



COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
PERIODO 2024-2028**

Octubre, 2023

A las autoridades rectoras del país

A la ciudadanía

A la comunidad institucional

La Dirección de Planificación y Desarrollo del Colegio Universitario de Cartago, atendiendo a la normativa vigente en su Estatuto Orgánico, presenta a las autoridades nacionales rectoras de la educación pública y los procesos de planificación del sector público, a la ciudadanía en general y muy especialmente a la comunidad institucional conformada por los funcionarios administrativos y docentes.

De manera muy especial y con un enorme entusiasmo a los estudiantes institucionales que son la razón de ser del Colegio Universitario de Cartago, el producto final de un proceso de construcción que dio inicio en el año 2022 y que hoy se materializa en el presente documento.

El Plan Estratégico del Colegio Universitario de Cartago se dicta para un horizonte temporal de cinco años y regirá los ejercicios económicos entre 2024 y 2028, ambos años inclusive.

Ha sido un ejercicio liderado por los funcionarios de la Dirección de Planificación y Desarrollo, con la participación de todas las fuerzas vivas de la Institución, a quienes agradezco profundamente su dedicación.

Se presenta un documento escrito de una forma puntual, con lo más esencial de lo requerido por las normas y la literatura en esta materia.

Con toda gratitud por su lectura y vivencia, me suscribo.

Atentamente

Alexander Hernández Camacho, MGP
Director de Planificación y Desarrollo

TABLA DE CONTENIDO

1.Introducción.....	5
1.1 Definición del PEI e importancia para el desarrollo de la institución.....	5
1.2 Descripción del proceso de elaboración del PEI	8
2. Contexto Estratégico	41
2.1 Análisis del marco jurídico	41
2.2 Determinación del Valor Público	45
2.3 Identificación de personas usuarias.....	47
Estudio sociodemográfico de los estudiantes	47
Estudio de Percepción de la Calidad de los servicios	51
2.4 Definición del marco de procesos.....	54
2.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)	56
2.6 Análisis situacional	59
2.7 Identificación de recursos.....	60
2.8 Definición de Riesgos	61
2.9 Identificación de resultados.....	65
3. Marco Estratégico	67
3.1 Misión	68
3.2 Visión	69
3.3 Valores	70
3.4 Ejes Estratégicos	72
3.5 Objetivos, Líneas y Acciones Estrategias	73

4. Implementación	83
4.1 Plan de Acción con su respectiva Matriz	83
4.2 Análisis de la Estructura Organizacional	84
4.3 Estrategia de Divulgación.....	85
5. Seguimiento y Evaluación	86
5.1 Establecimiento del marco de seguimiento del PEI	86
5.2 Determinar las Evaluaciones a las que se someterá el PEI	87

INTRODUCCIÓN

1.1 Definición del PEI e importancia para el desarrollo de la institución.

El Colegio Universitario de Cartago es una institución pública de educación superior parauniversitaria, con facultades conferidas por ley para darse su organización y gobierno propios.

A lo largo de la historia, la Institución ha podido evolucionar, alcanzar sus objetivos, cumplir cabalmente los fines conferidos por su ley orgánica; y, lo más importante, ha ejercido su rol de agente de cambio en la sociedad, otorgando posibilidades de formación profesional y certificación técnica a miles de personas que han podido obtener herramientas para el mejoramiento de sus condiciones de vida. Sin ninguna duda, el rol social institucional ha sido determinante a lo largo de casi 50 años para la provincia y el país.

Con el pasar de los años, la formalización de los procesos, la limitación de acceso a los recursos financieros derivados de la estrechez presupuestaria producto de la crisis fiscal del país, el impacto de la tecnología y su evolución, la búsqueda constante de la mejora continua y la necesidad de una gestión institucional enfocada en estrategias de desarrollo sostenible; entendida esa sostenibilidad como aquella que permita la creación cada vez de mayor valor

público; ha vuelto mucho más determinante la construcción de los planes estratégicos y su real impacto en el devenir de las empresas o instituciones.

El Colegio Universitario de Cartago no ha sido ajeno a esa tendencia y necesidad, por lo que, al amparo de los esfuerzos de una gestión para resultados, se propuso desde 2022 que la construcción del ápice estratégico que oriente la vida institucional entre 2024 y 2028, se construyera primero desde una perspectiva participativa de todos los actores institucionales y luego, enfocada en estrategias que promuevan un desarrollo institucional medible, ambicioso pero realista, moderno y dinámico.

Hemos planteado desde el inicio del proceso, que este plan estratégico nos hará cruzar el umbral del cincuentenario institucional y ese hito histórico merece vivirse con una fortaleza estratégica fundamentada en la participación de toda la comunidad institucional y con la claridad que impone un mundo sometido a un cambio constante; y, consecuentemente incierto.

Pero en el CUC sabemos cómo enfrentar la incertidumbre. Ya lo hemos probado recientemente, cuando enfrentamos con hidalguía las condiciones adversas impuestas por el advenimiento de la pandemia por COVID 19 en 2020. Hemos identificado sus efectos y ya estamos trabajando en la reconstrucción de los daños a la calidad, experimentada por todo el sistema educativo costarricense.

