



**Resumen Ejecutivo 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 concierne al resumen ejecutivo del Plan Estratégico Institucional del Colegio Universitario de Cartago (CUC) 2018-2023, correspondiente a la contratación directa No 2017-000012-001 C.

Este resumen ejecutivo contiene:

La identificación de fuerzas actuales que actúan sobre el CUC (FODAL).



El posicionamiento estratégico actual del CUC en el mercado.



Los lineamientos estratégicos enfocados en los factores claves para el éxito del CUC (Matriz DAFO)



La misión, visión, valores estratégicos y valores conductuales asociados.



La definición de objetivos estratégicos basados en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, metodología de Kaplan y Norton.



La construcción del mapa estratégico que relaciona misión, visión, valores estratégicos y conductuales con las perspectivas, ejes y objetivos estratégicos mediante relaciones causa-efecto.



El Establecimiento de Indicadores estratégicos de gestión y de resultado, definiendo indicador, fórmula, meta (línea base) y responsable de cumplimiento



La Definición de acciones estratégicas a partir de los objetivos estratégicos establecidos.



La recomendación de los planes tácticos que se podrían desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

CONTENIDO

FODAL CUC	4
Posicionamiento estratégico deL CUC – Matriz IE	9
Lineamientos estratégicos (MATRIZ DAFO)	11
Misión - Visión - Valores.....	18
Misión:	18
Visión	18
Valores ORGANIZACIONALES	19
Objetivos estratégicos y perspectivas.....	20
Objetivos estratégicos	20
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	24
Mapa estratégico	25
Indicadores estratégicos	28
Acciones estratégicas 2018 – 2023	34
Planes tácticos recomendados	38



El Plan Estratégico institucional (PEI) propuesto tiene un 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.

Es importante destacar que el PEI se realizó mediante metodologías de comunidades de aprendizaje en donde el equipo consultor elaboró y aportó los insumos para que personal del CUC participara en la construcción y/o validación de los elementos que lo conforman.

Seguidamente se muestra los elementos del PEI:

FODAL CUC

Para definir las fuerzas (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y limitaciones) actuales que actúan sobre el CUC se toman en cuenta los resultados del diagnóstico organizacional efectuado. Se establecen como fuerzas las siguientes:

Tabla 1 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

FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
	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 estudiante y de titulaciones de las instituciones parauniversitarias del país, de un total de 28 instituciones
	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 ara mostrar, impulsar, promover y negociar los servicios y productos de las personas que se han capacitado mediante este programa
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)



FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
	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
	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

FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
	D-CUC-14	<p>Procesos débiles y no normalizados que resultan críticos en los siguientes casos:</p> <p>Procesos financiero-contables débiles que no permiten una eficaz ejecución del ciclo presupuestario y su debido control</p> <p>Procesos del gestión del riesgo débiles que no cumplen con la normativa pertinente y ponen en riesgo la gestión organizacional de la institución</p> <p>Procesos no estandarizados para la gestión del talento humano como el caso de marcas, vacaciones en la docencia, cargas de trabajo</p> <p>Se cuenta con un levantamiento de 13 procesos normalizados en el 2011 pero no se ha trascendido en su actualización, implementación y continuidad</p> <p>Sistemas de información no acordes con los requerimientos de los diferentes procesos organizacionales</p>
FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Oportunidad	O-CUC-01	<p>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</p>
	O-CUC-02	<p>Atraer a la población "Ninis" cuyos gustos y preferencias se ven más influenciados por carreras cortas de índole técnico o emprendedurismo</p>
	O-CUC-03	<p>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</p>
	O-CUC-04	<p>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)</p>
	O-CUC-05	<p>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</p>



FUERZA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
	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, Tamanca, 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. a partir del análisis organizacional.



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CUC – MATRIZ IE

De acuerdo con los resultados de la Matriz de factores externos (EFE) y de la Matriz de factores internos (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 1 Resultados de matrices EFI Y EFE



