuera de la institución:
 - Colegio Universitario Cartago y Schneider Electric fomentan equidad de género
 - Colegio Universitario de Cartago y Patronato Nacional de la Infancia apoyan proyecto Participarte.
- ✓ Entre otros.



Servicios Complementarios

Los servicios complementarios corresponden a los servicios que dan apoyo y son complementos en la gestión de las carreras (usuarios, clientes), entre ellas se encuentran por ejemplo el servicio de biblioteca, servicio de registro, servicio de bienestar estudiantil, servicio de bolsa de empleo, entre otros.

Los estudiantes regulares en el año 2016, de los Programas Técnicos, de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica, manifiestan mayor satisfacción sobre los servicios que ofrece la Biblioteca (92%); la DECAT (91%); el Departamento de Bienestar Estudiantil y Calidad de Vida (90%) correspondiente a apoyo sicoeducativo, médico, psicología, deportiva, cultura y servicio al cliente; así como el Servicio del Parqueo (90%). No obstante la satisfacción cae notablemente en los servicios de Materiales de Apoyo (82%) correspondiente a libros, laboratorios y folletos; en los servicios del Departamento Financiero (81%) correspondiente a formas de pago, tiempo para devoluciones de dinero y servicio al cliente; en el servicio brindado por la Soda (80%) correspondiente a precios, higiene, limpieza, variedad de productos y servicio al cliente; finalmente el Servicio de menor satisfacción corresponde al ofrecido por la Bolsa de Empleo (73%). (CUC, Satisfacción de estudiantes regulares de programas técnicos, educación comunitaria y asistencia técnica, según los servicios que brinda el CUC, 2016)

En el estudio de pertinencia de las 7 carreras, se determina que el servicio de Bolsa e intermediación de empleo actualmente no está acorde con las tendencias del mercado en donde se requiere que este tipo de servicios den un mayor acompañamiento y orientación vocacional a sus graduados y un acercamiento más proactivo con el empresarial. (SIME-CUC, 2016)

Por su parte los estudiantes regulares del III cuatrimestre en el mismo 2016, del programa de Desarrollo Académico, coinciden con que el servicio de la Biblioteca (94%) y del



Parqueo (92%) son de los servicios de mayor satisfacción promedio; anudado a estos se encuentran el servicio que ofrece el Personal Secretarial de la Dirección Académica (93%); el Departamento de Registro (92%); el Departamento Financiero (91%) y el servicio de Seguridad Ocupacional (91%). De igual manera existe una menor satisfacción en los servicios que brindan la Bolsa de Empleo (85%) y la Soda (75%), agregando el servicio de la Fotocopiadora (85%) correspondiente a precios, atención al cliente, rapidez en el servicio, infraestructura y calidad de la fotocopia. (CUC, Satisfacción de estudiantes regulares, según los servicios que brinda el CUC, Programa Desarrollo Académico, III cuatrimestre, 2016)

Sobre el programa de Necesidades Educativas del CUC, la población estudiantil perteneciente (2016), refleja una mayor satisfacción promedio en los servicios que realizan los Funcionarios Administrativos (96%) y en el aspecto de la Accesibilidad 91% correspondiente a infraestructura, equipo, mobiliario, información, acceso a actividades culturales, deportivas y recreativas. Mientras que los servicios que representan menor satisfacción corresponden nuevamente a la soda (76%) y fotocopiadora (73%), además de los Recursos humanos especializados (58%) correspondiente a intérpretes, tutorías, terapias psicológicas, adecuación curricular y seguimiento y tramitología de adecuación apoyo y finalmente existe un desconocimiento sobre el servicio del parqueo lo que repercute en una menor satisfacción (14%) (CUC, Estudio de satisfacción de los estudiantes que Pertenecen al programa de necesidades Educativas, sobre los servicios Que brinda el CUC, 2016)

Los distintos grupos de estudiantes externaron sugerencias para cada servicio evaluado, producto de ello se visualiza a nivel general de los servicios complementarios 4 aspectos comunes que constantemente sugieren oportunidades de mejoras:

- ✓ Comunicación, información y divulgación.
- ✓ Servicio al Cliente



- ✓ Tiempos de Respuesta
- ✓ Horarios de Atención (CUC, Estudio de satisfacción de los estudiantes que Pertenecen al programa de necesidades Educativas, sobre los servicios Que brinda el CUC, 2016)

En el estudio de pertinencia de las 7 Carreras que imparte el CUC, realizado en el año 2016, los estudiantes de las distintas carreras, manifestaron una percepción de baja calidad en los servicios de apoyo (exceptuando el servicio de la biblioteca), específicamente en cuanto a trato y tiempos de respuesta, lo cual es coincidente con los resultados mostrados anteriormente. En cuanto a la infraestructura con que cuenta las Carreras, ellos a nivel general manifestaron una baja conformidad de acuerdo a sus necesidades, enfatizando en la disponibilidad o acceso a laboratorios y en el espacio reducido del comedor. En referencia a Equipos y Materiales, los estudiantes en común muestran una baja percepción en cuanto a sus necesidades específicamente en el acceso a internet y con la gestión del centro de tecnología. (SIME-CUC, 2016)

Las personas graduadas de las 7 Carreras del CUC entre el periodo 2012 - 2016, según el estudio de pertinencia de las Carreras, en común manifiestan que la característica de calidad con mayor insatisfacción de manera global, corresponde a los servicios complementarios (64%) que contempla el servicio brindado de Internet, Biblioteca, Atención Médica y Atención Psicológica. Dentro de esta característica la variable de Biblioteca es la que representa mayor satisfacción (81%), no obstante el servicio de atención médica un (65%), servicio de atención Psicológica (59%) y el servicio de internet un (52%). (SIME-CUC, 2016)

Por su parte las características de infraestructura y de equipo y mobiliario con la que cuenta la carrera, las personas graduadas indicaron un porcentaje de satisfacción de 76% y 71% respectivamente.



En el estudio de situación laboral realizado en el año 2016, las personas graduadas del CUC del año 2014, presenta dentro de los mayores aspectos de satisfacción, los servicios complementarios de Biblioteca (76%), en la gestión Administrativa del CUC una satisfacción del (75%); sin embargo, la satisfacción cae en la Calidad de los laboratorios con un 71% y finalmente dentro de las áreas con la satisfacción más baja se encuentra las Instalaciones donde se imparten los cursos con un 65% de satisfacción. (CUC-UNA, 2016)

En el mismo estudio de pertinencia de las carreras, se realizó un proceso de consulta al sector docente, sobre el servicio brindado por el personal administrativo y de apoyo, el resultado de las personas participantes en el proceso de consulta reflejó que el 74% a nivel global comentan que si satisface sus necesidades.

En materia de disponibilidad y estado de las aulas, talleres, laboratorios, oficinas y demás espacios de trabajo, en promedio a nivel global los docentes participantes en el proceso de consulta manifestaron un 57% de satisfacción, resaltando al igual que los estudiantes la disponibilidad o acceso a laboratorios y la disponibilidad y tamaño de las Aulas.

Referente a equipos y materiales el sector docente participante en el proceso de consulta muestra en promedio a nivel general un 56% de cumplimiento de sus necesidades, focalizando en el tema de los equipos con los que cuenta el CETE. (SIME-CUC, 2016)

En materia de Infraestructura en el año 2016 se construyó el gimnasio-auditorio por un valor de 194 millones, el cual permite atender las necesidades académicas, culturales, sociales y deportivas, además la construcción de un módulo de aulas y la oficina productora de la carrera de secretariado ejecutivo por un valor 249.6 millones. (CUC, Memoria Institucional , 2016)



La Unidad Psicoeducativa del departamento de Bienestar Estudiantil y Calidad de Vida, promueve y brinda acceso a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no con discapacidad. Esta Unidad asegura la inclusión estudiantil conforme a lo establecido en la Ley 7600. Asimismo, se brinda Adecuaciones Curriculares y de Acceso. Cuentan con un programa de Tutorías Estudiantiles, orientadas a esta población, para apoyar su rendimiento académico y cuentan con un servicio de Interpretación Lesco.

Referente a la normativa de la Ley No. 7600 Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y su reglamento, la Unidad de Salud ocupacional del CUC, estima que la institución cumple el 90% de lo Normado, a pesar de que se trabajaba en cumplir al 100%. (SIME-CUC, 2016)

La auditoría interna de evaluación del control interno del departamento de bienestar estudiantil y calidad de vida referente a las becas otorgadas por la institución en el periodo 2015, concluyen que el parámetro para medir la línea de pobreza del CUC está desactualizados y no se están utilizando los oficiales que son los del INEC.

Asimismo la Unidad de Becas utiliza dos tipos de base de datos (AVATAR y otra en Excel), pero los datos ahí suscritos no muestran ciertos índices tales como, los estudiantes graduados que se beneficiaron del programa de Becas, o cuantos ingresan nuevos y quienes han desertado entre otros aspectos.

Finalmente se resalta que la institución puede gestionar convenios de cooperación interinstitucional a efectos de fortalecer la gestión del programa de becas.

Con respecto a la meta del Plan Nacional de Desarrollo para el año 2015, correspondiente a la otorgación de becas (700 estudiantes becados), ésta se cumplió satisfactoriamente

por tipo y forma, cuantía que fue de 672 becas y la cantidad de personas beneficiadas de 917 estudiantes, de los cuales, 826 son socioeconómicas para el año 2015. (CUC, 2015)

La Memoria Institucional 2016, expresa que los objetivos que impulsó la Dirección Académica para el año 2016 fueron:

- ✓ Capacitar en el Modelo Pedagógico a los docentes de las carreras, con apoyo tecnológico, en colaboración con el CETE, al finalizar el II Cuatrimestre del año 2016.
- ✓ Construcción de los perfiles de salida del estudiante del CUC, por carreras, actividad que se llevó a cabo en el mes de octubre.
- ✓ Capacitación al personal docente en la utilización del aula virtual y la video conferencia como herramientas tecnológicas en el desarrollo de sus cursos, con el apoyo del CETE, se llevó a cabo en la semana de exámenes extraordinarios del III Cuatrimestre.
- ✓ Acercamiento con los empleadores, a través de actividades conjuntas con miras a la actualización de las ofertas académicas. (Ventas de servicio, (desayunos de discusión, indagaciones en los espacios de supervisión de las prácticas, consultas sobre necesidades de desarrollo de proyectos).
- ✓ Dada la acreditación de la Carrera de Electrónica, se impulsó la participación de al menos una carrera por año, que inicie el proceso de acreditación.
- ✓ Una vez que la Decanatura consiga el tiempo docente requerido, se accionará el proyecto de iniciativa de la Decanatura de crear un programa conjunto DECAT – ACADEMIA que impulse el emprendedurismo en el estudiantado del CUC.

En tema de internet en el año 2016 se realizó el Zanjeo de línea para Internet. (CUC, Memoria Institucional , 2016)



2.2.2. FACTOR DOCENTES

Los estudiantes regulares en el año 2016, de los Programas Técnicos, de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica, presentan alta satisfacción promedio sobre el desempeño del profesor (95%), correspondiente al desarrollo del programa, cumplimiento de competencias, tiempo utilizado para el desarrollo de cada competencia, cronograma planteado, creatividad para impartir las clases y tiempo utilizado para comentar acerca de las competencias. (CUC, 2016)

Los estudiantes regulares del III cuatrimestre en el mismo año 2016, del programa de Desarrollo Académico, también manifiestan una alta satisfacción de un 92.0% sobre los servicios que ofrece el docente. (CUC, Satisfacción de estudiantes regulares, según los servicios que brinda el CUC, Programa Desarrollo Académico, III cuatrimestre, 2016)

En el programa de Necesidades Educativas del CUC, la población estudiantil perteneciente (2016) refleja un 86% de satisfacción promedio, con respecto al apoyo recibido por parte de los docentes, correspondiente a la aplicación de las recomendaciones indicadas en su adecuación, la comunicación de sus docentes para controlar su avance o sus dificultades en los cursos que imparten y finalmente el trato mostrado por parte de los docentes hacia sus necesidades educativas. (CUC, Estudio de satisfacción de los estudiantes que Pertenecen al programa de necesidades Educativas, sobre los servicios Que brinda el CUC, 2016)

En el estudio de pertinencia de las 7 Carreras que imparte el CUC, realizado en el año 2016, se visualiza a nivel general que los estudiantes de las distintas carreras, presentan una percepción de baja calidad en relación a las evaluaciones del desempeño realizadas por los estudiantes hacia el personal docente, en cuanto a la aplicación de las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación, así mismo en el instrumento de evaluación como tal.



Las personas graduadas de las 7 Carreras del CUC entre el periodo 2012 - 2016, según el estudio de pertinencia de las Carreras, en común manifiestan un 74% de satisfacción con respecto al personal docente.

En el estudio de situación laboral realizado en el año 2016, las personas graduadas del CUC del año 2014, califican como segundo mejor aspecto de la carrera recibida, al personal docente, con un porcentaje de satisfacción del 78%.

En el estudio de pertinencia de las carreras, se realizó un proceso de consulta al sector docente, sobre la actualización profesional para los Docentes, el resultado de las personas participantes en el proceso de consulta reflejó una percepción de baja calidad dado que en promedio el 45% comentan que no satisface sus necesidades.

Dos Direcciones de Carrera (Turismo y Electrónica), en el estudio de pertinencia del año 2016, manifestaron que la Carrera no cuenta con estrategias de actualización y capacitación para la población docente. Lamentablemente la Dirección de Carrera de Tecnologías de Información no respondió la información solicitada.

2.2.3. FACTOR POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CUC

Según el estudio de satisfacción (2016) de los estudiantes tanto de la DECAT como de la Academia (7 carreras) que pertenecen al programa de necesidades educativas del CUC, el 42% corresponde al sexo masculino, mientras que el 58% corresponde al sexo femenino.

En la carrera de Secretariado Ejecutivo la mayor representación corresponde al sector femenino, al igual que en la carrera de Mecánica Dental y Dirección de Empresas, por su parte entre las carreras con mayor participación del sector masculino se encuentran Electrónica y la Carrera de Tecnologías de Información.



En el mismo tema, los estudiantes de la DECAT, que pertenecen al Programa de Necesidades Educativas, en el año 2016, se conforman en su mayoría mujeres en las carreras de estética y belleza, cuidador de adulto mayor, cuidador de niños y técnico en masoterapia. Los hombres en su mayoría se encuentran en Administrador de Bodega e inglés conversacional, auxiliar contable y técnico en electricidad residencial.

Correspondiente a la edad, la población de estudiantes regulares de la DECAT y del Programa Académico, que pertenece al Programa de Necesidades Educativas es mayoritariamente joven, dado que un 38%, se encuentra conformado por personas con edades entre los 21 a los 24 años.

Los resultados del estudio socioeconómico y académico de la población estudiantil de primer ingreso de las carreras del CUC del año 2015, muestran que el 54% son mujeres, mientras que el 46.0% son hombres.

Las carreras que presentan mayoría femenina, corresponden a Dirección y Administración de Empresas 64%, Turismo 63%, Mecánica Dental 87% y Secretariado 95%. Mientras que en la carrera de Electrónica el 91% son hombres, similar situación presenta la carrera de Tecnologías de la Información donde la mayoría son hombres 71%.

Referente a la edad de los estudiantes de primer ingreso del año 2015, el 65% de estos se ubican entre en el rango de edad entre 17 años a 21 años.

La procedencia de los estudiantes encuestados de primer ingreso del año 2015, a nivel global provienen en su mayoría de la Provincia de Cartago (79%), mientras que de San José un 16% y Heredia un 2,0%, siendo éstas las de mayor representación, esta situación también se visualiza en la Memoria Institucional del año 2015 para el total de personas



matriculados en el CUC en el año 2015. Este comportamiento también se da en la matrícula del año 2016, según la Memoria Institucional 2016.

Figura 17 Matrícula por provincia año 2016

Provincias	% Estudiantes por Provincia
San José	12,4
Alajuela	1,2
Cartago	83,6
Heredia	1,0
Guanacaste	0,5
Puntarenas	0,6
Limón	0,7
TOTAL	100 %

(CUC, Memoria Institucional , 2016)

Las carreras de Secretariado Ejecutivo y Tecnologías de la Información no registran estudiantes de las siguientes provincias de Heredia, Guanacaste, Puntarenas y Limón. Información obtenida de los estudiantes encuestados de primer ingreso del año 2015.

Los estudiantes de la provincia de Cartago de primer ingreso del año 2015, a nivel general por cantón provienen en un 32% de Cartago, seguido por Paraíso con 12% y el tercer lugar lo ocupa el Guarco con un 9.5%. Los cantones con menos estudiantes que ingresaron son de San Nicolás 0,5% y Alvarado con un 2%.

La distribución porcentual referente al tipo de institución donde los estudiantes de primer ingreso del año 2015, cursaron la secundaria, muestra que el 84,5% proceden de instituciones públicas, el 11% proviene de colegios privados y el 5% de colegios semipúblicos.

Un alto porcentaje de los estudiantes de primer ingreso del año 2015 de las carreras que imparte el CUC, proceden de instituciones académicas (76%), Bachillerato por Madurez (13%) y de la modalidad de Técnico Profesional un (10%).

Las instituciones de Educación Secundaria que presentan mayor cantidad de estudiantes de primer ingreso, durante el año 2015, son El colegio San Luis Gonzaga (7%) seguido por CNVMTS Elías Leiva Quirós y Ministerio de Educación Pública –ICER, ambos con un (6%).

Los resultados referentes al horario de asistencia de preferencia de los estudiantes, el 51.5% prefieren los horarios de la mañana, mientras un 28% prefieren los nocturnos.

Los criterios para seleccionar al CUC como centro de estudios, en orden de importancia corresponden a “Se imparte la carrera deseada”, “bajo costo”, “calidad de la enseñanza” y “duración de la carrera”.