Ahora, se imponen desafíos retadores, por cuanto los objetivos estratégicos que se derivaron de los esfuerzos hechos para esta construcción participativa nos permitirán generar la concientización suficiente para emprender la tarea de la ejecución con el optimismo y la responsabilidad que ha caracterizado a la población institucional.

La filosofía institucional que se ha derivado de este esfuerzo de convocatoria, demuestra que el Colegio Universitario de Cartago es una institución pública con una claridad absoluta en que, es el usuario del servicio público, la razón de su existencia y es la transformación de la vida de esas personas, el más alto estandarte de valor público con que podemos retribuir a la ciudadanía, la confianza depositada por medio de los recursos públicos que ella nos ha confiado.

El esfuerzo de construcción que se ha hecho de este plan estratégico ha permitido validar cada acción latente en la memoria histórica y ratificar el compromiso con las generaciones futuras, receptoras directas de los beneficios que de él se derivarán.

En este esfuerzo constructivo hemos participado todos y por ello, la gratitud por el esfuerzo y dedicación es plena. El entusiasmo con que han participado, la sabiduría con que han expresado las maravillosas ideas con las

que se ha dado vida a este Plan Estratégico es sin duda, una muestra clara de su compromiso con esta institución que nos cobija a todos.

Un sentimiento de especial gratitud para con el Equipo responsable de que el producto final que se ha construido se plasme en las páginas siguientes. El equipo de la Dirección de Planificación y Desarrollo, el mejor....

1.2 Descripción del proceso de elaboración del PEI

La concepción de la idea de construcción del Plan Estratégico 2024-2028 para el CUC, nació en el mes de julio de 2022, cuando la Dirección de Planificación y Desarrollo, consciente de la responsabilidad conferida de dirigir y evaluar la planificación estratégica institucional, planteó la idea de realizar en el mes de agosto de ese mismo año, un Foro Estratégico con la participación de actores externos pertenecientes a los sectores productivos.

Dicho foro se realizó el 24 de agosto de 2022 en las instalaciones del Colegio Universitario de Cartago (CUC) y contó con la presencia de representantes de la empresa privada, quienes hicieron énfasis en los derroteros que plantea la demanda laboral para quienes, como nosotros, contribuimos con responsabilidad de formar el recurso humano que esos sectores productivos demandan.

La decisión siguiente fue contratar por medio del sistema integrado de compras públicas (SICOP) a una empresa que realizara un proceso de capacitación al equipo que lideraría la construcción. El objetivo fue fortalecer los conceptos más elementales que versan sobre planeamiento estratégico, así como la búsqueda de mecanismos de construcción participativos y con actividades lúdicas que nos permitieran llegar a la consecución de los objetivos de recopilación de la información, de una forma no convencional pero efectiva.

Una vez recibida la capacitación en el cierre del año 2022, se oficializó la constitución del equipo del proyecto que lideraría el proceso y al que se denominó "Equipo de Proyecto PEI 2024-2028", compuesto por las siguientes personas, funcionarios de la Dirección de Planificación y Desarrollo del CUC.

Nombre	Función dentro de la Dirección	Años en la Institución
Alexander Hernández C.	Director	25
Yendry Navarro Sandí	Asistente Administrativa	14
Karen Morales Brenes	Investigación y Desarrollo	20
David Mata Barahona	Formulación Presupuestaria	21
Emanuel Jara Pérez	Control Interno y SEVRI	14
Roberto Soto Morales	Gestión de Procesos	20
Juan Vargas Ramírez	Control y Seguimiento Estratégico	8
Bryan Ramírez Brenes	Vinculación con la Empresa	16

Una vez conformado el equipo que lideraría el proceso, se realizó la convocatoria formal el día 6 de febrero de 2023, se insistió en que la metodología lúdica que se pretendía buscaba la generación de ideas en un entorno agradable y en un contexto divertido y práctico, pero ante todo efectivo en la participación general y en el logro de los objetivos.

Así, se logró establecer la primera convocatoria para la semana entre el 14 y 22 de febrero de 2023 y cuyos resultados, así como el de los ejercicios siguientes, se resume a continuación.

Taller 1: Buscando el ¿Por qué? del CUC

Se llevó a cabo del 14 al 22 de febrero de 2023, realizándose un total de 9 sesiones en la que participaron un total de 209 personas (administrativos y docentes). A continuación, se muestran algunas fotografías de este primer taller para la construcción del nuevo Plan Estratégico Institucional:





SESIÓN DE TRABAJO CON ESTUDIANTES DEL CUC

Del 23 de febrero al 3 de marzo del 2023, el equipo del proyecto inició la fase de consulta a los estudiantes, pasando por las aulas para hacer una sensibilización sobre este proceso, aplicando un instrumento, con el fin de obtener información relevante de los estudiantes de las carreras y los programas técnicos de la DECAT, requerida en el proceso de construcción del plan estratégico; específicamente se buscó conocer de ellos su visión de futuro y las necesidades que ellos como estudiantes percibían, debían ser atendidas por la institución en el quinquenio siguiente y sin importar si ellos ya no estuviera en la institución para entonces. En paralelo, se continuó con el análisis de todos los insumos y la preparación del próximo taller.