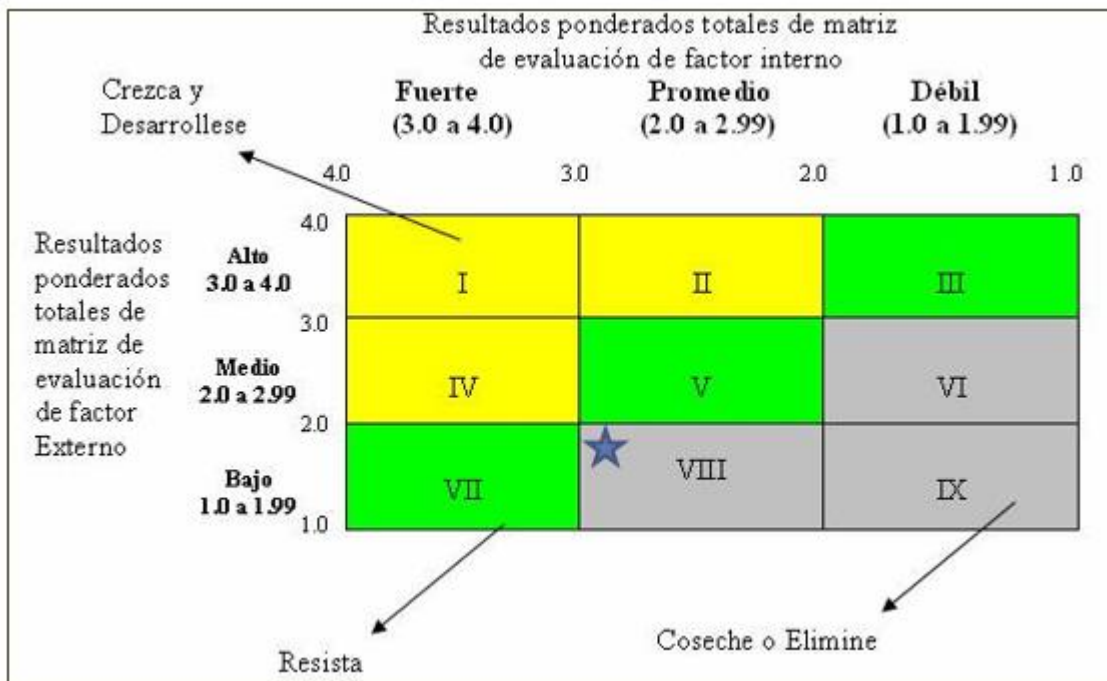
Fuente: SIME Consultoría S.A.

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 2 Matriz IE para el CUC



Fuente: SIME Consultoría S.A.

El que el CUC se encuentra en el noveno 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.



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (MATRIZ DAFO)

La Matriz DAFO, 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 2 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 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	F-CUC-04 F-CUC-05 D-CUC-04 D-CUC-05 D-CUC-07 O-CUC-01 O-CUC-03	FDO
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:	D-CUC-08 D-CUC-09 D-CUC-14 F-CUC-07 O-CUC-01	FDOA

COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	<p>Normalizar procesos académicos de las carreras para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>Normalizar procesos de apoyo para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>Mejorar los sistemas de información como herramientas de apoyo a los diferentes procesos organizacionales</p>	<p>O-CUC-02 O-CUC-03 O-CUC-08 A-CUC-01 A-CUC-02</p>	
LE-05	<p>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</p>	<p>D-CUC-08 O-CUC-02 O-CUC-03 A-CUC-02</p>	DOA
LE-06	<p>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</p>	<p>D-CUC-01 D-CUC-02 D-CUC-03 O-CUC-01 O-CUC-02 O-CUC-03 A-CUC-01</p>	DOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	brindados, tiempos de respuesta, adecuación de espacios para servicios complementarios como el comedor	A-CUC-02	
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
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	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	FDOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	<p>ciencias de la vida que generan, según CINDE, 7000 nuevos empleos por año)</p> <p>desarrollo de proyectos emprendedores</p> <p>capacitación a docentes</p> <p>inserción de estudiantes de zonas no abarcadas actualmente por el CUC</p> <p>Incorporación de la innovación en la oferta académica</p> <p>Incorporación de acciones y planes de estudios que impulsen la equidad y la accesibilidad</p> <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>	<p>O-CUC-05</p> <p>O-CUC-06</p> <p>O-CUC-07</p> <p>A-CUC-01</p> <p>A-CUC-02</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>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>	FDOA



COD	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	FUERZAS ASOCIADAS	TIPO DE ESTRATEGIA
	Servicios especializados para personas adultas mayores Electromecánica, Electrónica industrial Operador de centro de contacto bilingüe o trilingüe Contabilidad y finanzas Inspección de calidad Mecánica de precisión Desarrollo web, redes y telemática Transformación de plásticos y moldeo Metrología Diseño gráfico Animación digital Carreras afines con el área de ciencias de la vida Manufactura avanzada y liviana Servicios e industria alimentaria Robótica	O-CUC-06 A-CUC-01 A-CUC-03	
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	



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

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.