Alrededor del 50% de los estudiantes nuevos, la principal fuente de ingreso del grupo familiar es el aporte del padre; de igual manera se destaca el hecho que alrededor del 50% de los estudiantes indican que el ingreso familiar es menor de 315.000 colones. Dentro de las categorías de financiamiento para cursar estos estudios expresan que primeramente son los padres, seguidos del aporte generado por ellos mismos. (CUC, 2015)

La Memoria Institucional 2015, indica que la Carrera de Dirección y Administración de Empresas es quien registra la mayor cantidad de estudiantes matriculados en el año 2015, un total de 2189, seguidamente por Investigación Criminal (1247), Tecnologías de la Información (1113) Secretariado Ejecutivo (723), Mecánica Dental (673), Electrónica (662) y la Carrera que registra menor cantidad de matrícula es Turismo (398).



Para el año 2016 el comportamiento fue el siguiente:

Figura 18 Matrícula por carrera año 2016

Carreras	total
Dirección y Administración de Empresas	2292
Tecnologías de la Información	1174
Investigación Criminal	1120
Electrónica	649
Secretariado Ejecutivo	632
Mecánica Dental	552
Turismo	380

(CUC, Memoria Institucional , 2016)

La cantidad de estudiantes graduados en el año 2015, la Carrera de Investigación Criminal es quien registra la mayor cantidad, un total de 166, seguidamente por Dirección y Administración de Empresas (139), Secretariado Ejecutivo (106), Mecánica Dental (59), Electrónica (28), Turismo (27) y la Carrera que registra menor cantidad de graduados es Tecnologías de la Información (24). (CUC, Memoria Institucional, 2015)

Figura 19 Titulación otorgada por carrera en el año 2016

Carreras	total
Dirección y Administración de Empresas	146
Investigación Criminal	146
Mecánica Dental	66
Secretariado Ejecutivo	65
Tecnologías de la Información	34
Turismo	34
Electrónica	28

(CUC, Memoria Institucional , 2016)

2.2.4. FACTOR GRADUADOS (AS)

Según el estudio de situación laboral realizado en el año 2016, sobre las personas graduadas del CUC del año 2014, se desprende que un 64% de los graduados son mujeres mientras el restante 36% son hombres. Información congruente con el Quinto Informe Estado de la Educación, donde indica que la comunidad estudiantil que asiste a estudios parauniversitarios es una población mayoritariamente femenina (55%).

Existen carreras con mayor representación de hombres graduados como es el caso de electrónica (75%) y tecnologías de la información (73%), asimismo existen carreras con mayor representación de mujeres graduadas como secretariado administrativo bilingüe (97%) y mecánica dental (82%). No obstante hay carreras con representación similar como es el caso de las carreras de Dirección y Administración de Empresas, Empresas y Actividades Turísticas y la de Investigación Criminal y Seguridad Organizacional.

Referente a la edad, se visualiza que edad promedio de las personas graduadas es de 24 años, la edad mínima de 21 años y la edad máxima de 54 años. Situación congruente con el Quinto Informe Estado de la Educación, donde indica que la comunidad estudiantil que asiste a estudios parauniversitarios es una población de 18 a 24 años (Censo de Población de 2011).

El estado civil refleja que el 55% de los graduados son solteros, el 13 % está casado o en unión libre y alrededor del 30% no indicaron su estado civil.

En materia de lugar de residencia de la persona graduada del CUC, el 75% vive en la provincia de Cartago, el 20% en San José y en el resto de las provincias vive el 5% restante. Este comportamiento coincide con los datos del Quinto Informe Estado de la Educación, el cual indica que la mayor parte (63,8%) de los estudiantes de la educación parauniversitaria vive en la Gran Área Metropolitana (GAM) (Programa Estado de la Nación, 2015). Es importante señalar que de las 7 carreras impartidas den el CUC, solo Mecánica Dental la



mayoría de los graduados viven en San José, las restantes 6 la mayoría viven en Cartago. (CUC-UNA, 2016)

En el estudio de situación laboral realizado en el año 2016, sobre las personas graduadas del CUC del año 2014, se destaca una baja participación de las personas encuestadas por seguir con sus carreras profesionales, donde un 39% indicó haber continuado sus estudios.

De las 7 Carreras impartidas, únicamente Tecnologías de la Información y Dirección y Administración de Empresas representaron más del 50% de sus graduados que si continuaron sus estudios, no obstante las otras 5 carreras mostraron altos % de no continuación de estudios.

El 63% de las personas graduadas del CUC en el año 2014, se encuentran trabajando, donde la carrera de Investigación Criminal indica que solo el 47% se encuentra laborando, mientras que las 6 carreras restantes, más del 50 % cuentan con empleo.

Las personas graduadas con la mejor condición laboral son de las Carreras de Electrónica (96%) y Tecnologías de Información (86%). Mientras que las personas graduadas con peor posicionamiento laboral son las de Mecánica Dental (48%), Empresas y Actividades Turísticas (50%) y la de Investigación Criminal y Seguridad Organizacional (53%).

Por su parte, la tasa de desempleo corresponde a un 37%, donde las carreras con mayores tasas de desempleo son la de Investigación Criminal y Seguridad Organizacional y la de Empresas y Actividades Turísticas.

De las personas que se encuentran trabajando, el 55% se encuentran en la modalidad de tiempo indefinido o en propiedad. Específicamente en su mayoría las personas graduadas



de las carreras de Electrónica, Mecánica Dental, Dirección y Administración de Empresas, presentan la modalidad de contrataciones fijas (tiempo indefinido o en propiedad). Las otras dos carreras (Secretariado Administrativo Bilingüe y Programación de Sistemas) en su mayoría se encuentran bajo la modalidad de tiempo determinado.

En materia de relación que existe entre la actividad que tiene el puesto determinado de la persona graduada y la carrera en la que se graduó en el CUC, se determina que a nivel general, la mayoría de los encuestados (55%) señala que este grado de relación es muy alto, el 26% medio y el 19% bajo o muy bajo.

La carrera de Investigación criminal manifiesta tener un grado muy bajo de relación entre sus estudios y trabajo, representando un 59% de bajo relación, sin embargo las carreras con mayor relación son Programación de Sistemas (89%), Electrónica (73%), Secretariado Administrativo Bilingüe (63%), Empresas y Actividades Turísticas (50%) y los de Dirección y Administración de Empresas (50%) se expresan positivamente al asignar un grado muy alto o alto de esta relación. Los graduados de Investigación criminal son los que manifiestan tener un grado de relación bajo o muy bajo entre sus estudios y trabajo. (CUC-UNA, 2016)

En el estudio de satisfacción de las carreras, realizado en el año 2016, se determinó que el CUC no cuenta con mecanismos formales y sistemáticos para desarrollar vinculación con los graduados de las diferentes carreras. (SIME-CUC, 2016)

2.2.5. FACTOR FINANZAS

Según la Auditoría Financiera Externa del año 2015, se desprende como hallazgo que el CUC presenta debilidades en la presentación de estados financieros, detalla que el CUC se encuentran en la adopción de un sistema de información que facilite la gestión y administración de la información y que la misma este en apego a las NICSP. No obstante



la institución no cuenta con un plan de adopción de las normas, además los estados financieros, no cuentan con una estructura adecuada, ni la presentación de los mismos.

La Auditoria también señala como hallazgo que el CUC tiene debilidades en el manejo de presupuesto, dado que éste no es conciliado con la información contable, de esta manera se carece de conciliaciones contable-presupuestarias, que certifiquen la adecuada ejecución del presupuesto.

Otro hallazgo es que el CUC presenta debilidades en el manejo de los registros auxiliares de propiedad, planta y equipo, activos intangibles y de otros activos, dado que los registros en están en excel y no cuentan con información necesaria

Dentro del área financiera se obtiene como hallazgo debilidades en la presentación de saldos de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ya que presentan diferencias con el auxiliar respectivo, esto obedece por el sistema de información utilizado.

Finalmente se encuentra otro hallazgo correspondiente a debilidades de control interno y de presentación en los ingresos y egresos. Específicamente sobre los controles de los documentos respectivos de los comprobantes de ingresos y egresos. Los ingresos no presentan en todos los casos los requisitos respectivos a firmas, mientras que en los egresos, existe ausencia de firmas de revisado y aprobado, ausencia de recepción a satisfacción y en la mayor parte no se cuenta con órdenes de compra adjuntas a los pagos de los compromisos. (Consortio EMD - CUC, 2015)

2.2.6. FACTOR CONTROL INTERNO Y RIESGO

Según la Auditoria Financiera Externa del año 2015, se desprende como hallazgo que el CUC presenta debilidades en el Sistema de Control Interno y Riesgo, dado que no cumplen con todos los aspectos o alcances de la normativa de control interno dictada por la



contraloría General de la República. Existe incompatibilidad de funciones, ausencia de instancias de supervisión y aprobación, entre otros aspectos.

Además el colegio no cuenta con un sistema integral de control interno ni riesgo, siendo que cuenta únicamente con controles aislados. Por otro lado, la carencia de este sistema de control interno repercute en la ausencia de un sistema de presupuesto, un sistema de monitoreo y un sistema de comunicación adecuado.

Como otro hallazgo se tiene que el CUC tiene debilidades, en la gestión informática, específicamente en los temas de Organización de TI, Marco de Seguridad, Mantenimiento y Desarrollo de Sistemas Operaciones de Computadora y Gestión de Redes principalmente, esto se sustenta en carencia de recursos, falta de capacitación del personal y necesidades de actualizar tanto tecnologías como reglamentación. (Consortio EMD - CUC, 2015)

En la Auditoría Interna de evaluación del Control Interno de la Decanatura del año 2014, se concluyó que el CUC carece de un manual de procedimientos por escrito, conforme a lo establecido en las normas de control interno para el sector público. (CUC, 2014)

2.2.7. FACTOR TALENTO HUMANO

En el año 2016, se realizó en el CUC un estudio del Clima Organizacional, dentro de las conclusiones más importantes se destaca que los principales aspectos que contribuyen en la satisfacción de los funcionarios del CUC están relacionados con buenas relaciones interpersonales, salario emocional, trabajo en equipo, horarios de trabajo y pertenencia a la Institución, No obstante los principales aspectos que debe trabajar el CUC y darle más énfasis son relacionados con liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo.

Para efecto del proceso de planificación que se ejecuta se considera relevante destacar lo siguiente:



Tabla 8 Conclusiones estudio de clima organizacional

Aspecto	Conclusión (estudio del Clima Organizacional)
CONDICIONES DE TRABAJO:	<i>En términos generales en relación con la competencia condiciones laborales los resultados fueron relativamente favorables. Se deduce que los trabajadores cuentan con una buena planificación de actividad, medios para realizar sus labores y claridad en sus funciones.</i>
COMUNICACIÓN:	<i>En términos generales en relación con la competencia de comunicación, el CUC cuenta con resultados relativamente favorables. Es importante seguir reforzando esta competencia para promover la confianza, relaciones interpersonales y sociales fructíferas, lograr cohesión de equipos de trabajo, debido a que un manejo adecuado de la comunicación incide directamente en el logro de metas y objetivos institucionales.</i>
COMPENSACIÓN:	<i>El estudio refleja, que no siempre las recompensas económicas que se reciben son acordes al esfuerzo realizado por el funcionario. Esto influye negativamente en la motivación del colaborador, sin embargo es un tema difícil de tratar y solventar dado que somos una institución pública, que se rige por legislación estatal. Lo que los funcionarios valoran más es horario de trabajo, la cercanía con su casa y el ambiente laboral. No obstante también se emitieron comentarios con respecto a que algunos compañeros están eximidos de la marca, el tema de vacaciones en la docencia – aspecto no claro para algunos- salarios bajos con altas cargas de trabajo. En cuanto a la estabilidad laboral, la mayoría de la población manifestó que se sienten estable y seguro en sus puestos de trabajo. Una porción de la población desconoce los requerimientos y normativa para ascender en la institución.</i>
LIDERAZGO:	<i>En términos generales existe una relación con la jefatura inmediata que impera bajo el respeto mutuo, aunque puede mejorarse. Es importante que las Jefaturas fomenten más oportunidades de desarrollo y crecimiento entre sus subalternos. Así mismo, es primordial que las Jefaturas sea más claras cuando define los objetivos de trabajo para no causar confusión en los miembros del equipo, supervisando más de cerca el trabajo realizado para detectar oportunidades de mejora, así como, realimentar periódicamente a sus subalternos, para optimizar los resultados de la unidad administrativa fortaleciendo su liderazgo y credibilidad ante sus subalternos.</i>
TRABAJO EN EQUIPO:	<i>Con respecto a esta sección, se ve reflejado que el 27.66% de los funcionarios opinan que algunas veces y casi nunca se respetan las funciones y las competencias del puesto de trabajo a nivel institucional. Sin embargo, solo algunas veces se fomenta el trabajo en equipo entre las diversas dependencias, y eso es contraproducente ya que el CUC es un solo mecanismo, donde sus partes deben complementarse y trabajar al unísono para que la maquinaria funcione correctamente. La mayoría de los colaboradores afirman que cuando es necesario pueden contar con sus compañeros de departamento para realimentar sus procesos.</i>
PERTENENCIA:	<i>En términos generales los resultados de esta competencia reflejan en su mayoría la satisfacción y agrado de los funcionarios de laborar para el CUC. Siendo esto una situación muy favorable para el desarrollo de un buen clima laboral.</i>



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:	<i>De la información generada en este apartado refleja que las Jefaturas abordan los conflictos que se presentan en la dependencia de manera asertiva, directa y eficaz.</i>
TOMA DE DECISIONES:	<i>La mayoría de los funcionarios opinan que pueden que tienen la confianza para exponer sus criterios, ideales o problemas a su Jefatura. La mayoría de las Jefaturas conocen los procesos a fondo de los colaboradores que le faciliten una toma de decisiones oportunas y correctas con respecto a ellos.</i>
ORIENTACION A RESULTADOS CON CALIDAD:	<i>En su mayoría los funcionarios opinan que el servicio que ofrece el CUC puede calificarse de iexcelentej En forma general los resultados emitidos por los funcionarios que participaron de la competencia de orientación a resultados con calidad son favorables.</i>
MOTIVACIÓN:	<i>Con respecto a este factor, se puede concluir que un porcentaje alto de colaboradores opina que el factor que lo motiva para alcanzar un alto rendimiento es que su trabajo le brinda satisfacción personal y laboral, y les permite desarrollarse profesionalmente.</i>
RELACIONES INTERPERSONALES:	<i>Casi en un cien por ciento de los colaboradores sienten que si dan un trato amable y cordial a los clientes internos y externos del CUC.</i>

Fuente: (CUC, Estudio de Clima Organizacional del CUC, 2016)

2.2.8. FACTOR COMUNICACIÓN

En el año 2015 se realizó en el CUC, un diagnóstico de comunicación Interna, en cual se determinó que el CUC no se encuentra en problemas críticos de comunicación interna. Sobre los medios de comunicación, la Red ha venido a contribuir de manera sustancial en la mejora de la comunicación interna de la institución, sin embargo es relevante fortalecerla y permitir su evolución y mejoramiento continuo, así mismo debe mejorarse tanto en forma como en contenido. Referente a la comunicación informal se visualiza la necesidad de hacer una intervención en comunicaciones no oficiales que generan mucho ruido a la organización, esto corresponde informaciones que circulan por correo electrónico no institucional, pero que se refieren a aspectos de gestión interna del Colegio Universitario.

Para este proceso de Planificación Estratégica es importante considerar las conclusiones de los aspectos del modelo de las siete áreas de Valor de la Comunicación Interna:

Tabla 9 Conclusiones diagnóstico de comunicación

Aspecto	Conclusión (Diagnóstico Comunicación)
Área: Esencial	<ul style="list-style-type: none"> •El liderazgo principal del CUC en su mayoría manifiesta claridad sobre la importancia del trabajo que realizan como organización y su impacto en la sociedad cartaginesa. •No obstante, consideran que aunque una mayoría de la población de colaboradores tiene claridad sobre el propósito de la institución, algún sector de ellos no parece tenerlo tan claro como se debería.
Área: Operativa	<ul style="list-style-type: none"> •Con respecto al área de valor operativa, en la que la comunicación interna aporta para que cada persona conozca lo que debe hacer con total claridad las opiniones también son coincidentes y muy similares al área de valor anterior: se conocen, pero no todo lo que deberían dominarse. •Para la mayoría de los entrevistados hay diferencias entre una jefatura y otra, entre una dirección y otra. Es decir, algunos subalternos manejan muy bien cuáles son sus responsabilidades, mientras que otros no. Se destaca la necesidad de uniformar esos procesos, de manera que no se tengan protocolos distintos como si se tratara de distintas instituciones.
Área: Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> •El plan estratégico de la institución es uno de los mensajes clave que la comunicación interna tiene la responsabilidad de hacer llegar de manera programada, dinámica y constante a los colaboradores. La misión, la visión y los objetivos estratégicos le dan rumbo y generan unidad a la organización. En esta área de valor los participantes en las entrevistas evidencian carencias importantes y un alto desconocimiento por parte de los colaboradores. •Las razones para que se presente esta situación son coincidentes entre la mayoría de los entrevistados: un proceso poco participativo y escasa comunicación del plan estratégico.
Área: Cultural	<ul style="list-style-type: none"> •Está otra área es de las más débil desde la perspectiva de los líderes principales de la organización. Estos consideran que los colaboradores viven valores, valores positivos y que eso hace que la organización sea eficiente y transparente, no obstante, los viven porque los han aprendido de diferentes contextos pero no necesariamente porque se realizara un esfuerzo de socialización y uniformidad en la vivencia de los valores escogidos por la organización como sus distintivos. •Dado que los valores son los principales constructores de cultura en una organización se considera fundamental que esta área sea atendida.
Área: Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> •Desde la perspectiva de los líderes que fueron entrevistados esta área de valor se ha logrado mantener de manera muy positiva. •Consideran que una importante mayoría de los colaboradores siente satisfacción y hasta un sano orgullo de trabajar para la institución.
Área: Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> •El área de valor del aprendizaje se identifica una debilidad importante. El proceso realizado es anual, y no existe una cultura de retroalimentación constante como parte de la cultura de la institución. •La evaluación del desempeño realizada esta asociada principalmente a procesos de crecimiento o desarrollo profesional dentro de la institución, pero no responde a un proceso de mejora continua.
Área: Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> •La Inteligencia es la última área de valor contemplada por el Modelo. Sobre ella encontramos que para los líderes entrevistados los colaboradores tienen una libertad natural para expresar ideas nuevas, pero no es una cultura de innovación conscientemente promovida.