Para poder entender las necesidades percibidas por los usuarios del servicio público, durante este taller con los estudiantes, se buscó extraer sus criterios.

Luego de una dinámica de sensibilización, se consultó de forma directa ¿qué cosas debía brindar el Colegio Universitario de Cartago a los estudiantes en los próximos cinco años? Los resultados obtenidos se compilaron y resumieron entre otros aspectos los siguientes:

Al recopilar las diversas necesidades planteadas por los estudiantes, que se mostraron en un elevado número de aspiraciones, cercano a las 200 y entre las que destacaron las mejoras en infraestructura, la ampliación de la cobertura

de becas, el reforzamiento de contenidos programáticos y el fortalecimiento de la tecnología como herramienta de apoyo académico.

Se muestran algunas fotografías de esta labor con la población estudiantil:



SESIÓN DE TRABAJO CON EL CONSEJO DE DECANATURA PARA AVALAR LA METODOLOGÍA DE VOTACIÓN PARA DEFINIR EL ¿POR QUÉ? DEL CUC

El 28 de febrero de 2023 se realizó una sesión del equipo del proyecto, en la cual se recibió a los miembros del Consejo de Decanatura: Sra. Ana Isabel Víquez Oreamuno, Sr. Cristian Castro Camacho y Sr. Mario Morales Gamboa (el señor Rodrigo Muñoz Azofeifa no se encontraba en la Institución en ese momento, sin embargo, posteriormente es abordado de forma individual por el señor Emanuel Jara Pérez para brindarle la explicación).

El señor Alexander Hernández Camacho realizó una explicación de la metodología utilizada por el equipo del proyecto para la unificación de las respuestas recibidas para construir el ¿Por qué? del CUC. Además, se les mostró el cuestionario elaborado con los cinco ¿por qué? más invocados y la metodología para hacer llegar el mismo a todos los funcionarios del CUC, con el propósito de que seleccionaran la misión de la manera más democrática posible.

Se instó a los miembros del Consejo de Decanatura colaborar con la sensibilización de sus respectivos equipos de trabajo y unidades adscritas sobre este proceso de votación, solicitándoles recordar que la fecha máxima de votación es el viernes 03 de marzo de 2023 y que se debía votar solo una vez por persona.

Se dejó espacio para que el jueves 02 de marzo de 2023 se hiciera un corte de las votaciones para dar un seguimiento a la cantidad de respuestas y ver la necesidad de hacer un recordatorio al personal del CUC para el llenado del mismo.

Los miembros del Consejo de Decanatura externan su anuencia con el proceso llevado hasta el momento, validándolo al igual que el proceso de votación que se iniciará.



Fotografía reunión DPD – Miembros Consejo de Decanatura ¿El por qué del CUC?

Mediante la Red de Comunicación No. 21-2023 se informó a los funcionarios del CUC, sobre el proceso de votación para elegir la misión del CUC para los próximos 5 años, de acuerdo con los insumos recolectados del Taller 1 para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2024-2028. Además, se envió un correo remitido por la oficina de Tecnología Informática a los docentes, Grupos de WhatsApp, y códigos QR en la Sala de Profesores para que pudieran

ingresar fácilmente al instrumento y garantizar así la mayor participación posible.



Red 21-2023

01/03/2023

Construcción del Plan Estratégico CUC-2024-2028

Durante el primer taller de construcción del Plan Estratégico, se han revisado todas las frases propuestas y hallamos palabras y frases concordantes. A partir de esa realidad, se sintetizaron en cinco frases que permitieron integrar todas las propuestas. Por eso, se ha querido someterlas a su elección, se solicita su amable ayuda, indicando en la siguiente votación, cuál de ellas es la que más le inspira y por ello, usted considera debe ser la frase que nos represente en el caminar de los próximos 5 años.

Le invitamos a reflexionar en todas ellas y decidirse por aquella que para usted sea la mejor opción.

**Ingrese al siguiente enlace y VOTE por la opción que más le inspire...
La votación estará abierta hasta el próximo viernes 03 de marzo:**
<https://bit.ly/3Zc8jLE>

Es importante indicar que desde el día de ayer se han utilizado diferentes medios para poder hacer llegar esta información a los funcionarios del CUC:

- Correo masivo remitido por parte de la Oficina de Tecnología Informática a los docentes.
- Grupos de WhatsApp
- Código QR que se ha colocado a la par del reloj marcador de la Sala de Profesores (Ver imagen)

Sin embargo, se aclara que, a pesar de que usted reciba la misma información por los diferentes medios de comunicación mencionados, debe votar una única vez.



Taller 2: CONOCIENDO NUESTRO SEGMENTO DE MERCADO

Del 27 al 31 de marzo de 2023 se llevó a cabo el segundo taller para la construcción del plan estratégico institucional, realizándose nueve sesiones de trabajo con diferentes grupos, para un total de 187 participantes (docentes y administrativos).

En este taller, el ejercicio que se hizo se planteó caracterizar al sujeto objeto de nuestros servicios. Se pidió a los participantes que, mediante técnicas de discusión grupales, determinaran las principales características de nuestros estudiantes y las expusieran al resto de los participantes.