MISIÓN - VISIÓN - VALORES

MISIÓN:

La misión es una declaración de la razón de ser de una organización, parte de la reflexión de ¿quién soy? Y ¿para qué existo?. EL CUC define su misión de la siguiente manera:

“Somos la institución de educación parauniversitaria con mayor trayectoria y liderazgo en el país. Satisfacemos necesidades en educación superior parauniversitaria, técnicos, educación comunitaria y asistencia técnica a la comunidad, instituciones públicas y micro, pequeña y mediana industria. Transmitimos la cultura nacional y propiciamos el respeto y la conciencia social”.

VISIÓN

La Visión, determina el rumbo de la organización, es lo que se quiere alcanzar en el horizonte de planificación que se ha proyectado. El CUC define su visión de la siguiente manera:

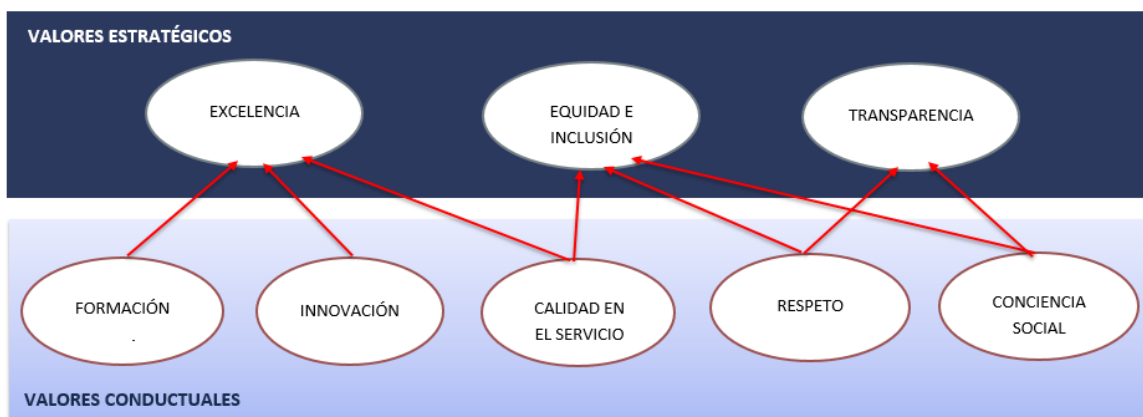
“Seremos una institución vanguardista en pro de la igualdad y la inclusión social. Nos diferenciaremos por ofrecer modalidades innovadoras de educación parauniversitaria y extensión, brindando programas de acuerdo con las tendencias del entorno. Nuestra formación humanística, excelencia y transparencia serán nuestras principales ventajas competitivas.”



VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de una organización se definen como “las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guía el rumbo de la organización” (Chiavenato, 2009), de esta manera el CUC se verá comprometido con los siguientes valores:

Figura 3 Valores Organizacionales



Fuente: SIME Consultoría a partir de sesiones de validación con representantes del CUC.

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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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 3 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 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.



PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 4: 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 parauniversitaria 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 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 las sesiones de validación con representantes del CUC.



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:





MAPA ESTRATÉGICO CUC 2018-2023

¿QUÉ SOMOS? ¿DÓNDE ESTAMOS?

MISIÓN

Somos la institución de educación parauniversitaria con mayor trayectoria y liderazgo en el país. Satisfacemos necesidades en educación superior parauniversitaria, técnicos, educación comunitaria y asistencia técnica a la comunidad, instituciones públicas y micro, pequeña y mediana industria. Transmitimos la cultura nacional y propiciamos el respeto y la conciencia social.

2018-2023

¿QUÉ A QUÉ ASPIRAMOS? ¿PARA DÓNDE VAMOS?

VISIÓN

Seremos una institución vanguardista en pro de la igualdad y la inclusión social. Nos diferenciaremos por ofrecer modalidades innovadoras de educación parauniversitaria y extensión, 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 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.

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 5 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 la cultura y competencias requeridas en el personal docente y administrativo del CUC	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 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 para la inserción laboral de los mismos	Cantidad de mecanismos para vinculación con graduados desarrolladas	Número de mecanismos para vinculación con graduados desarrolladas	Se debe construir	Direcciones de carrera

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



Tabla 6 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 parauniversitaria 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 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 vinculados en los diferentes mecanismos	Número de graduados 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.



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 7: 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
		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
			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)	
	Empleabilidad	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 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.



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 8 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 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 Inducción de nuevos estudiantes	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
			<p>Normalizar procesos de apoyo para mantener procesos e información uniforme y estandarizada. Por ejemplo:</p> <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>	
	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	<p>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</p>	Plan táctico para el mejoramiento y actualización curricular por carrera
		LE-09	<p>Implementar un programa de innovación en la didáctica universitaria que permita desarrollar modalidades de aprendizaje más atractivas</p>	



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 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.