Fuente: (Heidy Arce Quesada - CUC, 2015)

2.2.9. FACTOR PROCESOS

En temas de Procesos en el año 2011, se realizó una consultoría para la gestión por procesos, en la cual se desarrolló:

- ✓ Identificación de los macroprocesos institucionales.
- ✓ Políticas de rediseño de procesos implementadas y validas por el Consejo de Decanatura y el Consejo directivo.
- ✓ Propuesta de Metodología de Normalización de los procesos del CUC.
- ✓ Propuesta de Metodología de Rediseño de los procesos del CUC (Reingeniería de Procesos).
- ✓ Procedimientos de gestión aportados.
- ✓ Capacitación
- ✓ Elaboración de las fichas y mapeo de procesos
- ✓ Elaboración de procedimientos de los procesos actuales dentro del marco del componente de Asesoría.

Según el comité técnico de validaciones y aprobaciones del presente proyecto de planificación, en tema de procesos, el CUC actualmente se encuentra según el estado final de los procesos levantados en el año 2011, correspondiente a:



Figura 20 Estado de procesos 2011

Código	Proceso	Ficha proceso actual	Mapeo proceso actual	10 PASOS DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y REDISEÑO						
				Análisis proceso (primeros pasos)	del 5	Nueva ficha de proceso (paso 6)	Nuevo mapeo de proceso (paso 7)	Actividades críticas o de riesgo (paso 8)	Plan de implementación (paso 9)	Procedimiento (paso 10)
PA-01-02	Gestión de adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PA-02	Gestión del Recurso Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PA-03	Gestión Financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PA-4	Gestión de Tecnologías de la Información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PA-04-03	Asesoría para la adquisición de bienes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
PA-05	Gestión de la comunicación Institucional	NO APLICA PROCESO NUEVO	NO APLICA PROCESO NUEVO	NO APLICA PROCESO NUEVO		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PA-05-01	Comunicación interna	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PENDIENTE		PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
SPA-01	Servicios operativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PE-01	Planificación y control gerencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PE-02	Mercadotecnia institucional	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA PROCESO NUEVO		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Código	Proceso	Ficha proceso actual	Mapeo proceso actual	10 PASOS DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y REDISEÑO						
				Análisis proceso (primeros pasos)	del 5	Nueva ficha de proceso (paso 6)	Nuevo mapeo de proceso (paso 7)	Actividades críticas o de riesgo (paso 8)	Plan de implementación (paso 9)	Procedimiento (paso 10)
		PROCESO NUEVO	PROCESO NUEVO							
PE-03	Gestión integral del riesgo	NO APLICA PROCESO NUEVO	NO APLICA PROCESO NUEVO	NO APLICA PROCESO NUEVO		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PS-01	Gestión de matrícula	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PS-02	Desarrollo de la educación parauniversitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PS-03	Desarrollo del bienestar estudiantil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PS-04	Desarrollo de la educación comunitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PS-05	Desarrollo de proyectos de asistencia técnica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
TOTAL		13	13	14	13	13	12	12	12	12

Fuente: (SIME - CUC, 2011)



2.2.10. FACTOR PLANIFICACIÓN

La planificación en el CUC está determinada por diferentes documentos a través de los cuales se determina cuál es la proyección estratégica de la institución. Esta planificación actualmente se identifica en dos Niveles:

Planificación estratégica: enmarcada por lo estipulado en el Plan estratégico Institucional (Marco Filosófico)

Planificación operativa: desarrollada mediante el Plan Operativo Institucional 2017

A continuación se describe cada nivel:

Planificación Estratégica

El CUC cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) con una vigencia 2013- 2017, cuya misión y visión corresponden a:

Visión

Ser líderes en la educación superior para universitaria estatal, mediante la formación de técnicos superiores, educación comunitaria y asistencia técnica, siendo altamente competitivos, desarrollando actividades educativas de valor en los requerimientos personales y laborales para el desarrollo del país, a través de procesos de investigación y la vinculación con los diversos sectores sociales y productivos.

Misión

Satisfacer las necesidades en educación superior para universitaria, en las áreas de formación, capacitación y perfeccionamiento que requiere el país para enfrentar los retos del futuro, promoviendo labores de acción social, investigación, desarrollo comunitario a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, y transmitiendo la cultura nacional, propiciando el respeto y la práctica de la equidad, la sostenibilidad ambiental y la diversidad entre la comunidad.

Los Objetivos estratégicos planteados van en función de 4 ejes estratégicos:

- I. Académico.
- II. Investigación.
- III. Recursos.
- IV. Entorno.

Seguidamente se muestra el mapa estratégico de dicho plan:

Figura 21 Mapa estratégico 2013-2017

 <h1 style="text-align: center;">MAPA ESTRATÉGICO 2013-2017</h1>				
Visión	Ser líder en la educación superior parauniversidad estatal, mediante la formación de técnicos superiores, educación comunitaria y asistencia técnica, siendo altamente competitivos desarrollando actividades educativas de valor en los requerimientos personales y laborales para el desarrollo del país, a través de procesos de investigación y la vinculación con los diversos sectores sociales y productivos.			
Misión	Satisfacer las necesidades en educación superior parauniversitaria, en las áreas de formación, capacitación y perfeccionamiento que requiere el país para enfrentar los retos del futuro, promoviendo labores de acción social, investigación, desarrollo comunitario a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, y transmitiendo la cultura nacional, propiciando el respeto y la práctica de la equidad, la sostenibilidad ambiental y la diversidad entre la comunidad.			
Objetivos Generales	I. ACADÉMICO (Ofertas académicas y estudiantes)	II. INVESTIGACIÓN (Ofertas académicas y estudiantes)	III. RECURSOS (Ofertas académicas y estudiantes)	IV. ENTORNO
Objetivos Específicos	Impulsar en el CUC la calidad de la enseñanza, adecuando las ofertas académicas, técnicas y cursos a la comunidad acorde a las necesidades del entorno que conduzcan a la formación integral de la población estudiantil.	Desarrollar una política de investigación permanente detectando las necesidades de los sectores productivos y sociales para el mejoramiento de la calidad y la innovación en las ofertas de formación y capacitación.	Mejorar la eficiencia operativa, redefiniendo los recursos humanos, financieros y de infraestructura para que permita la oportuna toma de decisiones pro del desarrollo académico.	Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, mediante acciones conjuntas para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cartago y el país.
Objetivos Específicos	1. Desarrollar perfil del estudiante. 2. Desarrollar modelo curricular. 3. Utilización de TI. 4. Actualización permanente de ofertas académicas. 5. Actualización permanente de ofertas técnicas y cursos a la comunidad. 6. Asignar recursos con miras a la acreditación. 7. Fomentar el emprendimiento en la comunidad y en las carreras.	1. Crear infraestructura para identificar necesidades de "usuarios". 2. Promover la investigación para el mejoramiento.	1. Redefinir y modernizar la gestión de RRHH con el propósito de desarrollar individualmente a los colaboradores. 2. Modernizar sistemas de información para prestar mejores servicios. 3. Acelerar procesos y procedimientos operativos. 4. Mejorar la situación económica para crecer y actualizarse. 5. Establecer una política de crecimiento. 6. Promover un sistema de administración y control estratégicos.	1. Desarrollar acciones para adelantarnos a las necesidades del entorno. 2. Desarrollar una eficaz función de marketing.
Conductas de éxitos	Liderazgo: Compromiso con lo que nos corresponde en el trabajo y responder a los desafíos del entorno. Trabajo en equipo: Se basa en la sinergia y en el lineamiento en la práctica de gestión del trabajo para cumplir objetivos institucionales propuestos. Disciplina: Observancia de las normativas institucionales a partir de un convencimiento personal. Conciencia social: Para el desarrollo sostenible, con una visión humanista sostenible (Se entiende, como los factores ambientales, económicos, sociales)			

Fuente: (Álvaro Cedeño Gómez - CUC, 2012)

Planificación operativa Institucional (POI)

El CUC cuenta con 16 Políticas Institucionales 2017, las cuales se muestran seguidamente:

1. Fortalecer la actividad académica como eje central y prioritario de las actividades del CUC, procurar la eficiencia administrativa e incentivar la producción académica actualizada y de excelencia.
2. Fundamentar el desarrollo académico de la Institución en el equilibrio e integración de sus tres componentes principales docencia, investigación y extensión social.



3. *Definir prioridades institucionales que determinen la asignación de recursos para el desarrollo de nuevas actividades académicas.*
4. *Garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso, la permanencia y el éxito académico de los estudiantes en la Institución, mediante la promoción del desarrollo humano, con el fin de favorecer la adquisición del conocimiento y lograr un proceso formativo de calidad.*
5. *Fortalecer y consolidar la generación de recursos adicionales a los aportados por el Estado, mediante la ejecución de programas y actividades que contribuyan a alcanzar y con estricto apego a los principios mediante los que ésta se rige.*
6. *Fortalecer e incrementar la vinculación de la Institución con diferentes sectores de la sociedad nacional.*
7. *Consolidar la planificación como un proceso permanente que oriente, proyecte, integre y evalúe la función académica y sus servicios de apoyo, de modo que garantice la pertinencia de las acciones institucionales en beneficio del desarrollo del país.*
8. *La Institución procurará ofrecer las mejores condiciones laborales que favorezcan la contratación de personal idóneo, su permanencia, el reconocimiento al mérito y la promoción del desarrollo humano, de forma que ello contribuya a mejorar su calidad de vida y de los servicios.*
9. *Promover estudios y acciones tendientes al mejoramiento del Clima Organizacional, inclinado a unificar los diferentes sectores institucionales.*
10. *Ofrecer a toda su población estudiantil servicios y programas de formación y prevención y asistenciales que favorezcan el éxito académico y su desarrollo humano dentro de la institución.*
11. *Desarrollar todas las actividades institucionales, docentes y de apoyo a la academia, con transparencia e igualdad de oportunidades.*
12. *Garantizar la rendición de cuentas como práctica en todas las actividades de la Institución.*



13. *Aplicar modelos de control de costos y administración de los recursos que garanticen mayores beneficios para la Institución.*
14. *Promover el establecimiento de nuevos convenios con Instituciones de Educación Superior que permitan la continuación de sus estudios de diplomados del CUC en Universidades Públicas o Privadas.*
15. *Desarrollar una política de fortalecimiento del programa de becas que incluya residencias estudiantiles para estudiantes de zonas alejadas a Cartago que lo necesiten.*
16. *Revisión permanente de las diferentes reglamentaciones de la Institución que afecten su funcionamiento. (CUC, Plan Operativo Institucional 2017, 2016)*

El mercado meta de la institución para el periodo 2017, concerniente a formación académica y capacitación, corresponde a estudiantes graduados de educación diversificada que posee el título de bachillerato, Graduados de colegios técnicos y población en general que desee matricular programas técnicos y cursos técnicos orientados a la empleabilidad, sin que medie el requisito académico de educación diversificada para ingresar a los mismos.

Para atender las diversas actividades a desarrollar durante el año 2017, se establecen 3 programas presupuestarios:

- ✓ Programa 1 Administración General: comprende dos Subprogramas:
 - Administración Superior
 - Asesoría y Apoyo Administrativo
- ✓ Programa 2 Desarrollo Académico: comprende dos subprogramas:
 - Docencia
 - Apoyo docente
- ✓ Programa 3 Desarrollo Académico



Seguidamente se muestra el detalle de cada programa:

PROGRAMA 1: Administración General

PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS
1. Servicios de apoyo a la actividad sustantiva de la Institución.	1.1. Estudios de interés Institucional para la toma de decisiones. 1.2. Estadísticas, planeamiento, presupuestario y evaluación del accionar de la Institución. 1.3. Comunicación efectiva. 1.4. Promoción de la actividad académica institucional. 1.5. Implementación sistemas informáticos automatizados. 1.6. Admisión y matrícula de la población estudiantil. 1.7. Selección, inducción, reclutamiento y capacitación del recurso humano. 1.8. Administración servicios estudiantiles. 1.9. Administración recursos financieros. 1.10. Adquisición, abastecimiento y distribución de materiales y equipo. 1.11. Mantenimiento, limpieza y ornato de las instalaciones y equipos institucionales. 1.12. Formalización de convenios.
2. Proyección cultural	2.1. Estimular las artes en la comunidad local y nacional.

Programa 1: Administración General

Subprograma 1.1: Administración Superior

Misión del Programa o Subprograma: Dictar política y administrar el CUC, con el objeto de cumplir con lo establecido en la Ley 6541 y normativa establecida tanto interna como externa.



Objetivos:

1. Formular políticas, tendientes al desarrollo de la Institución, en cumplimiento a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico. Responsable: Consejo Directivo.
2. Efectuar diversas acciones con el objeto de fortalecer la Institución Responsable: Decanatura.
3. Efectuar diversas actividades para proporcionar a la ciudadanía una garantía razonable de lo actuado en la Institución y el cumplimiento de los estatutos y ordenamientos gubernamentales. Responsable: Auditoría Interna.
4. Atender asuntos de materia jurídica tanto interna como externa del CUC, que requieran la asesoría legal, para colaborar con los intereses institucionales tanto en sede administrativa como en la vía judicial Responsable: Asesoría Legal.

Subprograma: 1.2 Asesoría y Apoyo Administrativo

Misión del Programa o Subprograma: Facilitar la ejecución de las funciones sustantivas del CUC, de forma oportuna a través de una eficiente coordinación, comunicación y utilización de los recursos. Así como propiciar el mejoramiento de los procesos, sistemas e infraestructura

Objetivos:

1. Realizar estudios relacionados con nuestra población con el fin de aportar información que contribuya al mejoramiento de la oferta académica y servicios que ofrece actualmente la Institución. Responsable: Dirección de Planificación y Desarrollo.
2. Llevar a cabo los procesos de planificación, formulación presupuestaria y evaluación del plan operativo institucional, con el propósito de que la Institución cuente con una planificación a mediano y corto plazo. Responsable: Dirección de Planificación y Desarrollo



3. Mejorar la comunicación entre la Institución y sus funcionarios públicos con el fin de alcanzar la consecución de los objetivos institucionales. Responsable: Comunicación y Relaciones Públicas.
4. Impulsar la construcción del conocimiento utilizando las tecnologías de información actualizadas para mejorar los servicios Institucionales. Responsable: Tecnología Informática.
5. Adquirir equipo para facilitar la elaboración de los procesos y procedimientos institucionales en la oficina de Gestión Organizacional. Responsable: Tecnología Informática
6. Automatización de procesos propios de la gestión de los Departamentos de: Registro, Recursos Humanos y Financiero. Responsable: Dirección Administrativa Financiera.
7. Dar seguimiento a los planes operativos y ejecución presupuestaria de los departamentos a cargo de la Dirección, con el fin de verificar que se dé una correcta y oportuna ejecución. Responsable: Dirección Administrativa Financiera.
8. Supervisión y control de la ejecución presupuestaria de la Institución, con el objetivo de que la misma se ejecute en tiempo y forma. Responsable: Dirección Administrativa Financiera.
9. Realizar las funciones de los procesos de ingreso, permanencia y salida de los estudiantes para garantizar los servicios educativos que ofrece la Institución. Responsable: Departamento de Registro
10. Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos para incentivar el crecimiento individual del trabajador, que le permita desarrollarse permanente y sosteniblemente. Responsable: Departamento de Recursos Humanos.
11. Desarrollar programas de servicio estudiantil y calidad de vida para incrementar el nivel de participación y satisfacción de la comunidad institucional. Responsable: Departamento de Bienestar Estudiantil y Calidad de Vida.



12. Brindar servicio de información y documentación bibliográfica y didáctica de acuerdo al grado de especialidad y especificidad para contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje. Responsable: Departamento de Biblioteca y Documentación.

13. Ofrecer información contable y presupuestaria en apego a la normativa vigente para llevar una adecuada administración de los recursos institucionales. Responsable: Departamento de Financiero

14. Realizar servicios generales requeridos por la organización, de modo que facilite el normal y óptimo funcionamiento de la Institución. Responsable: Departamento de Servicios Operativos

Recopilar los documentos de archivo del Colegio Universitario de Cartago de manera precisa para que estén disponibles a los usuarios internos y externos de la Institución. Responsable: Archivo Institucional

PROGRAMA 2: Desarrollo Académico

PRODUCTO	SUBPRODUCTOS
1. Servicios de Educación Técnica Superior.	1.1. Ejecución planes de estudio de las diferentes ofertas académicas. 1.2. Diseño y rediseño de programas académicos de diplomado. 1.3. Generación de convenios, cartas de entendimiento, otros. 1.4. Ejecución proyectos de desarrollo local. 1.5. Servicio de tecnología educativa.

Programa 2: Desarrollo Académico

Subprograma 2.1: Docencia



Misión del Programa o Subprograma: Ofrecer carreras cortas a nivel de diplomado para estudiantes graduados de educación diversificada para atender las necesidades actuales de formación de técnicos superiores demandas por los miembros de la comunidad nacional.