Se muestran algunas fotografías de este segundo taller:



II TALLER
CONOCIENDO
NUESTRO SEGMENTO
DE MERCADO





TALLER III: CONCEPTUALIZACIÓN DE VALORES Y EJES ESTRATÉGICOS

Este tercer taller para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2024-2028, se efectuó del 24 de abril al 13 de mayo de 2023 en nueve sesiones de trabajo, para un nivel de participación de 185 funcionarios. En estas sesiones, a partir de la caracterización dada en el taller 2, el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que sirvieron de base para la construcción del Análisis FODA, fue posible derivar los Ejes Estratégicos.





TALLER 3
CONCEPTUALIZACIÓN
DE VALORES Y EJES
ESTRATÉGICOS





REUNIÓN CON REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES EXTERNAS

En el marco del proceso para la Construcción del Plan Estratégico Institucional, el equipo de proyecto realizó el viernes 26 de mayo, la recepción de los "Stakeholders" o interesados. Específicamente se cursó invitación a representantes de instituciones públicas y la empresa privada.

La teoría moderna sobre construcción de los ápices estratégicos es clara sobre la importancia de que los interesados estén como mínimo informados de las formas de construcción del Plan Estratégico y, además, pueda aprovecharse el espacio para extraer visiones sobre la institución de parte de esos entes externos vinculados.

En ese contexto, tuvimos la visita de representantes de entidades como el INAMU, MIDEPLAN, Consejo Superior de Educación, SINAES, Zona Económica Especial de Cartago y la empresa Edwards. De parte de la administración estuvieron presentes, los señores miembros del Consejo de Decanatura y miembros del equipo de proyecto.



Se les hizo la presentación de lo hecho hasta ahora, mostrándoles los avances en materia de la filosofía institucional (Misión, Visión y Valores), así como los Ejes Estratégicos y la necesidad de que esas entidades mantengan sus buenos vínculos con la Institución, toda vez que su participación en el eje de Articulación y Vinculación es fundamental. Además, aplicamos un instrumento de consulta sobre los derroteros internos y externos que, desde su óptica, tiene el CUC.

En el uso de la palabra, cada uno hizo énfasis en la calidad del CUC como entidad humanista y de alto impacto en el devenir de muchas personas. Mostraron complacencia de la forma en que les mostramos lo que se ha hecho en materia de construcción del plan estratégico y dieron su respaldo y agradecimiento por haberles considerado.





Red 60-2023

26/05/2023

Funcionarios del CUC se reúnen con representantes de Instituciones externas, como parte de la construcción del Plan Estratégico Institucional



Fotografía (de izquierda a derecha): Sr. Rodrigo Muñoz Azofeifa. Director DECAT, Sr. Antuan Villalobos Alvarado. MIDEPLAN, MBA. Marcela Céspedes Rojas. Empresa EDWARDS, Sra. Karla Halabi Guardia. Zona Económica Especial de Cartago, Sr. Alexander Hernández Camacho. Director DPD, Sr. Cristian Castro Camacho. Director Académico, Sr. Mario Morales Gamboa. Director Administrativo Financiero, Sra. Mayela Dabdub Moreira. SINAES, Sra. Adriana Segura Ávila. Consejo Superior de Educación y Sra. Karen Patricia Murillo Solís, INAMU.

EVALUACIÓN DE LOS TALLERES REALIZADOS

Con el propósito de evaluar la satisfacción de los participantes en los talleres realizados para la construcción del Plan estratégico Institucional 2024-2028 y en pro de la mejora continua, se aplicó un cuestionario a quienes participaron de los mismos.



Red 52-2023

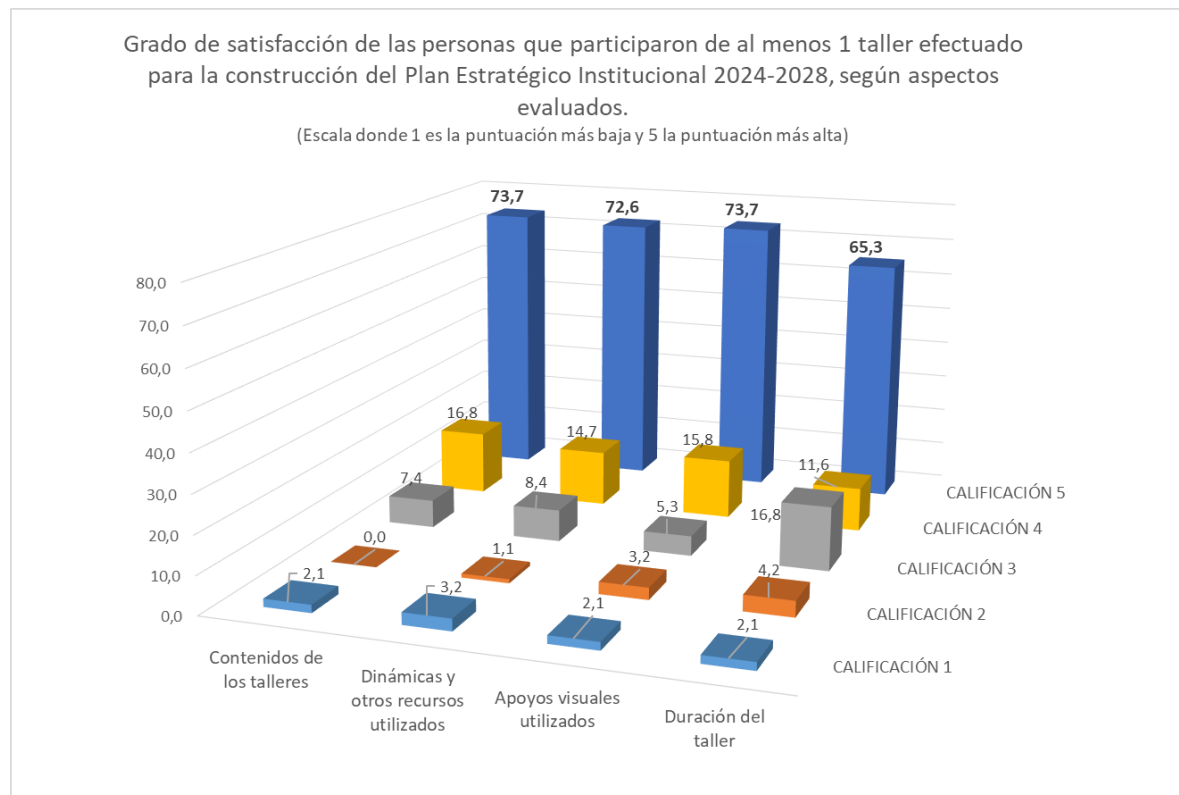
15/05/2023

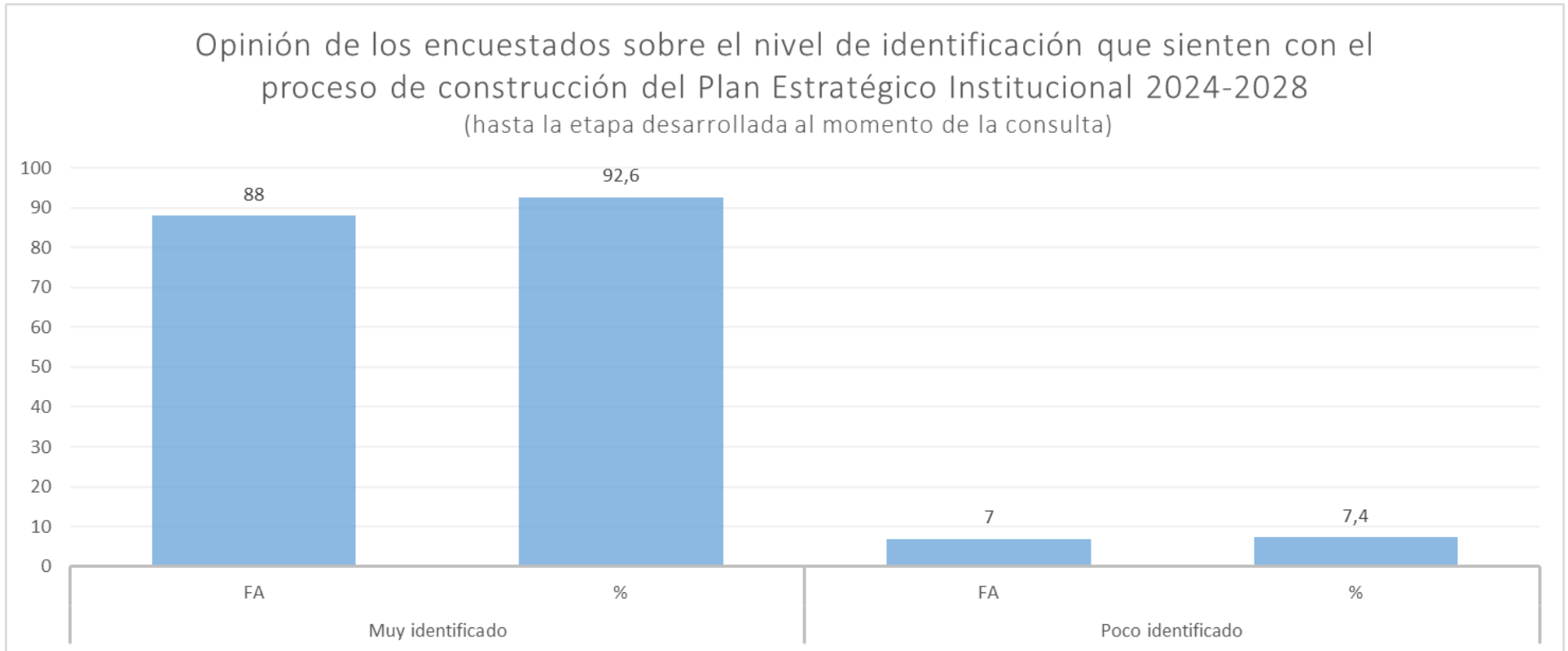


Favor completar el siguiente formulario:
<https://forms.office.com/r/3KDJuNS4Wm>

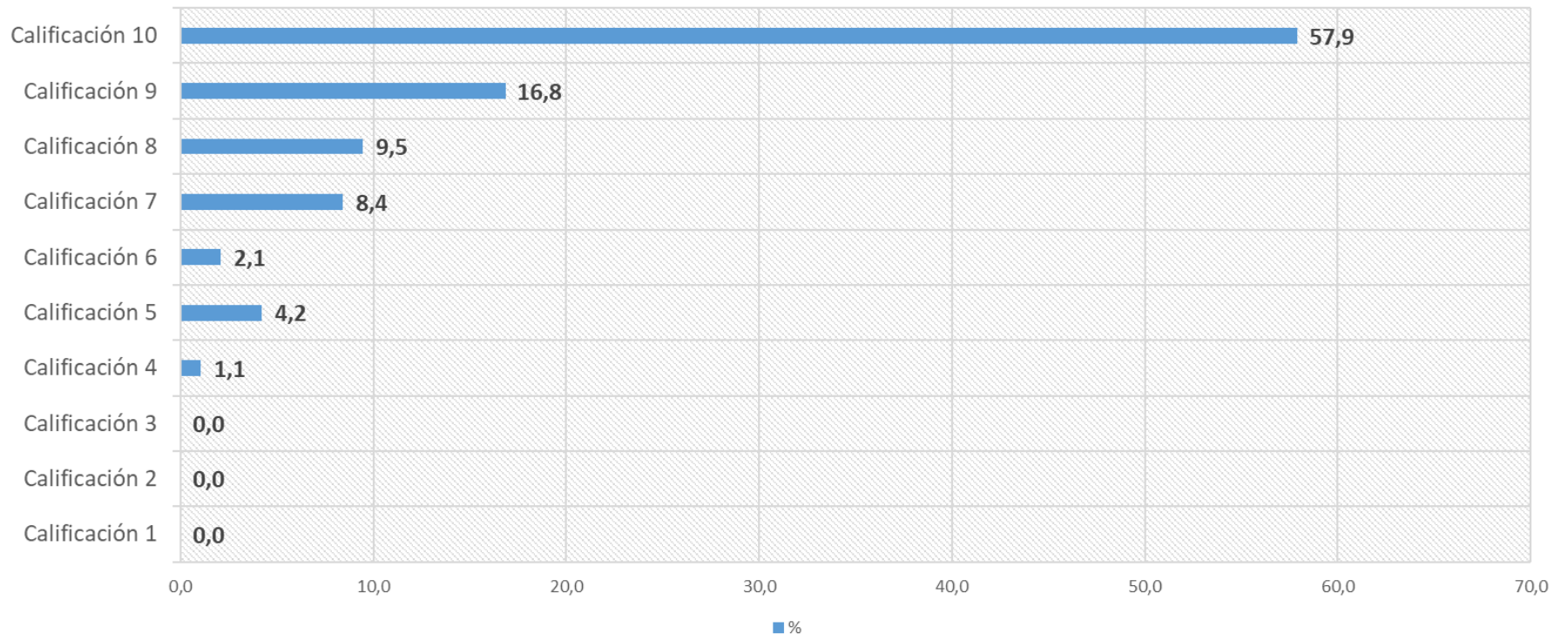
RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS TALLERES REALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028

Se recibieron 95 respuestas de las personas que participaron de al menos un taller para la construcción del PEI 2024-2028. Se identificó que 48 encuestados pertenecen al sector docente y las restantes 47 personas consultadas al sector administrativo, ejercicio del cual se obtuvieron los siguientes resultados.





CALIFICACIÓN GENERAL BRINDADA POR LOS FUNCIONARIOS QUE PARTICIPARON
DE LOS TALLERES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI 2024-2028
(ESCALA DE 1 A 10, DONDE 1 ES LA CALIFICACIÓN MÁS BAJA Y 10 LA CALIFICACIÓN MÁS ALTA)



SESIÓN DE TRABAJO- COMPROMISO DEL CONSEJO DE DECANATURA Y SENSIBILIZACIÓN DE DIRECTORES DE ESCUELA, JEFATURAS Y ENCARGADOS DE CENTROS DE COSTOS, SOBRE EL MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028