Objetivos:

1. Otorgar durante el período, becas a personas en condición de vulnerabilidad, con el propósito de brindarles una opción académica que al terminarla, les permita incorporarse al mercado laboral. Responsable: Dirección Académica
2. Brindar servicios de formación (diplomados) al país en aras de solventar las necesidades del mercado laboral. Responsable: Dirección Académica.
3. Ofrecer servicios de capacitación permanente para fortalecer a las carreras en cuanto a infraestructura y equipamiento Responsable: Dirección Académica.
4. Actualizar los planes de estudio de las carreras para atender las necesidades del mercado laboral y social. Responsable: Dirección Académica
5. Impulsar la capacitación como fuente de conocimiento actualizado para el crecimiento intelectual del docente. Responsable: Dirección Académica.
6. Impulsar la construcción del conocimiento utilizando tecnologías de información actualizadas para mejorar la calidad académica. Responsable: Dirección Académica.
7. Impulsar la calidad de la educación superior para universitaria a través del Sistema Nacional de Acreditación (SINAES) con el fin de ofrecer carreras certificadas bajo un sistema de calidad reconocido a nivel mundial. Responsable: Dirección Académica
8. Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, para el desarrollo académico y social de la población estudiantil. Responsable: Dirección Académica



PROGRAMA 3: Acción Social

PRODUCTO	SUBPRODUCTOS
1. Servicios de Capacitación y de Asistencia Técnica.	1.1. Diseño y rediseño de programas académicos técnicos (conocimientos, habilidades y destrezas). 1.2. Diseño de cursos de capacitación y asesorías.

Programa 3: Acción SocialSubprograma 3-1: Educación Comunitaria y Asistencia Técnica

Misión del Programa o Subprograma: Ofrecer servicios de capacitación y de asistencia técnica para brindar habilidades, destrezas y conocimientos en especialidades técnicas que demanda el mercado laboral a los miembros de la comunidad

Objetivos:

1. Capacitar a personas provenientes de programas sociales del Gobierno, para mejorar el nivel de vulnerabilidad en el que se ubican. Responsable: Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica
2. Brindar programas técnicos, cursos libres y cursos técnicos para que se satisfaga las necesidades de los sectores laboral y social de la comunidad. Responsable: Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica
3. Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios para el sector productivo y social del país. Responsable: Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica
4. Ampliar las relaciones con las instituciones públicas y privadas, para el desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cartago y el país. Responsable: Dirección de Educación Comunitaria y Asistencia Técnica.



Figura 22 Primer Objetivo Vinculante con el PND

Programa o proyecto	Objetivo	Resultado	Indicador	Línea base	Meta del período	en millones de colones, fuente de financiera y programa presupuestario	Riesgo	la persona responsable e Institución ejecutora
					2015-2018 y anual			
1.4 Programa de Desarrollo Académico.	1.4.1 Otorgar durante el período, becas a personas en condición de vulnerabilidad, con el propósito de brindarles una opción académica que al terminarla, les permita incorporarse al mercado laboral.	1.4.1.1 Nuevas becas completas otorgadas a estudiantes en condición de vulnerabilidad.	Número de nuevas becas completas otorgadas a estudiantes en condición de vulnerabilidad	0	2016-2018: 2100 nuevas becas completas	163,2	Que los ingresos propios de la Institución sean insuficientes para destinarlos a este proyecto. Esto por cuanto la Transferencia del Gobierno alcanza únicamente para cubrir la parte de Remuneraciones, por lo que si ésta no aumenta y al tener gastos operativos más altos, la Institución tendrá que recortar recursos para becas para atender la parte operativa.	Mario Morales Gambo, Decano, Colegio Universitario de Cartago CUC
					2016: 700	Fuente financiera: In-gresos propios del CUC		
					2017: 700	Programa presupuestario: Desarrollo Académico		
					2018: 700			

Fuente: (CUC, Plan Operativo Institucional 2017, 2016)

Figura 23 Segundo Objetivo Vinculante con el PND

Programa o proyecto	Objetivo	Resultado	Indicador	Línea base	Meta del período	Estimación presu-putaria en millones de colones, fuente de financiera y programa presu-putario	Riesgo	Nombre de la persona responsable e institución ejecutora	
					2015-2018 y anual				
1.5 Programa Acción Social (DECAT) 9 CUC	1.5.1 Capacitar durante el período a personas provenientes de programas sociales del Gobierno, para mejorar el nivel de vulnerabilidad en el que	1.5.1.1 Personas capacitadas de programas sociales del Gobierno en condición de vulnerabilidad	Número de personas capacitadas en condición de vulnerabilidad beneficiadas de instituciones sociales del Gobierno	0	2015-2018: 738 por los cuatro años	54	Fuente financiera: Instituto Mixto de Ayuda Social Programa presupuestario: Acción Social	El riesgo que tiene este objetivo es que las instituciones a las cuales se les ejecuta las propuestas de capacitación en este caso el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) cambien sus políticas y no lleven a cabo estos proyectos lo que conllevaría a que el CUC no pueda llevarlo a cabo.	Mario Morales Gambo, Decano, Colegio Universitario de Cartago CUC
					2015: 75 2016: 221 2017: 221 2018: 221				

Fuente: (CUC, Plan Operativo Institucional 2017, 2016)

El CUC cuenta con un manual de principios éticos, 2009, donde se indica los deberes éticos del colaborador de la institución, los deberes son:



Deber de lealtad. El colaborador del CUC debe ser leal al Estado y a la Institución en la que presta sus servicios, Desempeñará sus labores en procura del cumplimiento de sus fines y con plena conciencia y voluntad de servicio a la colectividad.

Deber de eficiencia. Debe desempeñar las labores propias de su cargo en forma personal, con elevada moral, profesionalismo, vocación, disciplina, diligencia, oportunidad y eficiencia para dignificar la función pública y mejorar la calidad de los servicios

Deber de probidad. Cumplir su función con prudencia, integridad, honestidad, decencia, seriedad, moralidad, ecuanimidad y rectitud. El colaborador del CUC debe actuar con honradez, tanto en el ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos institucionales que le son confiados en razón de su función. Debe repudiar, combatir y denunciar toda forma de corrupción.

Deber de responsabilidad. Es responsable de las acciones u omisiones relativas al ejercicio de su función; ha de actuar con un claro concepto del deber para el cumplimiento del fin encomendado en la unidad a la que sirve.

Deber de confidencialidad. El colaborador del CUC está obligado a guardar discreción y reserva sobre los documentos, los hechos y las informaciones orales, escritas o electrónicas a las cuales tenga acceso y conocimiento como consecuencia del ejercicio de sus funciones.

Deber de imparcialidad. Debe actuar con legalidad, justicia e imparcialidad, tanto en sus relaciones laborales como en la prestación de los servicios, sin tratar con privilegio o discriminación en cuanto a las formas y condiciones del servicio, a ninguna persona jurídica o natural, sea cual sea su condición económica, social, ideológica, política, étnica, religiosa, de género o de cualquier otra naturaleza.

Deber de integridad. Debe conducirse, tanto en el desempeño de sus funciones como en su vida privada, con honradez, rectitud, dignidad, decoro y entrega desinteresada de su capacidad, conocimiento y experiencia laboral



Deber de conocer y aplicar las leyes y los reglamentos: Debe desempeñar sus funciones con sujeción a la Constitución Política de la República, la ley, los reglamentos y las demás resoluciones emanadas de autoridad competente.

Deber de objetividad. El colaborador del CUC debe emitir juicios veraces y objetivos sobre asuntos inherentes a sus funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos o de terceros no autorizados por la autoridad administrativa competente

Deber de dignidad y respeto: Debe ser justo, cuidadoso, respetuoso, amable, culto y considerado en su relación con los usuarios del servicio, sus jefes, sus colaboradores y compañeros

Deber de respetabilidad. El colaborador del CUC tiene derecho a la dignidad, la honra, el buen nombre, la buena reputación y la intimidad personal y familiar, así como el deber de respetar esos derechos en los demás.

Deber de armonía laboral. Debe fomentar un clima de armonía en sus relaciones laborales, proyectar siempre una imagen positiva de los colaboradores de la institución e impulsar el desarrollo de una cultura institucional.

Deber de superación: Debe promover la autoestima, reconociendo su valor como ser humano y funcionario institucional, y procurando la maestría personal y superación profesional con el fin de aumentar sus conocimientos, experiencia y solidez moral.

Deber de creatividad. Ha de desempeñar sus labores a conciencia, en la plena medida de su potencial y su capacidad, reconociendo el encargo determinante que está llamado a cumplir en la edificación de un estado moderno y de una sociedad más justa.

Deber de actuar con transparencia y evitar el conflicto de intereses. El colaborador del CUC debe proceder en todo momento con absoluta transparencia e imparcialidad.

Deber de rendición de cuentas: Deberán rendir cuentas ante los órganos públicos correspondientes, la prensa, las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general por los actos y decisiones realizados en el ejercicio del cargo y someterse a cualquier forma de escrutinio que resulte apropiada para su cargo



Deber de liderazgo. Todo funcionario del CUC deberá promover y apoyar estos deberes con su liderazgo y ejemplo personal. (CUC, Manual de principios éticos, 2009)

Políticas Institucionales CUC 2018

En el año 2017 el Consejo Directivo elaboró políticas instituciones del CUC para el ejercicio económico del año 2018, cuyo marco de referencia se sustentó en la orientación estratégica institucional del Ministerio de Educación Pública, 2015-2018: Gestión orientada a la calidad, la equidad, servicio, eficiencia, transparencia y la planificación, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.

Dichas políticas obedecen a:

- 1) Fortaleces los planes y programas que faciliten la permanencia exitosa de nuestros estudiantes
- 2) Consolidar el emprendedurismo en los programas académicos y lograr a las necesidades del mercado y expectativas del usuario.
- 3) Actualizar los planes de estudios de las carreras para que respondan a las necesidades del mercado y expectativas del usuario.
- 4) Incorporar las tecnologías de información y comunicación en las dos áreas sustantivas.
- 5) Desarrollar la prestración de servicios a terceros como una vinculación con la sociedad que permita tener fuentes de financiamiento adicionales.
- 6) Establecer las prioridades presupuestarias con base en la planificación que presente la academia y la DECAT.
- 7) Fortalecer una política de investigación para apoyar en forma científica el desarrollo pedagógico y la pertinencia de las carreras de acuerdo a las demandas del mercado nacional e internacional.
- 8) Promocionar la proyección cultural y deportiva, que favorezca el sentido de pertenencia institucional y los valores cívicos dentro de la comunidad estudiantil.
- 9) Promover una política motivacional dirigida al funcionario institucional que favorezca el sentido de pertenencia con la institución.



10) Fortalecer los procesos de accesibilidad para el logro de igualdad de oportunidades desde un enfoque de derechos humanos.

(Consejo Directivo, 2018)

2.2.11. FACTOR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Según la auditoría financiera externa del año 2015, se desprende como hallazgo que el CUC presenta debilidades en el “Sistema de Información”. A pesar de que en el año 2015 implementó un sistema de información que permitiera la actualización de la plataforma tecnológica, en la Auditoría se encontraron diferentes aspectos que presentan inconsistencias en los saldos de los auxiliares contra los balances, asimismo en otros aspectos se identificó que no contaban con información, por ende, infieren que el sistema no está siendo utilizado al 100%, lo cual mantiene insatisfacción de todas las necesidades de los Usuarios. (Consortio EMD - CUC, 2015)

La Auditoría interna de evaluación del control interno del centro de tecnología educativa. (CETE) del año 2015, se concluye el CUC carece de directrices claras por parte de la Administración, para el uso de la página CUCVIRTUAL, donde esta es utilizada por el 28% del sector docente como herramienta de enseñanza; mientras que los funcionarios del DECAT no utilizan la página. (CUC, 2015)

El CUC cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información y comunicación 2013- 2017 (PETIC), el cual pretende orientar los esfuerzos relacionados con la función de apoyo en TIC para el resto de los procesos sustantivos y adjetivos institucionales. Los planes operativos, los proyectos y los presupuestos deberán obedecer y ser congruentes con el contenido de este plan, el cual está debidamente alineado con los campos de acción de la estrategia institucional.

Las líneas de acción planteadas en el PETIC son las siguientes:



Suministro de servicios: Consiste en apoyar los servicios y procesos del CUC con tecnologías y sistemas que faciliten el logro de su misión así como sus objetivos de gestión en forma eficaz y eficiente.

Infraestructura: Se refiere a mejorar continuamente la infraestructura y recursos de TIC para promover el suministro óptimo de servicios de tecnologías y sistemas de información. Incluye escalar la plataforma tecnológica de acuerdo con el logro de los objetivos institucionales y las tendencias del mercado, integrada a procesos y actividades, para el servicio de los usuarios internos y externos.

Seguridad y control: Procura garantizar, de manera razonable, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, lo que implica protegerla contra uso, divulgación o modificación no autorizados, daño o pérdida u otros factores disfuncionales, mediante la implementación de un sistema institucional para la gestión de la seguridad de la información.

Inserción tecnológica: Plantea desarrollar y dar mantenimiento a los sistemas de información que apoyen la estrategia organizacional y que colaboren en aumentar la productividad institucional.

El alineamiento del PETIC con la estrategia institucional se encuentra de la siguiente manera:



Tabla 10 Vinculación del PETIC con el PEI CUC

Resultado esperado de la estrategia institucional	Objetivo Estratégico directamente involucrado	Indicador de gestión
Impulsar en el CUC la calidad de la enseñanza, adecuando las ofertas académicas, técnicas y cursos a la comunidad acorde a las necesidades del entorno que conduzcan a la formación integral de la población estudiantil.	<p>Objetivo General I: ACADÉMICO. (Ofertas académicas y estudiantes).</p> <p>Objetivo Específico 3: Utilización de TI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Al final del 2017, deberá existir al menos una materia relativa al uso de las TIC en el Plan de Estudios de cada carrera. Entrenar a los profesores Adecuar la infraestructura requerida (hardware y software)
Mejorar la eficiencia operativa, redefiniendo los recursos humanos, financieros y de infraestructura para que permita la oportuna toma de decisiones en pro del desarrollo académico.	<p>Objetivo General I: III. RECURSOS (Humanos, Financieros, Infraestructura)</p> <p>Objetivo Específico: 2. Modernizar sistemas de información para prestar mejores servicios</p>	<ol style="list-style-type: none"> Sustituir los sistemas de información actuales por un Sistema de Información Integrado, en la nube, de código abierto, con Base de Datos relacional y sólida y construido con metodología y técnicas actualizadas. Entre sus sistemas a sustituir se encuentran: <ol style="list-style-type: none"> Sistema de Matrícula Sistema de Recursos Humanos Sistema Financiero-Contable Sistema de Administración de Bodega Evaluar los cambios mediante encuestas a los usuarios de los sistemas.
	<p>Objetivo Específico: 3. Acelerar procesos y procedimientos operativos</p>	<ol style="list-style-type: none"> Ajustar los procesos y procedimientos operativos para maximizar el uso de los Sistemas de Información Automatizados.

Fuente: (CUC, 2012)

CAPÍTULO 3: FODAL

Para definir las fuerzas actuales que actúan sobre el CUC se toman en cuenta los resultados del análisis organizacional y se establecen las fuerzas tomando lo siguiente:

- ✓ **Fortalezas:** fuerzas positivas internas con los que se cuenta y que generan ventajas competitivas o comparativas.
- ✓ **Debilidades:** fuerzas negativas internas con los que se cuenta y que generan desventajas competitivas o comparativas.
- ✓ **Oportunidades:** son fuerzas positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Son explotables, potenciales, una vez que la organización los alcanza pueden desarrollarse ventajas competitivas.
- ✓ **Amenazas:** fuerzas negativas externas que podrían obstaculizar el logro de los objetivos. Son potencialidades que pueden incluso atentar contra la permanencia de un negocio.
- ✓ **Limitaciones:** fuerzas que condicionan el accionar de una organización. Se deben reconocer pero no se utilizan para plantear estrategias

De esta manera se establecen las siguientes fuerzas para el CUC:



Tabla 11 FODAL CUC

FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Fortaleza	F-CUC-01	Carreras dirigidas hacia un extracto socio económico bajo, ya que alrededor del 50% de los estudiantes que ingresaron en el año 2015 indican que su ingreso familiar es menor a los 315.000 colones mensuales
	F-CUC-02	Existe apertura para brindar accesibilidad a personas con discapacidad más allá de los requerimientos de la Ley 7600, tales como servicio de interpretación en lenguaje lescó y programas de tutorías estudiantiles
	F-CUC-03	El desarrollo del Expotrabajo CUC es un mecanismo que permite acercar efectivamente a estudiantes, graduados y empleadores
	F-CUC-04	Las habilidades blandas que destacan los empleadores de los profesionales del CUC están acorde con las necesidades que son requeridas por las empresas de acuerdo con estudio de CINDE de proyecciones de habilidades blandas (2015-2020). Estas habilidades son responsabilidad, actitudes de respeto y cordialidad, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales y la adaptabilidad al trabajo
	F-CUC-05	Conocimiento del posicionamiento estratégico actual y oportunidades de mejora para cada una de las carreras que ofrece el CUC
	F-CUC-06	Institución posicionada en el mercado como la institución que presenta el mayor número de matrícula de estudiantes y de titulaciones de las instituciones parauniversitarias del país.
	F-CUC-07	Respaldo legal para la planificación de acuerdo con la Normativa de Mideplan para ofrecer planes de estudio y servicios que tiendan a: incorporar la perspectiva de género, el mejoramiento continuo de procesos, gestión del riesgo, combate a la pobreza y reducción de la desigualdad
	F-CUC-08	Respaldo legal establecido en la Ley de creación del CUC para: *realizar convenios e intercambios de servicios y tecnología con otras instituciones tanto nacionales como internacionales *ofrecer carreras que respondan a los requerimientos de desarrollo integral y demandas del mercado *Realizar actividades para conservar, enriquecer y transmitir la cultura regional y nacional
	F-CUC-09	Existencia de la DECAT la cual permite brindar programas técnicos, cursos técnicos, cursos libres y asistencia técnica a poblaciones no cubiertas por el CUC, así como la vinculación con micro, pequeñas y medianas empresas y adquirir recursos frescos siendo una fuente de recursos financieros alternativos para la institución
	F-CUC-10	La DECAT cuenta con alianzas estratégicas con el IMAS, MAG, Ministerio de Trabajo, Municipalidad de Cartago y el INAMU para mostrar, impulsar, promover y negociar los servicios y productos de las personas que se han capacitado mediante este programa



FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Debilidad	D-CUC-01	Existe una percepción de baja calidad en el servicio por parte de los diferentes grupos de estudiantes en cuanto a comunicación, información y divulgación, horarios de atención, trato y tiempos de respuesta en servicios de apoyo, exceptuando el servicio biblioteca
	D-CUC-02	Los graduados del CUC tienen una percepción deficiente en cuanto a los servicios de apoyo (acceso internet, atención médica y psicológica) que ofrece la institución, dado que su satisfacción global con los mismos es de un 64%
	D-CUC-03	Los espacios de apoyo para el estudiantado no se planifican de acuerdo con las necesidades y características del mismo (ejemplo comedor)
	D-CUC-04	En general, los empleadores de los profesionales graduados del CUC se encuentran insatisfechos con conocimientos complementarios que visualizan deben tener estos graduados tales como salud ocupacional, computación, conocimientos informáticos y computación, inglés y gestión administrativa, lo cual es coincide con el estudio de CINDE de proyecciones de habilidades blandas (2015-2020)
	D-CUC-05	Las carreras se encuentran desfasadas en el componente tecnológico de acuerdo con las tendencias del entorno
	D-CUC-06	El servicio de Bolsa e intermediación de empleo actualmente no está acorde con las tendencias del mercado en donde se requiere que este tipo de servicios den un mayor acompañamiento y orientación vocacional a sus graduados y un acercamiento más proactivo con el sector empresarial
	D-CUC-07	De acuerdo con el estudio de empleadores, a nivel general los graduados de las carreras del CUC la proactividad (mayor causa de insatisfacción de empleadores del CUC), las habilidades de liderazgo y el servicio al cliente en sus graduados, esto es coincidente dado que de acuerdo con el estudio de CINDE de proyecciones de habilidades blandas (2015-2020) estas son habilidades requeridas actualmente por las empresas
	D-CUC-08	No existen mecanismos formales y sistemáticos para desarrollar vinculación con los graduados de las diferentes carreras
	D-CUC-09	No existen mecanismos formales y sistemáticos para implementar la mejora continua en los procesos organizacionales, siendo los sistemas de gestión de calidad un eje estratégico en Planes 2016-2020 y una estrategia para alcanzar la acreditación de cualquier carrera
	D-CUC-10	El personal docente muestra un nivel de satisfacción bajo (57%) e cuanto a disponibilidad de aulas, talleres. Laboratorios, oficinas y demás espacios de trabajo
D-CUC-11	De acuerdo con la auditoría interna el Sistema de becas desactualizado en cuanto a los parámetros que se utilizan para medir la línea de pobreza y estudiantes beneficiados	
D-CUC-12	El personal docente no cuenta con un programa de actualización docente que le permita desarrollar carrera docente en la institución	



FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
	D-CUC-13	Poca o nula atracción de estudiantes de zonas fuera de la GAM puesto que en el 2015 se registró un 79% de la matrícula proveniente de Cartago, 16% de San José y un 2% de Heredia. En Cartago se encuentra una mayor captación de estudiantes de los cantones más cercanos como Cartago, Paraíso y el Guarco. Esto es coincidente con las características sociodemográficas de los graduados, por lo cual refleja una tendencia a la concentración de estas áreas geográficas en el CUC
	D-CUC-14	Procesos débiles y no normalizados que resultan críticos en los siguientes casos: Procesos financiero-contables débiles que no permiten una eficaz ejecución del ciclo presupuestario y su debido control Procesos del gestión del riesgo débiles que no cumplen con la normativa pertinente y ponen en riesgo la gestión organizacional de la institución Procesos no estandarizados para la gestión del talento humano como el caso de marcas, vacaciones en la docencia, cargas de trabajo Se cuenta con un levantamiento de 13 procesos normalizados en el 2011 pero no se ha trascendido en su actualización, implementación y continuidad Sistemas de información no acordes con los requerimientos de los diferentes procesos organizacionales
FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Oportunidad	O-CUC-01	Incursionar al mercado con carreras que tienden a ser más atractivas de acuerdo con las tendencias del mismo. Ejemplos: Big Data, Analista de toma de decisiones complejas, Expertos en experiencia al cliente, Operadores de vehículos a control remoto, Ayudantes de salud preventiva, tecnologías convergentes (nanotecnología, biotecnología, infotecnología, cognotecnología), servicios especializados para personas adultas mayores, electromecánica, electrónica industrial, operador de centro de contacto bilingüe o trilingüe, contabilidad y finanzas, inspectores de calidad, mecánica de precisión, desarrollo web, redes y telemática, transformación de plásticos y moldeo, metrología, diseño gráfico, animación digital, robótica
	O-CUC-02	Atraer a la población "Ninis" cuyos gustos y preferencias se ven más influenciados por carreras cortas de índole técnico o emprendedurismo
	O-CUC-03	Orientar el perfil de salida con una mayor congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo que tiende a atraer inversión extranjera directa para desarrollar nuevos empleos en áreas como ciencias de la vida, manufactura avanzada y liviana, servicios e industria alimentaria
	O-CUC-04	Posicionar al CUC como una institución de educación parauniversitaria vanguardista en pro de la igualdad y la inclusión social (equidad de género, accesibilidad para personas con discapacidad, accesibilidad para poblaciones de bajo índice de desarrollo humano, etc)



FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
	O-CUC-05	Alcanzar una mayor penetración en el mercado diversificando e innovando planes de estudio dado que del 2005 al 2013 se experimentó un 61,5% de crecimiento en la cantidad de personas graduadas a nivel de profesorado y diplomado, siendo esta la categoría de mayor crecimiento
	O-CUC-06	Fortalecer la interacción de la institución con la sociedad brindando planes de estudio y servicios de acción social y educación continua que permitan una mayor vinculación con los sectores sociales y productivos, siendo este un eje estratégico de Planes 2016-2020
	O-CUC-07	Brindar opciones de educación parauniversitaria en regiones donde se encuentra una mayor concentración de población meta; cantones con menor índice de desarrollo humano y que además son los cantones con mayor población de Ninis "Zonas de atención": Carrillo, Los Chiles, Matina, Guatuso, Talamanca, Santa Cruz, la Cruz, Guácimo, Siquirres y Sarapiquí, dado que la educación parauniversitaria es considerada un factor de progreso para estas poblaciones
	O-CUC-08	Diferenciar la oferta académica del CUC con programas acreditados por SINAES
Amenaza	A-CUC-01	Carreras poco atractivas para la nueva generación millenials dado que sus gustos y preferencias tienden a ser menos conservadoras y más distantes de los modelos de la educación tradicional, dado que su enfoque en la búsqueda de carreras va más de acuerdo con asumir estilos de vida y asumir retos
	A-CUC-02	Pérdida de competitividad de las carreras por la falta de adaptación a la aplicación de nuevas tecnologías en el aula dado que existe una tendencia a que las nuevas generaciones de jóvenes y el profesorado utilicen cada vez más estas tendencias tecnológicas
	A-CUC-03	Desaceleración del crecimiento en matrícula dado que los graduados universitarios enfrentan ambientes menos favorables para la inserción laboral
Limitación	L-CUC-01	Carencia de estudios sistemáticos a nivel nacional que reflejen datos referentes a cantidad y perfiles de la mano de obra que requerirán las empresas e instituciones en el futuro
	L-CUC-02	Pérdida de competitividad a nivel de país en la atracción de empresas de alta tecnología por la falta del dominio de un segundo idioma (inglés)

Fuente: SIME Consultoría S.A.



CAPÍTULO 4: MATRICES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Su construcción se desarrolla de la siguiente manera:

1. Haga una lista de fortalezas y debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
3. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa que tiene el mismo en la actualidad para alcanzar el éxito de la empresa. *A qué se le da más importancia-*
4. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
5. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
6. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores:
 - ✓ calificación = 1 debilidad mayor
 - ✓ calificación = 2 debilidad menor
 - ✓ calificación = 3 fortaleza menor
 - ✓ calificación = 4 fortaleza mayor
7. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada.



8. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
9. El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tanto la ponderación como la calificación de los factores internos se calcularon mediante calificaciones promedio obtenidas de los ejercicios que realizó personal del CUC que participa en los talleres de validación. El resultado final de la matriz EFI corresponde a:



TABLA 12: Matriz EFI del CUC

CÓDIGO	PRIORIDAD	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
F-CUC-01	16	0,06	3	0,19
F-CUC-02	15	0,06	3	0,18
F-CUC-03	12	0,05	4	0,19
F-CUC-04	7	0,03	4	0,11
F-CUC-05	10	0,04	4	0,16
F-CUC-06	18	0,07	4	0,28
F-CUC-07	19	0,07	3	0,22
F-CUC-08	20	0,08	4	0,31
F-CUC-09	22	0,09	4	0,34
F-CUC-10	21	0,08	4	0,33
D-CUC-01	14	0,05	2	0,11
D-CUC-02	13	0,05	2	0,10
D-CUC-03	2	0,01	2	0,02
D-CUC-04	9	0,04	1	0,04
D-CUC-05	11	0,04	1	0,04
D-CUC-06	2	0,01	1	0,01
D-CUC-07	8	0,03	1	0,03
D-CUC-08	1	0,00	1	0,00
D-CUC-09	3	0,01	1	0,01
D-CUC-10	17	0,07	2	0,13
D-CUC-11	5	0,02	2	0,04
D-CUC-12	6	0,02	1	0,02
D-CUC-13	1	0,00	1	0,00
D-CUC-14	4	0,02	1	0,02
TOTAL	256	1,00		2,88

Fuente: Valoraciones realizadas por representantes del CUC, en la sesiones de validación.

4.2 MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La metodología para su desarrollo es la siguiente:

1. Haga una lista de oportunidades y amenazas. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
 - ✓ El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa que tiene el mismo en la actualidad para alcanzar el éxito de la empresa. A qué se le da más importancia
 - ✓ Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
 - ✓ El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor:
 - ✓ calificación = 1 respuesta mala (NO SE TIENE NADA)
 - ✓ calificación = 2 respuesta media (SE TIENE PLANIFICADO, NO EJECUTADO)
 - ✓ calificación = 3 respuesta superior a media (SE TIENE EJECUTADO ALGO)
 - ✓ calificación = 4 respuesta superior (SE TIENE MUCHO DESARROLLADO)
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
6. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En



otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas

Al igual que en la EFI, tanto la ponderación como la calificación de los factores internos se calcularon mediante calificaciones promedio obtenidas de los ejercicios que realizó el personal del CUC que participa en los talleres de validación. El resultado final de la matriz EFE corresponde a:

Tabla 13 Matriz EFE DEL CUC

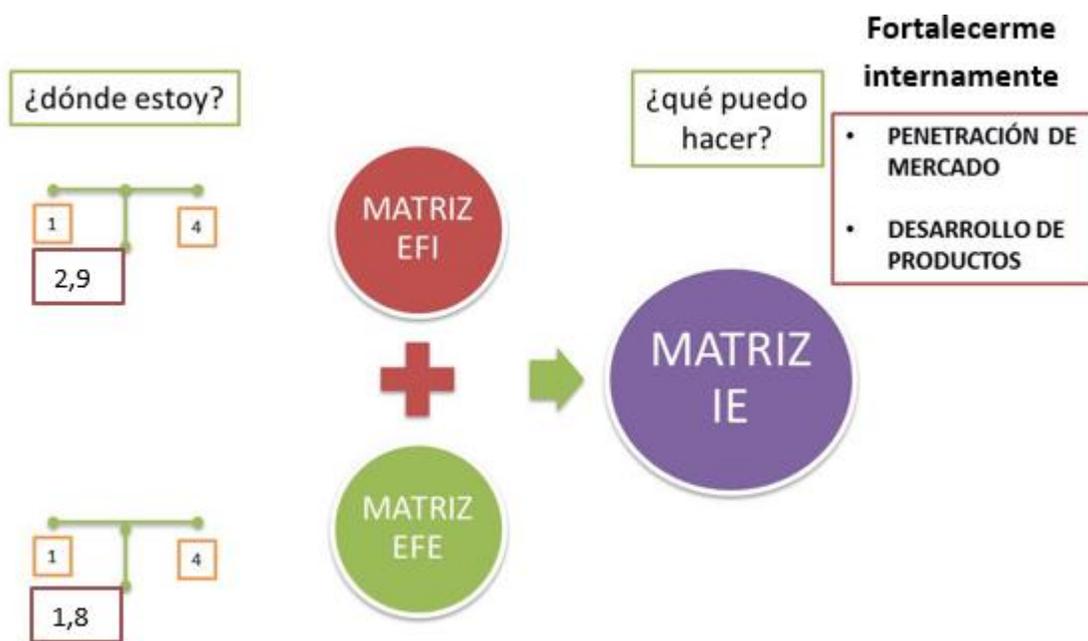
CÓDIGO	PRIORIDAD	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
O-CUC-01	1	0,02	1	0,02
O-CUC-02	7	0,11	2	0,21
O-CUC-03	8	0,12	3	0,36
O-CUC-04	9	0,14	1	0,14
O-CUC-05	4	0,06	2	0,12
O-CUC-06	10	0,15	2	0,30
O-CUC-07	3	0,05	1	0,05
O-CUC-08	11	0,17	2	0,33
A-CUC-01	5	0,08	1	0,08
A-CUC-02	6	0,09	2	0,18
A-CUC-03	2	0,03	1	0,03
TOTAL	66	1		1,82

Fuente: Valoraciones realizadas por representantes del CUC, en la sesiones de validación.

4.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CUC – MATRIZ IE

De acuerdo con los resultados de las matrices EFE y EFI se obtiene un peso ponderado EFI de **2,9** y un peso ponderado EFE de **1,8**, tal como se muestra a continuación:

Figura 24 Resultados de matrices EFI Y EFE



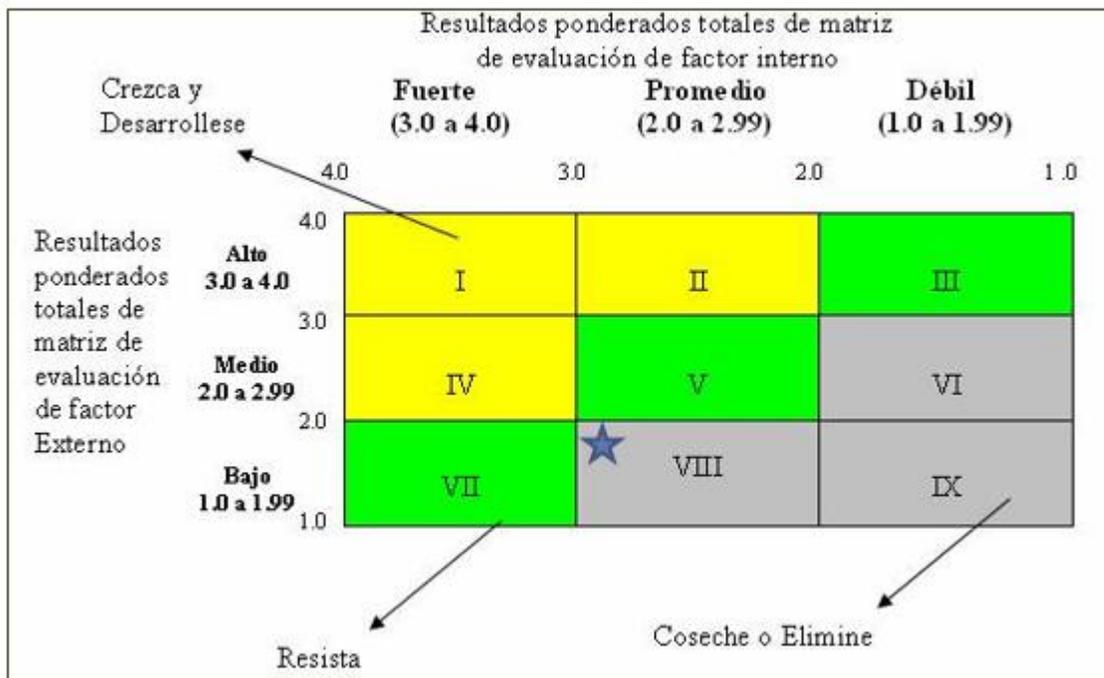
Fuente: SIME Consultoría S.A.

Estos resultados permiten comparar al CUC con la matriz IE la cual ha sido diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios. Se basa en información generada por otras matrices –EFI y EFE (de estudio interno, de estudio externo), captando así mayor información, y representándola de una manera gráfica. Su función es facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo con los resultados EFI y EFE, el CUC se encuentra en la siguiente posición estratégica (ver estrella en el siguiente cuadro):



Figura 25 Matriz IE para el CUC



Fuente: SIME Consultoría S.A.

El que el CUC se encuentra en el octavo cuadrante y en la zona gris, implica que es recomendable que tome unas estrategias de fortalecimiento interno en primera instancia utilizando “un atrincheramiento”, mediante el atrincheramiento, la organización limita sus compromisos a sus productos/servicios existentes, optando por retirarse de los mercados menos ventajosos. Es importante tener claro, que estar en esta zona de la matriz, implica hacer un replanteamiento interno muy fuerte antes de cualquier “ataque” en el entorno, concentrarse en las mejoras y buscar superar las debilidades actuales, así como una mayor eficacia en los mercados en los que se es más competitivo.

En el anexo 3, se encuentra los ejercicios utilizados para la construcción de las matrices estratégicas, y en el anexo 4 la herramienta con matrices estratégicas validadas



4.4 MATRIZ DAFO

También conocida FODA, es un arreglo que permite enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas o lineamientos estratégicos.

La matriz DAFO permite obtener lineamientos estratégicos a partir de las siguientes combinaciones de fuerzas: FO, FA, DO, DA, permitiendo inclusive realizar combinaciones de 3 o 4 fuerzas.