El jueves 29 de junio del 2023 se llevó a cabo una sesión de trabajo con los Directores de Escuelas, Jefaturas y encargados de centros de costos; con el fin de que los miembros del Consejo de Decanatura dieran a conocer el compromiso asumido por cada uno de ellos en el cumplimiento del nuevo Plan Estratégico y ofrecieran una sensibilización a los presentes, acerca de la importancia de que dicho compromiso fuera extensivo a toda la comunidad para conseguir con éxito lo plasmado en el Plan Estratégico 2024-2028, plan que se les dio a conocer durante el desarrollo de esta sesión, de forma resumida, mediante el mapa estratégico respectivo.



**OFICIOS EMITIDOS POR EL CONSEJO DE DECANATURA CON RELACIÓN A
LOS ACUERDOS TOMADOS CON BASEN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI
2024-2028.**



CONSEJO DE DECANATURA

29 de junio de 2023
CUC-CDEC-11-2023

Señor
Alexander Hernández Camacho
Director
Planificación y Desarrollo

Estimado señor:

En el Consejo de Decanatura, celebrado el día veinticuatro de junio del año en curso, se analizaron los conceptos y valores de PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028, quedando aprobados POR UNANIMIDAD y EN FIRME, a saber:

1. INVESTIGACIÓN PARAUNIVERSITARIA

"La investigación parauniversitaria es una actividad mediante la cual se identifica un problema de interés institucional, provincial o nacional y se da respuesta en función del desarrollo del país".