Una organización que se encuentre en el sector gris de la matriz IE, debe tener como prioridad desarrollar los lineamientos estratégicos que se obtienen a partir de combinaciones DA, que son las que se encuentran en situación de mayor riesgo para la organización. Por su parte, lineamientos estratégicos que tengan una combinación de 4 fuerzas (FDOA) son lineamientos que si se realizan, empujan rápidamente a que la organización mejore el posicionamiento estratégico actual de la organización.

A continuación se presenta la matriz DAFO obtenida para el CUC:

Tabla 14 lineamientos estratégicos detectados a partir del análisis de fuerzas desarrollado para el CUC

COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
LE-01	Desarrollar un programa institucional de actualización de los planes de estudio actuales, donde se contemplen las necesidades particulares de carrera, pero además se contemplen las necesidades que fueron comunes a todas las carreras, tales como: salud ocupacional, computación, conocimientos informáticos y computación, inglés, gestión administrativa, tendencias tecnológicas y habilidades blandas como la proactividad (mayor	F-CUC-04 F-CUC-05 D-CUC-04 D-CUC-05 D-CUC-07 O-CUC-01 O-CUC-03	FDO



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	causa de insatisfacción de empleadores del CUC), las habilidades de liderazgo y el servicio al cliente. Asimismo, reforzar las habilidades blandas que en este momento se están desarrollando y son competitivas en el mercado		
LE-02	Desarrollar una estrategia de posicionamiento del CUC a partir de sus ventajas competitivas, de manera que logre ser reconocida como una de las mejores opciones para la educación superior en los sectores a los cuales esta institución le aporta profesionales y en pro de la igualdad y la inclusión social (equidad de género, accesibilidad para personas con discapacidad, accesibilidad para poblaciones de bajo índice de desarrollo humano, etc)	F-CUC-01 F-CUC-02 F-CUC-03 O-CUC-01 O-CUC-02 O-CUC-03 O-CUC-04 O-CUC-05 A-CUC-02	FOA
LE-03	Desarrollar un rediseño del servicio que actualmente realiza la Bolsa e intermediación de empleo, dado que es necesaria una mayor vinculación con el sector empresarial y un mayor seguimiento de los profesionales graduados de cada carrera, en procura de disminuir la tasa de empleo de estos profesionales	D-CUC-06 O-CUC-01 O-CUC-03	DO
LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales en los siguientes ámbitos: Normalizar procesos académicos de las carreras para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo: Desarrollo de prácticas profesionales Rendición de Cuentas de cada carrera Estandarización y control de los indicadores para cada carrera en cuanto a matrícula, estudiantes activos, deserción, empleo, retención Inducción de nuevos estudiantes Normalizar procesos de apoyo para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo:	D-CUC-08 D-CUC-09 D-CUC-14 F-CUC-07 O-CUC-01 O-CUC-02 O-CUC-03 O-CUC-08 A-CUC-01 A-CUC-02	FDOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	<p>Procesos financiero-contables que permitan una eficaz ejecución del ciclo presupuestario y su debido control</p> <p>Procesos del gestión del riesgo</p> <p>Procesos para la gestión del talento humano</p> <p>Procesos de compra y contratación administrativa</p> <p>Procesos de planificación institucional</p> <p>Procesos de integración CUC-DECAT</p> <p>Transversalizar el tema de equidad de género y accesibilidad en los procesos organizacionales</p> <p>Mejorar los sistemas de información como herramientas de apoyo a los diferentes procesos organizacionales</p>		
LE-05	Desarrollar un programa institucional de vinculación con los graduados en donde estén adscritas todas las carreras con el fin de desarrollar una vinculación más proactiva y menos reactiva con esta población	D-CUC-08 O-CUC-02 O-CUC-03 A-CUC-02	DOA
LE-06	Desarrollar un Programa de mejoramiento de calidad del servicio institucional con el fin de reforzar los servicios de apoyo que están siendo reconocidos como insatisfactorios tanto por estudiantes como graduados y los cuales corresponden a: acceso a internet, atención médica, atención psicológica, trato en los servicios brindados, tiempos de respuesta, adecuación de espacios para servicios complementarios como el comedor	D-CUC-01 D-CUC-02 D-CUC-03 O-CUC-01 O-CUC-02 O-CUC-03 A-CUC-01 A-CUC-02	DOA
LE-07	Desarrollar programa de cursos opcionales, repertorios u horas conferencias obligatorias como requisito de graduación (determinando cantidad de horas) con el fin de desarrollar competencias o conocimientos complementarios que demanda el entorno para todas las carreras, ejemplo: innovación, emprendedurismo, servicio al cliente	F-CUC-01 D-CUC-04 D-CUC-05 O-CUC-01 O-CUC-02 O-CUC-03 A-CUC-01 A-CUC-02	FDOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
LE-08	Fortalecer la DECAT como la unidad organizacional del CUC central y oficial para realizar extensión universitaria, acción social y asesoría técnica, a partir del cual cada carrera desarrolle ventas de servicios que permitan generar ingresos directos para el fortalecimiento de las mismas y de la institución	F-CUC-01 F-CUC-04 F-CUC-09 F-CUC-10 D-CUC-05 D-CUC-13 O-CUC-01 O-CUC-03 O-CUC-04 O-CUC-06 O-CUC-07 A-CUC-02 A-CUC-03	FDOA
LE-09	Implementar un programa de innovación en la didáctica universitaria que permita desarrollar modalidades de aprendizaje más atractivas	F-CUC-01 D-CUC-04 D-CUC-05 O-CUC-02 A-CUC-01 A-CUC-02	FDOA
LE-10	Gestionar convenios institucionales de articulación, intercambio de expertos y contratos para adquisición de materiales desarrollo de prácticas profesionales continuidad de estudios superiores (convenios con universidades) generación de empleo (empresas de tecnologías de información, procesos de manufactura y ciencias de la vida que generan, según CINDE, 7000 nuevos empleos por año) desarrollo de proyectos emprendedores capacitación a docentes inserción de estudiantes de zonas no abarcadas actualmente por el CUC Incorporación de la innovación en la oferta académica Incorporación de acciones y planes de estudios que impulsen la equidad y la accesibilidad	F-CUC-01 F-CUC-02 F-CUC-03 F-CUC-08 D-CUC-03 D-CUC-06 O-CUC-01 O-CUC-02 O-CUC-03 O-CUC-05 O-CUC-06 O-CUC-07 A-CUC-01 A-CUC-02	FDOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	<p>Establecimiento de procesos de coordinación interinstitucional para el acceso a becas o fuentes de financiamiento</p> <p>Algunas de instituciones con las que se pueden desarrollar alianzas estratégicas son Universidades Públicas (centros regionales), MICITT, INAMU, CONAPDIS, CONAPE, IMAS (programa avancemos)</p> <p>Algunos programas con los que se pueden realizar convenios para llegar a “Zonas de atención” son “Construyendo alternativas juveniles” (Consejo Nacional de Política Públicas de la Persona Joven), “Juventud, empleo y migración” (Consejo Nacional de Política Públicas de la Persona Joven), “Empleáte” (Ministerio de Trabajo)</p>		
LE-11	<p>Analizar el desarrollo de nuevas carreras de acuerdo con las tendencias y demandas del entorno, las cuales pueden estar orientar a formar profesionales en:</p> <p>Big Data</p> <p>Analista de toma de decisiones complejas</p> <p>Expertos en experiencia al cliente,</p> <p>Operadores de vehículos a control remoto</p> <p>Ayudantes de salud preventiva</p> <p>Tecnologías convergentes (nanotecnología, biotecnología, infotecnología, cognotecnología)</p> <p>Servicios especializados para personas adultas mayores</p> <p>Electromecánica,</p> <p>Electrónica industrial</p> <p>Operador de centro de contacto bilingüe o trilingüe</p> <p>Contabilidad y finanzas</p> <p>Inspección de calidad</p> <p>Mecánica de precisión</p> <p>Desarrollo web, redes y telemática</p> <p>Transformación de plásticos y moldeo</p>	<p>F-CUC-01</p> <p>F-CUC-05</p> <p>F-CUC-08</p> <p>F-CUC-09</p> <p>D-CUC-04</p> <p>D-CUC-05</p> <p>D-CUC-09</p> <p>D-CUC-12</p> <p>D-CUC-13</p> <p>O-CUC-01</p> <p>O-CUC-03</p> <p>O-CUC-05</p> <p>O-CUC-06</p> <p>A-CUC-01</p> <p>A-CUC-03</p>	FDOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	Metrología Diseño gráfico Animación digital Carreras afines con el área de ciencias de la vida Manufactura avanzada y liviana Servicios e industria alimentaria Robótica		
LE-12	Desarrollar alianza público-privadas que permitan brindar opciones de educación parauniversitaria en regiones donde se encuentra una mayor concentración de población meta; cantones con menor índice de desarrollo humano y que además son los cantones con mayor población de ninis "Zonas de atención": Carrillo, Los Chiles, Matina, Guatuso, Talamanca, Santa Cruz, la Cruz, Guácimo, Siquirres y Sarapiquí	D-CUC-12 O-CUC-01 O-CUC-03 O-CUC-07 A-CUC-01	
LE-13	Desarrollar un programa institucional para la acreditación de carreras en procura de acreditar la mayor cantidad de carreras posible	F-CUC-05 F-CUC-06 D-CUC-01 D-CUC-02 D-CUC-03 D-CUC-05 D-CUC-09 D-CUC-10 D-CUC-12 D-CUC-14 O-CUC-08	
LE-14	Desarrollar un programa de desarrollo docente que permita la actualización profesional del personal docente y el desarrollo de la carrera profesional del mismo	F-CUC-08 D-CUC-04 D-CUC-12 O-CUC-01 O-CUC-05 A-CUC-01 A-CUC-02	FDOA
LE-15	Desarrollo de un programa de innovación en infraestructura y tecnología que apoye los requerimientos de las diferentes carreras que ofrece el CUC	F-CUC-08 D-CUC-02 D-CUC-03 D-CUC-05	FDA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
		D-CUC-10 A-CUC-01 A-CUC-02	

Fuente: Elaborado por SIME Consultoría S.A., a partir de resultados de los componentes del diagnóstico organizacional y los ejercicios que realizó el personal del CUC que participa en los talleres de validación.

CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un documento formal en el que se plasma cual será la estrategia de la organización durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. Para el caso del CUC, el plan estratégico propuesto tiene una horizonte de planificación de 6 años que va desde el 2018 hasta el año 2023, procurando que el próximo plan estratégico sea desarrollado posterior al planteamiento del nuevo Plan de Desarrollo que entrará en vigencia en el año 2022, de manera que exista una vinculación directa de este, con la estrategia del CUC.

Un Plan estratégico, tiene los siguientes componentes básicos:

- ✓ La **Visión**, determina el rumbo de la organización, es lo que se quiere alcanzar en el horizonte de planificación que se ha proyectado. Para el caso del CUC, ese horizonte de planificación es de 6 años
- ✓ La **Misión** es una declaración de la razón de ser de una organización, parte de la reflexión de ¿quién soy? Y ¿para qué existo?.
- ✓ Los **valores** organizacionales que se definen como valores estratégicos, aquellos que determinan ventajas competitivas que establece su organización como sus



6.1 MISIÓN - VISIÓN - VALORES

Para determinar la Misión, Visión y Valores respondemos tres cuestionamientos, fundamentados a partir de los resultados del diagnóstico organizacional:



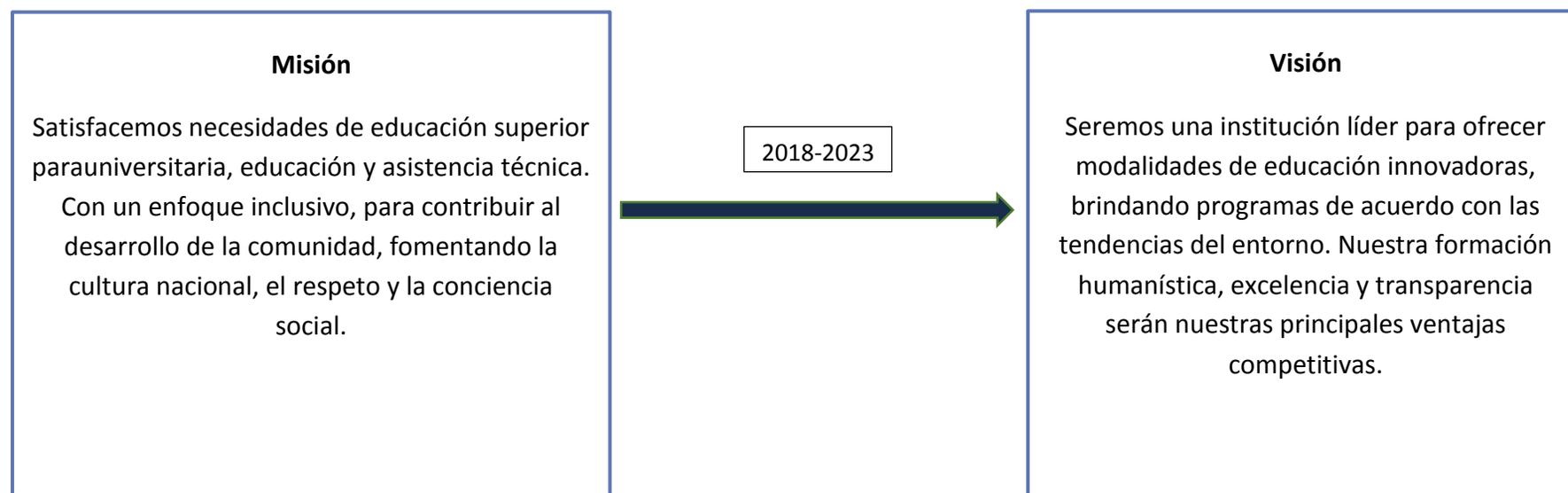
Tabla 15 Cuestionamientos para construcción de Misión - Visión

ELEMENTO	RESPUESTA HOY (2017)	RESPUESTA MAÑANA (2023)
CLIENTES ¿Quiénes son los clientes de interés CUC?	Personas principalmente con edades entre los 17 a los 24 años. Corresponde en un 42% al sexo masculino, mientras que el 58% corresponde al sexo femenino. La principal fuente de ingreso de su grupo familiar es el aporte del padre el cual, en su mayoría, es menor de 315.000 colones. Instituciones públicas, micro, pequeña y mediana empresa y comunidad en general	Igual a hoy pero ampliando los clientes a poblaciones meta con menor índice de desarrollo humano y que además son los cantones con mayor población de Ninis "Zonas de atención" y una mayor vinculación con los graduados
SERVICIOS ¿Cuáles son los principales servicios que el CUC ofrece? ¿Qué es lo que CUC ofrece?	Satisfacer las necesidades en educación superior parauniversitaria, en los siguientes ámbitos: Formación de diplomados Formación de técnicos superiores Educación comunitaria Asistencia técnica	Igual a hoy pero con: Diversificación e innovación de planes de estudio Carreras atractivas de acuerdo con las tendencias del mismo
COBERTURA ¿Cuál es el área de influencia de CUC? ¿Cuál es la cobertura geográfica de los servicios que ofrece CUC?	La procedencia de los estudiantes encuestados de primer ingreso del año 2015, a nivel global provienen en su mayoría de la Provincia de Cartago (79%), mientras que de San José un 16% y Heredia un 2,0%, siendo éstas las de mayor representación, esta situación también se visualiza en la memoria Institucional del año 2015 para el total de personas matriculados en el CUC en el año 2015. Este comportamiento también se da en la matrícula del año 2016	Igual a hoy, pero ampliando la cobertura a brindar opciones de educación parauniversitaria en regiones donde se encuentra una mayor concentración de población meta; dado que la educación parauniversitaria es considerada un factor de progreso para estas poblaciones
CONCEPTO DE SÍ MISMA ¿Cuáles son las competencias distintivas de CUC?	Institución parauniversitaria más grande del país Pionera en vinculación externa Trayectoria y prestigio	Modalidades innovadoras de educación parauniversitaria y extensión Institución de educación parauniversitaria vanguardista en pro de la igualdad y la inclusión social
FILOSOFÍA ¿Cuáles son los valores conductuales que CUC transmite a su personal?	Los valores actuales del CUC corresponden a: Liderazgo, trabajo en equipo, disciplina, conciencia social	En concordancia con PLANES 2016-2020 los valores podrían ser: Excelencia, Transparencia, Formación humanística, Formación científica, Respeto y diálogo y Autonomía universitaria De acuerdo los lineamientos estratégicos establecidos en la matriz DAFO: Calidad en el servicio e innovación

Fuente: SIME Consultoría S.A, a partir del diagnóstico organizacional y de las sesiones de validación con representantes del CUC.

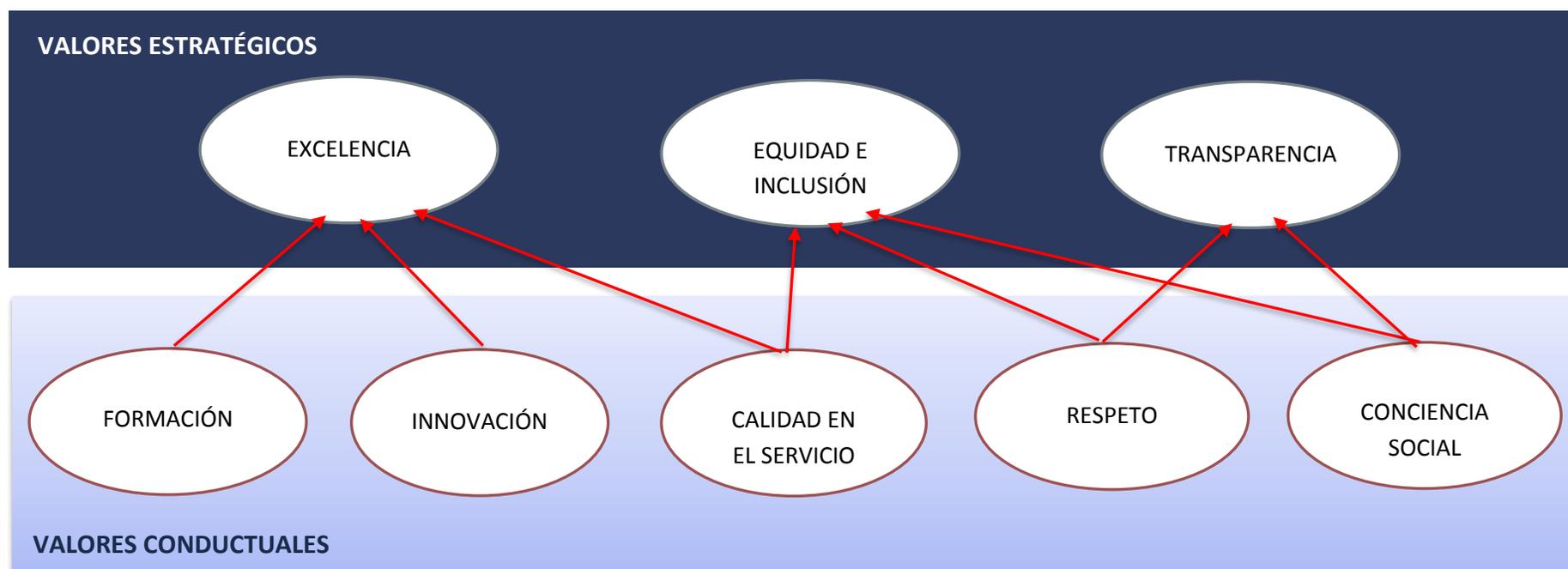


A partir de la respuesta de los cuestionamientos anteriores, se define la siguiente Misión y Visión:



Valores

Los valores estratégicos son las ventajas competitivas que se desprenden de la Misión y la Visión. Los valores conductuales son las conductas que generan cultura organizacional que permiten alcanzar los valores estratégicos.



6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS

A partir de los lineamientos estratégicos establecidos en la matriz DAFO, se obtienen los objetivos estratégicos, agrupando estos lineamientos en Factores críticos de éxito (FCE) y determinando en cada grupo ¿qué se quiere lograr (QQL) y para qué (PQ)?. Estos objetivos a su vez se agrupan en áreas de resultado crítica o perspectivas (de acuerdo con la metodología de Cuadro de Mando Integral) para finalmente obtener la propuesta de perspectivas y objetivos estratégicos siguiente:



Tabla 16 Perspectivas- Lineamientos estratégicos -Factores críticos de éxitos - Objetivos estratégicos CUC 2018-2023

PERSPECTIVA	COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FCE	QQL	PQ	OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aprendizaje-crecimiento	LE-14	Desarrollar un programa de desarrollo docente que permita la actualización profesional del personal docente y el desarrollo de la carrera profesional del mismo	Desarrollo personal	Desarrollar las competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC	Mejorar la calidad en el servicio	OE-01	Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC
Procesos organizacionales	LE-06	Desarrollar un Programa de mejoramiento de calidad del servicio institucional con el fin de reforzar los servicios de apoyo que están siendo reconocidos como insatisfactorios tanto por estudiantes como graduados y los cuales corresponden a: acceso a internet, atención médica, atención psicológica, trato en los servicios brindados, tiempos de respuesta, adecuación de espacios para servicios complementarios como el comedor	Gestión de calidad	Mejorar los procesos institucionales	Aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés	OE-02	Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC
	LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales en los siguientes ámbitos:					
	LE-07	Desarrollar programa de cursos opcionales, repertorios u horas conferencias obligatorias como requisito de graduación (determinando cantidad de horas) con el fin de desarrollar competencias o conocimientos complementarios que demanda el entorno para todas las carreras, ejemplo: innovación, emprendedurismo, servicio al cliente	Mejora continua de carreras	Mejorar continuamente e las opciones de educación que ofrece el CUC	Ser pertinente con las tendencias y demandas del entorno	OE-03	Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno
	LE-09	Implementar un programa de innovación en la didáctica universitaria que permita desarrollar modalidades de aprendizaje más atractivas					



	LE-11	Analizar el desarrollo de nuevas carreras de acuerdo con las tendencias y demandas del entorno, las cuales pueden estar orientar a formar profesionales					
	LE-13	Desarrollar un programa institucional para la acreditación de carreras en procura de acreditar la mayor cantidad de carreras posible					
	LE-15	Desarrollo de un programa de innovación en infraestructura y tecnología que apoye los requerimientos de las diferentes carreras que ofrece el CUC					
	LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales					
	LE-01	Desarrollar un programa institucional de actualización de los planes de estudio actuales, donde se contemplen las necesidades particulares de carrera, pero además se contemplen las necesidades que fueron comunes a todas las carreras, tales como: salud ocupacional, computación, conocimientos informáticos y computación, inglés, gestión administrativa, tendencias tecnológicas y habilidades blandas como la proactividad (mayor causa de insatisfacción de empleadores del CUC), las habilidades de liderazgo y el servicio al cliente. Asimismo, reforzar las habilidades blandas que en este momento se están desarrollando y son competitivas en el mercado					
Valor público	LE-08	Fortalecer la DECAT como la unidad organizacional del CUC central y oficial para realizar extensión universitaria, acción social y asesoría técnica, a partir del cual cada carrera desarrolle ventas de servicios que permitan generar ingresos directos para el fortalecimiento de las mismas y de la institución	Extensión y educación continua	Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica	Generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios	OE-04	Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC



				que tiene el CUC		
LE-10	Gestionar convenios institucionales de articulación, intercambio de expertos y contratos	Posicionamiento	Brindar opciones de educación parauniversitaria con equidad e inclusión	Posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución	OE-05	Brindar opciones de educación parauniversitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución
LE-12	Desarrollar alianza público-privadas que permitan brindar opciones de educación parauniversitaria en regiones donde se encuentra una mayor concentración de población meta; cantones con menor índice de desarrollo humano y que además son los cantones con mayor población de ninis. "Zonas de atención"					
LE-02	Desarrollar una estrategia de posicionamiento del CUC a partir de sus ventajas competitivas, de manera que logre ser reconocida como una de las mejores opciones para la educación superior en los sectores a los cuales esta institución le aporta profesionales y en pro de la igualdad y la inclusión social (equidad de género, accesibilidad para personas con discapacidad, accesibilidad para poblaciones de bajo índice de desarrollo humano, etc)					
LE-03	Desarrollar un rediseño del servicio que actualmente realiza la Bolsa e intermediación de empleo, dado que es necesaria una mayor vinculación con el sector empresarial y un mayor seguimiento de los profesionales graduados de cada carrera, en procura de disminuir la tasa de empleo de estos profesionales	Empleabilidad	Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y para la inserción laboral de los mismos	Favorecer la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC	OE-06	Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC
LE-05	Desarrollar un programa institucional de vinculación con los graduados en donde estén adscritas todas las carreras con el fin de desarrollar una vinculación más proactiva y menos reactiva con esta población					

Fuente: SIME Consultoría, a partir del diagnóstico organizacional y sesiones de validación con representantes del CUC.



6.3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 17: Definición de perspectivas para el CUC y clasificación de objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASOCIADO
1. Aprendizaje-crecimiento	Permite analizar la capacidad que se debe desarrollar en el personal para llevar a alcanzar la visión del CUC. El o los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?</i>	OE-01 Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC
2. Procesos internos	Desarrolla un análisis de las capacidades institucionales desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. El o los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿Qué debemos desarrollar en nuestros procesos internos para cumplir con nuestra visión?</i>	OE-02 Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC OE-03 Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno
3. Valor público	Contempla el valor, imagen y posicionamiento que el CUC aspira lograr en la sociedad costarricense, especialmente en aquellas áreas y poblaciones y actores de interés institucional. El <i>valor</i> se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia. El o los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva responde a la siguiente pregunta generadora de valor <i>¿cuál es la imagen pública que queremos mostrar en el entorno?</i>	OE-04 Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC OE-05 Brindar opciones de educación para universitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución OE-06 Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC

Fuente: SIME Consultoría S.A. a partir de talleres de trabajo



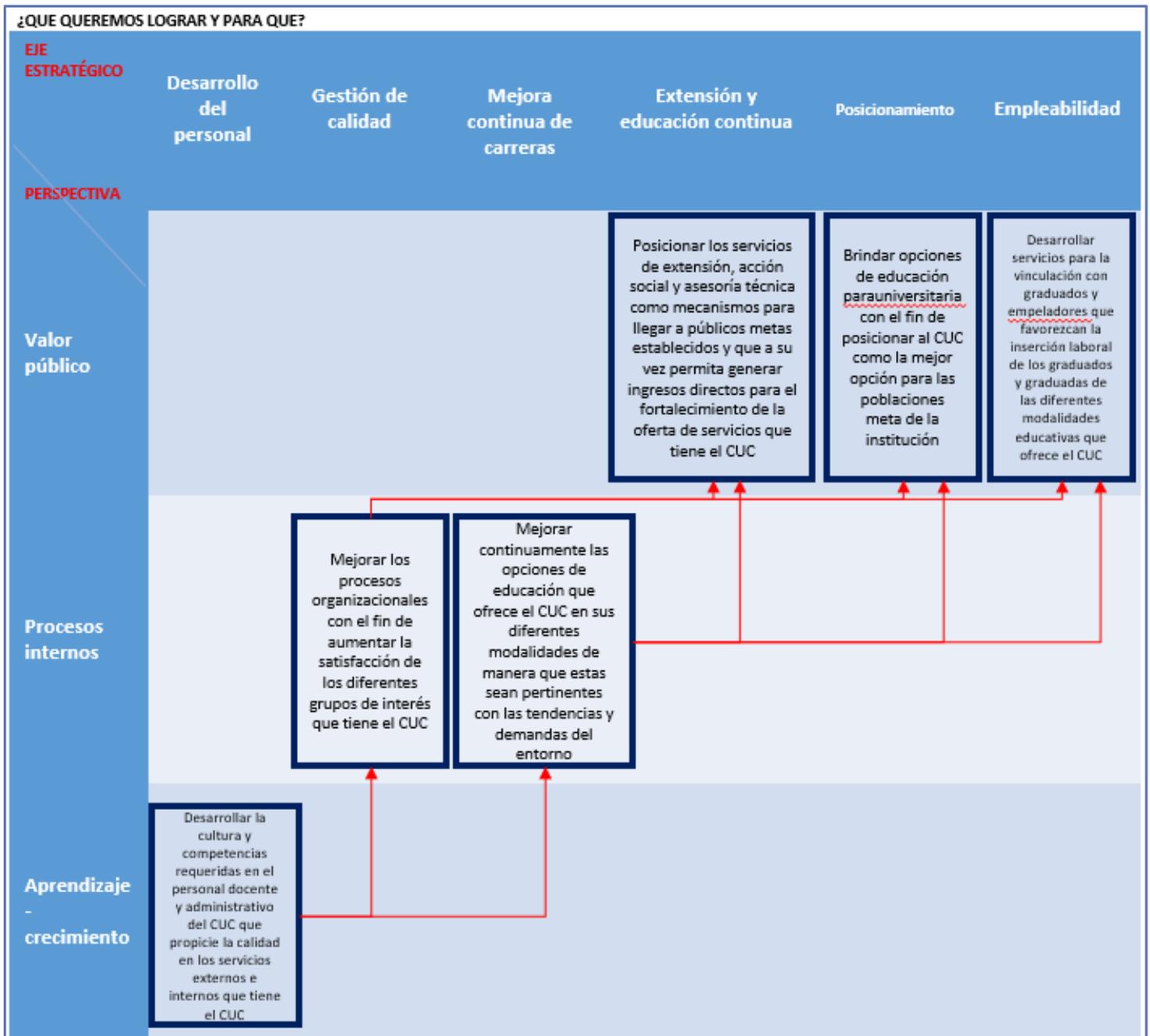
6.4. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico desglosa la visión y los objetivos estratégicos del CUC en las tres perspectivas. Mediante el desglose de la visión y los objetivos estratégicos en estas tres perspectivas, la institución toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización. El mapa estratégico con sus relaciones causa- efecto permite observar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re-análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

Esta relación causa-efecto se visualiza de la siguiente manera: en primera instancia se debe desarrollar la perspectiva aprendizaje-crecimiento seguidamente la perspectiva procesos internos, esto dado que una le da insumos a otra. En la medida que estas dos perspectivas se implementan, se genera el valor público que implica una imagen colectiva del CUC en la sociedad. Estas relaciones se pueden ver en el siguiente mapa:



Figura 27 Perspectivas y objetivos estratégicos del CUC



Fuente: SIME Consultoría S.A, a partir de las sesiones de validación con representantes del CUC.

En la siguiente figura se muestra el mapa estratégico del CUC 2018-2023:

Figura 28 Mapa estratégico CUC 2018-2023





MAPA ESTRATÉGICO CUC 2018-2023

¿QUÉ SOMOS? ¿DÓNDE ESTAMOS?

MISIÓN

Satisfacemos necesidades de educación superior parauniversitaria, educación y asistencia técnica. Con un enfoque inclusivo, para contribuir al desarrollo de la comunidad, fomentando la cultura nacional, el respeto y la conciencia social.

2018-2023

¿QUÉ A QUÉ ASPIRAMOS? ¿PARA DÓNDE VAMOS?

VISIÓN

Seremos una institución líder para ofrecer modalidades de educación innovadoras, brindando programas de acuerdo con las tendencias del entorno. Nuestra formación humanística, excelencia y transparencia serán nuestras principales ventajas competitivas.

VALORES
ESTRATÉGICOS

EXCELENCIA

EQUIDAD E
INCLUSIÓN

TRANSPARENCIA

¿CUÁL ES NUESTRA CULTURA?

VALORES
CONDUCTUALES

FORMACIÓN
HUMANÍSTICA

INNOVACIÓN

CALIDAD EN
EL SERVICIO

RESPECTO

CONCIENCIA
SOCIAL

¿QUE QUEREMOS LOGRAR Y PARA QUE?

EJE
ESTRATÉGICO

Desarrollo
del
personal

Gestión de
calidad

Mejora
continua de
carreras

Extensión y
educación continua

Posicionamiento

Empleabilidad

PERSPECTIVA

Valor
público

Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC

Brindar opciones de educación parauniversitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución

Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC

Procesos
internos

Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC

Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno

Aprendizaje
-
crecimiento

Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC



Fuente: SIME Consultoría S.A, a partir de las sesiones de validación con representantes del CUC.

En el anexo 5 se presenta el mapa estratégico del CUC 2018-2023

6.5 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos establecidos para el CUC, como cualquier otro objetivo, son cuantificables, por lo cual cuentan con indicadores estratégicos de desempeño, que se clasifican en indicadores de gestión y de resultado. Seguidamente se muestra los conceptos correspondientes:

- ✓ **Indicador:** Es un instrumento de medición que establece una relación entre dos o más datos significativos, importantes, de relevancia y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un proceso, un servicio o un objetivo
- ✓ **Indicadores de gestión:** Indican el grado de cumplimiento con respecto a lo que se ha planeado previamente
- ✓ **Indicadores de resultado:** Indican el efecto que se ha logrado al desarrollar lo que anteriormente se ha planeado

A partir de los cuestionamientos ¿qué quiero lograr? y ¿para qué? se logran definir indicadores de gestión y de resultado para cada objetivo estratégico.

En las siguientes tablas se presentan la descripción de los indicadores de gestión y de resultado, contemplando: nombre, fórmula, meta y responsable de cumplimiento.



Tabla 18 Descripción de indicadores de gestión CUC

OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN				
		QQL	Indicador	Formula	Línea Base	Responsable de Cumplimiento
OE-01	Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC	Desarrollar competencias	Porcentaje de personal formado con competencias requeridas	(Personal formado con competencias <u>requeridas</u> Personal identificado por mejorar competencias) * 100	Se debe construir	Recursos humanos (coordina con Direcciones)
OE-02	Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC	Mejorar los procesos institucionales	Porcentaje de procesos mejorados e implementados Cantidad de mejoras tecnológicas implementadas	(Procesos mejorados e <u>implementados</u> Total de procesos identificados) * 100	13	Unidad de Gestión organizacional
OE-03	Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno	Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC	Porcentaje de carreras mejoradas Nuevas carreras implementadas Carreras acreditadas y reacreditadas	(Cantidad de carreras <u>mejoradas</u> Total de carreras) * 100 Número de carreras nuevas Número de carreras acreditadas y reacreditadas	Se debe construir 0 1	Dirección académica
OE-04	Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como	Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica	Cantidad de servicios ofrecidos por público meta	Número de servicios ofrecidos por público meta	Se debe construir	DECAT



OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN				
		QQL	Indicador	Formula	Línea Base	Responsable de Cumplimiento
	mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC					
OE-05	Brindar opciones de educación para universitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución	Brindar opciones de educación para universitaria con equidad e inclusión	Cantidad de opciones de educación ofrecidos por carrera	Número d de opciones de educación ofrecidos por carrera	Se debe construir	Direcciones de carrera
OE-06	Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC	Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores y para la inserción laboral de los graduados y graduadas.	Cantidad de mecanismos para vinculación con graduados y empleadores desarrolladas	Número de mecanismos para vinculación con graduados y empleadores desarrolladas	Se debe construir	Direcciones de carrera

Fuente: SIME Consultoría S.A, a partir de las sesiones de validación con representantes del CUC.