2. EXTENSIÓN Y ACCIÓN SOCIAL

"La extensión y acción social es el conjunto de acciones que apoyan y consolidan el vínculo de la institución, orientada a desarrollar la cultura y a contribuir en la atención de las necesidades de la sociedad costarricense a efecto de impactarla positivamente".



CONSEJO DE DECANATURA

2

20 de junio de 2023
CUC-CDEC-11-2023

3. VALORES



Atentamente,

ANA ISABEL
VIQUEZ
OREAMUNO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
ANA ISABEL VIQUEZ
OREAMUNO (FIRMA)

Ana Viquez Oreamuno
Decana



CONSEJO DE DECANATURA

29 de junio de 2023
CUC-CDEC-12-2023

Señor
Alexander Hernández Camacho
Director
Planificación y Desarrollo

Estimado señor:

En el Consejo de Decanatura, celebrado el día veintiséis de junio del año en curso, se analizó el MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028, POR UNANIMIDAD y EN FIRME:

Avalar el mapa estratégico 2024-2028 presentado por la Dirección de Planificación y Desarrollo, para lo que corresponda.

Atentamente,
ANA ISABEL
VIQUEZ
OREAMUNO
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
ANA ISABEL VIQUEZ
OREAMUNO (FIRMA)

Ana Víquez Oreamuno
Decana

SESIÓN DE TRABAJO CON EL CONSEJO DE DECANATURA- ANÁLISIS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028

El martes 18 de julio de 2023 el equipo del proyecto llevó a cabo una sesión de trabajo con los miembros del Consejo de Decanatura, con el propósito de realizar un análisis para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2024-2028 y la concientización respecto de la asignación de recursos de forma muy racional.

Se realizó un ejercicio de reflexión con información gráfica sobre el comportamiento del presupuesto a nivel de ingresos y egresos, del periodo 2019 al 2023, buscando despertar la conciencia sobre la responsabilidad en el uso eficiente y mesurado de los recursos del presupuesto de cada uno de los Directores de área.

Del análisis realizado, cada Director dio su criterio respecto de los recursos que se deberán asignar por familia y se procedió a alcanzar el acuerdo sobre la distribución de los montos del presupuesto 2024 por familia, con relación a las partidas de Servicios (Partida 1) y Materiales y Suministros (Partida 2).

Esta fase se culminó, con la realización de sesiones de trabajo con las diferentes células de trabajo conformadas, con el propósito de desarrollar las acciones para poder cumplir las estrategias del Plan Operativo Institucional del año 2024, así como el Plan Plurianual 2025-2028.

En estas sesiones, se hizo énfasis en que la responsabilidad de asignación de recursos para el ejercicio económico 2024, fue exclusiva de cada dirección a sus respectivas familias o centros de costos.



Posteriormente, se ha solicitado al Consejo Directivo el espacio para la presentación del mapa estratégico y su respectiva aprobación por parte de ese órgano colegiado, según oficio CUC-DEC-DPD-078-2023.



COLEGIO UNIVERSITARIO DE CARTAGO
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

19 de julio del 2023
CUC-DEC-DPD-078-2023

Señor
Daniel Flores Mora
Presidente
Consejo Directivo CUC

Estimado señor:

Le saludo con la consideración de siempre. En ocasión de solicitarle brindar un espacio en la sesión del Consejo Directivo del próximo martes 25 o miércoles 26 de julio, según disponibilidad en la agenda del mismo.

El propósito de este espacio es presentar ante los miembros de dicho cuerpo colegiado el Mapa del Plan Estratégico Institucional 2024-2028 para su correspondiente aprobación.

Me suscribo agradecido con la atención,

Atentamente

Firmado digitalmente por
DINIER ALEXANDER
HERNANDEZ CAMACHO
(FIRMA)
Fecha: 2023.07.19 16:08:37
-0500'
Alexander Hernández Camacho
DIRECTOR

El día 9 de agosto de 2023, en sesión ordinaria del Consejo Directivo, se hizo la presentación del mapa estratégico construido y se solicitó la aprobación del máximo órgano director. El acuerdo unánime de tan relevante acontecimiento se muestra a continuación:



**CONSEJO DIRECTIVO
ACUERDO CUC-CD-01-3861-2023**

9 de agosto de 2023

Señora
Ana Isabel Víquez Oreamuno
Decana

Estimada señora:

Para su información y fines pertinentes me permito comunicarle que el Consejo Directivo en la Sesión Ordinaria tres mil ochocientos sesenta y uno del nueve de agosto del dos mil veintitrés, celebrada virtualmente apegados al Dictamen Legal CUC- AL+08-2020, al ser las diecinueve horas y treinta y tres minutos, **aprobó por UNANIMIDAD Y EN FIRME.**

ACUERDO CUC-CD-01-3861-2023:

"Aprobar el Mapa Estratégico presentado por la Dirección de Planificación y Desarrollo, producto de los talleres realizados para elaborar el Plan Estratégico 2024-2028".