Tabla 19 Descripción de indicadores de resultado CUC

OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO				
		PQ	Nombre	Formula	Línea Base	Responsable de Cumplimiento
OE-01	Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC	Mejorar la calidad en el servicio	Porcentaje de satisfacción por dimensiones-característica de calidad	(Cantidad de personas <u>satisfechas</u> Total de personas consultadas) *100 <i>Datos segregados por dimensión</i>	Ver anexo de línea base	Decanatura
OE-02	Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC	Aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés	Porcentaje de satisfacción de grupos de interés	(Cantidad de personas <u>satisfechas</u> Total de personas consultadas) *100 <i>Datos segregados por grupos de interés</i>	Ver anexo de línea base	Decanatura
OE-03	Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno	Ser pertinente con las tendencias y demandas del entorno	Posicionamiento estratégico IE por carrera Posicionamiento estratégico IE CUC	Valor obtenido en matriz EFI (mínimo 1 y máximo 4) Valor obtenido en matriz EFI (mínimo 1 y máximo 4)	Ver anexo de línea base	Dirección de planificación



OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO				
		PQ	Nombre	Formula	Línea Base	Responsable de Cumplimiento
OE-04	Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC	Generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC	Ingresos percibidos por servicio Inversiones realizadas para el fortalecimiento institucional	Monto por concepto de ingresos totales Monto por concepto de inversiones	Se debe construir	DECAT
OE-05	Brindar opciones de educación para universitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución	Posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución	Porcentaje de satisfacción determinado con empleadores Porcentaje de satisfacción determinado con egresados	(Cantidad de empleadores <u>satisfechos</u> / Total de personas consultadas) *100 <i>Datos segregados por carrera</i> (Cantidad de graduados <u>satisfechos</u> / Total de personas consultadas) *100 <i>Datos segregados por carrera</i>	Ver anexo de línea base Ver anexo de línea base	Directores de carrera



OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO				
		PQ	Nombre	Formula	Línea Base	Responsable de Cumplimiento
			Crecimiento en matrícula	Matrícula en período actual – Matrícula en período anterior	Construir la línea base	
OE-06	Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC	Favorecer la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC	Cantidad de graduados y empleadores vinculados en los diferentes mecanismos	Número de graduados y empleadores vinculados en los diferentes mecanismos	Se debe construir	Direcciones de carrera

Fuente: SIME Consultoría S.A, a partir de las sesiones de validación con representantes del CUC.

En el anexo 6 se encuentra la herramienta de indicadores estratégicos. Por su parte las líneas base según corresponda, se muestran en el anexo 7.



6.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS 2018 – 2023

A partir de los objetivos estratégicos establecidos, se determinan acciones estratégicas. Las acciones estratégicas constituyen a las grandes actividades que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos. Estas acciones estratégicas corresponden a los lineamientos estratégicos obtenidos en la matriz DAFO y corresponden a:



Tabla 20: Objetivos estratégicos y acciones estratégicas

PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS O ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Aprendizaje-crecimiento	Desarrollo personal	LE-14	Desarrollar un programa de desarrollo docente que permita la actualización profesional del personal docente y el desarrollo de la carrera profesional del mismo	OE-01 Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC
Procesos organizacionales	Gestión de calidad	LE-06	Desarrollar un Programa de mejoramiento de calidad del servicio institucional con el fin de reforzar los servicios de apoyo que están siendo reconocidos como insatisfactorios tanto por estudiantes como graduados y los cuales corresponden a: acceso a internet, atención médica, atención psicológica, trato en los servicios brindados, tiempos de respuesta, adecuación de espacios para servicios complementarios como el comedor	OE-02 Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC
		LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales en los siguientes ámbitos:	
	Mejora continua de carreras	LE-07	Desarrollar programa de cursos opcionales, repertorios u horas conferencias obligatorias como requisito de graduación (determinando cantidad de horas) con el fin de desarrollar competencias o conocimientos complementarios que demanda el entorno para todas las carreras, ejemplo: innovación, emprendedurismo, servicio al cliente	OE- 03 Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno
		LE-09	Implementar un programa de innovación en la didáctica universitaria que permita desarrollar modalidades de aprendizaje más atractivas	
		LE-11	Analizar el desarrollo de nuevas carreras de acuerdo con las tendencias y demandas del entorno, las cuales pueden estar orientar a formar profesionales	
		LE-13	Desarrollar un programa institucional para la acreditación de carreras en procura de acreditar la mayor cantidad de carreras posible	



PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS O ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
		LE-15	Desarrollo de un programa de innovación en infraestructura y tecnología que apoye los requerimientos de las diferentes carreras que ofrece el CUC	
		LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales	
		LE-01	Desarrollar un programa institucional de actualización de los planes de estudio actuales, donde se contemplen las necesidades particulares de carrera, pero además se contemplen las necesidades que fueron comunes a todas las carreras, tales como: salud ocupacional, computación, conocimientos informáticos y computación, inglés, gestión administrativa, tendencias tecnológicas y habilidades blandas como la proactividad (mayor causa de insatisfacción de empleadores del CUC), las habilidades de liderazgo y el servicio al cliente. Asimismo, reforzar las habilidades blandas que en este momento se están desarrollando y son competitivas en el mercado	
Valor público	Extensión y educación continua	LE-08	Fortalecer la DECAT como la unidad organizacional del CUC central y oficial para realizar extensión universitaria, acción social y asesoría técnica, a partir del cual cada carrera desarrolle ventas de servicios que permitan generar ingresos directos para el fortalecimiento de las mismas y de la institución	OE-04 Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC
	Posicionamiento	LE-10	Gestionar convenios institucionales de articulación, intercambio de expertos y contratos	OE-05 Brindar opciones de educación parauniversitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución
		LE-12	Desarrollar alianza público-privadas que permitan brindar opciones de educación parauniversitaria en regiones donde se encuentra una mayor concentración de población meta; cantones con menor índice de desarrollo humano y que además son los cantones con mayor población de ninis "Zonas de atención"	
		LE-02	Desarrollar una estrategia de posicionamiento del CUC a partir de sus ventajas competitivas, de manera que logre ser reconocida como una de las mejores opciones para la educación superior en los	



PERSPECTIVA	EJE ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS O ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
	Empleabilidad		sectores a los cuales esta institución le aporta profesionales y en pro de la igualdad y la inclusión social (equidad de género, accesibilidad para personas con discapacidad, accesibilidad para poblaciones de bajo índice de desarrollo humano, etc)	
		LE-03	Desarrollar un rediseño del servicio que actualmente realiza la Bolsa e intermediación de empleo, dado que es necesaria una mayor vinculación con el sector empresarial y un mayor seguimiento de los profesionales graduados de cada carrera, en procura de disminuir la tasa de empleo de estos profesionales	OE-06 Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC
		LE-05	Desarrollar un programa institucional de vinculación con los graduados en donde estén adscritas todas las carreras con el fin de desarrollar una vinculación más proactiva y menos reactiva con esta población	

Fuente: SIME Consultoría S.A, a partir de las sesiones de validación con representantes del CUC.



6.7. PLANES TÁCTICOS RECOMENDADOS

Derivado de las acciones estratégicas se obtienen las macroactividades que corresponden a los planes tácticos que se podrían desarrollar, los cuales son planes más específicos que un plan estratégico, pero más globales que un plan operativo y su fin es determinar acciones que se desarrollarán para alcanzar los objetivos estratégicos planteados con una vigencia 2018 y 2023. A continuación se presenta la recomendación que realiza SIME Consultoría al CUC sobre los planes tácticos que se deberían desarrollar:



Tabla 21 Planes tácticos recomendados

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS
Aprendizaje-crecimiento	Desarrollar la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC que propicie la calidad en los servicios externos e internos que tiene el CUC	LE-14	Desarrollar un programa de desarrollo docente que permita la actualización profesional del personal docente y el desarrollo de la carrera profesional del mismo	Plan táctico para el desarrollo docente y administrativo Plan táctico para el desarrollo de la Identidad CUC en el personal de la institución
Procesos organizacionales	Mejorar los procesos organizacionales con el fin de aumentar la satisfacción de los diferentes grupos de interés que tiene el CUC	LE-06	Desarrollar un Programa de mejoramiento de calidad del servicio institucional con el fin de reforzar los servicios de apoyo que están siendo reconocidos como insatisfactorios tanto por estudiantes como graduados y los cuales corresponden a: acceso a internet, atención médica, atención psicológica, trato en los servicios brindados, tiempos de respuesta, adecuación de espacios para servicios complementarios como el comedor	Plan táctico para el mejoramiento de calidad del servicio institucional
		LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales en los siguientes ámbitos: Normalizar procesos académicos de las carreras para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo: Desarrollo de prácticas profesionales Rendición de Cuentas de cada carrera Estandarización y control de los indicadores para cada carrera en cuanto a matrícula, estudiantes activos, deserción, empleo, retención	Plan táctico para el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad Plan estratégico de tecnologías de información y comunicación (PETIC)



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS
			Inducción de nuevos estudiantes Normalizar procesos de apoyo para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo: Procesos financiero-contables que permitan una eficaz ejecución del ciclo presupuestario y su debido control Procesos del gestión del riesgo Procesos para la gestión del talento humano Procesos de compra y contratación administrativa Procesos de planificación institucional Procesos de integración CUC-DECAT Transversalizar el tema de equidad de género y accesibilidad en los procesos organizacionales Mejorar los sistemas de información como herramientas de apoyo a los diferentes procesos organizacionales	
	Mejorar continuamente las opciones de educación que ofrece el CUC en sus diferentes modalidades de manera que estas sean pertinentes con las tendencias y demandas del entorno	LE-07	Desarrollar programa de cursos opcionales, repertorios u horas conferencias obligatorias como requisito de graduación (determinando cantidad de horas) con el fin de desarrollar competencias o conocimientos complementarios que demanda el entorno para todas las carreras, ejemplo: innovación, emprendedurismo, servicio al cliente	Plan táctico para el mejoramiento y actualización curricular por carrera
		LE-09	Implementar un programa de innovación en la didáctica universitaria que permita desarrollar modalidades de aprendizaje más atractivas	



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS
		LE-11	Analizar el desarrollo de nuevas carreras de acuerdo con las tendencias y demandas del entorno, las cuales pueden estar orientar a formar profesionales	
		LE-13	Desarrollar un programa institucional para la acreditación de carreras en procura de acreditar la mayor cantidad de carreras posible	
		LE-15	Desarrollo de un programa de innovación en infraestructura y tecnología que apoye los requerimientos de las diferentes carreras que ofrece el CUC	
		LE-04	Implementar un sistema de gestión de calidad que permita el mejoramiento continuo de procesos institucionales	
		LE-01	Desarrollar un programa institucional de actualización de los planes de estudio actuales, donde se contemplen las necesidades particulares de carrera, pero además se contemplen las necesidades que fueron comunes a todas las carreras, tales como: salud ocupacional, computación, conocimientos informáticos y computación, inglés, gestión administrativa, tendencias tecnológicas y habilidades blandas como la proactividad (mayor causa de insatisfacción de empleadores del CUC), las habilidades de liderazgo y el servicio al cliente. Asimismo, reforzar las habilidades blandas que en este momento se están desarrollando y son competitivas en el mercado	



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS
Valor público	Posicionar los servicios de extensión, acción social y asesoría técnica como mecanismos para llegar a públicos metas establecidos y que a su vez permita generar ingresos directos para el fortalecimiento de la oferta de servicios que tiene el CUC	LE-08	Fortalecer la DECAT como la unidad organizacional del CUC central y oficial para realizar extensión universitaria, acción social y asesoría técnica, a partir del cual cada carrera desarrolle ventas de servicios que permitan generar ingresos directos para el fortalecimiento de las mismas y de la institución	Plan táctico para el fortalecimiento de la DECAT
	Brindar opciones de educación parauniversitaria con el fin de posicionar al CUC como la mejor opción para las poblaciones meta de la institución	LE-10	Gestionar convenios institucionales de articulación, intercambio de expertos y contratos	Plan táctico para el posicionamiento del CUC
		LE-12	Desarrollar alianza público-privadas que permitan brindar opciones de educación parauniversitaria en regiones donde se encuentra una mayor concentración de población meta; cantones con menor índice de desarrollo humano y que además son los cantones con mayor población de ninis "Zonas de atención"	
		LE-02	Desarrollar una estrategia de posicionamiento del CUC a partir de sus ventajas competitivas, de manera que logre ser reconocida como una de las mejores opciones para la educación superior en los sectores a los cuales esta institución le aporta profesionales y en pro de la igualdad y la inclusión social (equidad de género, accesibilidad para personas con discapacidad, accesibilidad para poblaciones de bajo índice de desarrollo humano, etc)	



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS
	Desarrollar servicios para la vinculación con graduados y empleadores que favorezcan la inserción laboral de los graduados y graduadas de las diferentes modalidades educativas que ofrece el CUC	LE-03	Desarrollar un rediseño del servicio que actualmente realiza la Bolsa e intermediación de empleo, dado que es necesaria una mayor vinculación con el sector empresarial y un mayor seguimiento de los profesionales graduados de cada carrera, en procura de disminuir la tasa de empleo de estos profesionales	Plan táctico para la vinculación con graduados
		LE-05	Desarrollar un programa institucional de vinculación con los graduados en donde estén adscritas todas las carreras con el fin de desarrollar una vinculación más proactiva y menos reactiva con esta población	

Fuente: SIME Consultoría S.A.



ANEXOS

Anexo 1: Compendio de la documentación externa.

Anexo 2: Compendio de la documentación interna.

Anexo 3: Ejercicios para la construcción de matrices estratégicas.

Anexo 4: Herramienta con matrices estratégicas validadas.

Anexo 5: se presenta el mapa estratégico del CUC 2018-2023.

Anexo 6: Herramienta de indicadores estratégicos.

Anexo 7: Líneas base.



BIBLIOGRAFÍA

- Álvaro Cedeño Gómez - CUC. (2012). *Plan Estratégico Institucional 2013-2017*.
- CONARE. (2013). *Seguimiento de la Condición Laboral de las Personas Graduadas 2008-2010 de las Universidades Costarricenses*.
- CONARE. (2015). *Quinto Informe Estado de la Educación*.
- CONARE. (2016). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2016-2020*.
- Consejo Directivo. (2018). *Políticas Institucionales*.
- Consortio EMD - CUC. (2015). *Auditoría Financiera Externa*.
- Contraloría General de la República. (2014). *Informe de la auditoría sobre las acciones de política pública respecto a la población joven que no estudia ni trabaja*.
- Crhoy. (2016). "Ninis" aumentan en una Costa Rica con mercado. Obtenido de www.crhoy.com
- CUC. (2009). *Manual de principios éticos*.
- CUC. (2012). *Plan estratégico de tecnologías de información y comunicación 2013- 2017 (PETIC)*.
- CUC. (2014). *Auditoría Interna de evaluación del Control Interno de la Decanatura*.
- CUC. (2015). *Auditoría interna de evaluación del control interno del centro de tecnología educativa*.
- CUC. (2015). *Auditoría interna evaluación del control interno del departamento de bienestar estudiantil y calidad de vida referente a las becas otorgadas por la institución*.
- CUC. (2015). *Estudio socioeconómico y académico de la población estudiantil de primer ingreso de las carreras del CUC año 2015*.
- CUC. (2015). *Memoria Institucional*.
- CUC. (2016). *Estudio de Clima Organizacional del CUC*.
- CUC. (2016). *Estudio de satisfacción de los estudiantes que Pertenecen al programa de necesidades Educativas, sobre los servicios Que brinda el CUC*.
- CUC. (2016). *Memoria Institucional*.
- CUC. (2016). *Plan Operativo Institucional 2017*.



- CUC. (2016). *Satisfacción de estudiantes regulares de programas técnicos, educación comunitaria y asistencia técnica, según los servicios que brinda el CUC.*
- CUC. (2016). *Satisfacción de estudiantes regulares, según los servicios que brinda el CUC, Programa Desarrollo Académico, III cuatrimestre.*
- CUC-UNA. (2016). *Situción laboral y otras características de los graduados en el 2014.*
- Decreto N° 38639 Consejo Superior de Educación. (s.f.). *Reglamento a la Ley que Regula las Instituciones de Enseñanza Superior Parauniversitaria.*
- Deloitte. (2015). *Encuesta Generación del Milenio.*
- El Financiero. (2017). *El Financiero.* Obtenido de www.elfinancierocr.com
- Forbes México. (2016). Obtenido de www.forbes.com.mx
- Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación. (2006). *Proyecto Estrategia Siglo XXI Estrategia Siglo XXI: conocimiento e innovación hacia el 2050 en Costa Rica.*
- Grigsby, M. R. (2017). *INCAE.* Recuperado el 2017, de www.incae.edu
- Heidy Arce Quesada - CUC. (2015). *Diagnóstico y estrategia de comunicación interna CUC.*
- INAMU. (2007). *Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007-2017.*
- INAMU. (2016). *III Plan de acción de la política nacional de igualdad y equidad de género.*
- Informe Nacional sobre Desarrollo. (2013). *Aprendiendo a vivir juntos.*
- Instituto de Competitividad ADEN. (2015). *Índice de Capital Humano ADEN.*
- Instituto de Competitividad ADEN. (2015). *Ranking ADEN de Competitividad.*
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica). (2011). *Censo Nacional de Educación, Población y Vivienda.*
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica). (2000). *Censo Nacional de Educación, Población y Vivienda.*
- La Nación. (2016). *150.000 jóvenes ni estudian ni trabajan en Costa Rica.* Obtenido de www.nacion.com
- Ley N° 6541 Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (s.f.). *creación y funcionamiento de las instituciones de educación superior parauniversitaria.*



- MICITT. (2015). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2021*.
- MIDEPLAN. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo (2015-2018)*.
- MIDEPLAN. (2016). *Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica*.
- SIME - CUC. (2011). *Gestión por procesos, a partir de la normalización, levantamiento y rediseño de los procesos y procedimientos*.
- SIME-CUC. (2015). *Estudio de satisfacción de los potenciales empleadores*.
- SIME-CUC. (2016). *Estudio de pertinencia de siete carreras del CUC*.
- SINAES. (2011). *Características de la educación parauniversitaria costarricense*.
- SINAES. (2013). *Modelo de acreditación de diplomados parauniversitarios*.
- Tomorrow's Digital Enable Workforc. (2016). *El Confidencial*. Obtenido de <http://www.elconfidencial.com>
- Universidad de Costa Rica-Escuela de Estadística (UCR), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Costa Rica (PNUD-Costa Rica). (2011). *Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica*.
- www.cuc.ac.cr. (s.f.).