Atentamente,
JONATHAN DANIEL CERDAS CALDERON
CALDERON
(FIRMA)
Sr. Jonathan Daniel Cerdas Calderón
Secretario
Consejo Directivo

Atentamente,
Firmado digitalmente
por JONATHAN DANIEL
CERDAS CALDERON
(FIRMA)
Fecha: 2023.08.10
13:58:34 -06'00'

Con el mapa estratégico formalmente autorizado por el órgano director, la Dirección de Planificación y Desarrollo empieza con la planificación de las sesiones de trabajo que permitirán la definición de planes de acción tendientes a la atención de cada acción estratégica.

Para ello, se combinaron las 84 acciones estratégicas de acuerdo a los participantes directos en ellas y se constituyeron las células de trabajo que esbozarán los productos, planes de acción, indicadores y metas de los indicadores para los años venideros y la atención efectiva de cada una de las estrategias y con ello, los objetivos estratégicos.

Como punto de cierre del proceso, el equipo de proyecto decidió que, una participación tan masiva en la construcción del mapa estratégico del Colegio Universitario de Cartago para los años 2024-2028, merecía una presentación formal y que destacara la relevancia que esa participación genera en el sentido de pertenencia y los niveles de compromiso que pudieron observarse en esa construcción.

Por ello, se dispuso el 23 de octubre de 2023 como la fecha de convocatoria formal a toda la comunidad institucional participante, para la presentación oficial del Plan Estratégico construido, evento que constituye el hito de cierre de la fase constructiva y a su vez, platea el nuevo hito de inicio de la etapa de ejecución, para luego seguir con la etapa de control y seguimiento estratégico.



2. Contexto Estratégico

2.1 Análisis del marco jurídico

El colegio Universitario de Cartago es una institución pública, creada por decreto de ley el 8 de noviembre de 1976 y fortalecida mediante la creación de su ley orgánica número 9625, aprobada de forma unánime por la totalidad de los legisladores presentes el 06 de noviembre de 2018 y sellada con la firma del Presidente de la República el 08 de noviembre de 2018.

En el ámbito de aplicación interna, el cumplimiento del principio de legalidad está respaldado por el artículo 1° de la ley número 9625, consigna que el Colegio Universitario de Cartago gozará de independencia en el desarrollo de sus funciones para darse su organización y gobiernos propios.

De igual forma, en sus artículos 2° y 3° de la misma ley, se fijan los fines y atribuciones, respectivamente, que posee el Colegio Universitario de Cartago y que son los pilares que fundamentan las acciones para derivar el Plan Estratégico Institucional, que responda a los usuarios de los servicios públicos y otorguen el mejor valor público a la ciudadanía.

Artículo 3°- Fines

Esta ley se regirá por los siguientes fines:

- a) Adoptar las nuevas tecnologías para garantizar la más alta calidad en la enseñanza, la investigación y la acción social.*
- b) Graduar técnicos a nivel de diplomado y pregrado, por medio de carreras cortas, con los requerimientos sociales, científicos y tecnológicos del desarrollo mundial y las necesidades de la provincia y el país, que culminen con la obtención de certificaciones, títulos, pregrados y otros grados académicos de carácter técnico y parauniversitario.*
- c) Diseñar programas para la educación continua de los graduados del Colegio Universitario de Cartago (CUC) y la ciudadanía en general, que promuevan la actualización constante de conocimientos y los emprendimientos empresariales y culturales.*
- d) Los demás fines que se establezcan en el Estatuto Orgánico.*

Artículo 4º: Atribuciones

En cumplimiento de sus fines, el Colegio Universitario de Cartago tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Desarrollar programas académicos de docencia, investigación y acción social en todos los campos.
- b) Graduar técnicos con un nivel superior acorde con las demandas y las necesidades del país.
- c) Llevar a cabo programas de extensión cultural, artística, recreación y deportiva dirigidos a la población en general.
- d) Otorgar títulos a sus graduados, que serán reconocidos automáticamente por el Estado, sin perjuicio de otros requisitos que establezca la ley.
- e) Realizar convenios de cooperación con las instituciones y las empresas públicas y privadas, las instituciones descentralizadas, las instituciones de educación parauniversitaria y de educación superior universitaria, tanto nacionales como del extranjero, para la implementación y el desarrollo de los programas de investigación y acción social.
- f) Modernizar constantemente y revisar, de forma sistemática, el contenido de los currículos y planes de estudio de sus carreras en los diferentes niveles y modalidades de enseñanza, para garantizar su pertinencia y adaptación a las necesidades educativas que demande el proceso de desarrollo nacional, así como los requerimientos técnicos de los sectores productivos.
- g) Desarrollar un programa de educación permanente, que les asegure a los trabajadores costarricenses en servicio, a las jóvenes y los jóvenes en edad laboral el acceso a los servicios y los programas educativos de nivel superior, que garanticen un mejoramiento ocupacional o una inserción adecuada en el proceso laboral del país, según las necesidades de formación y cualificación técnica que el desarrollo demanda.

- h) Impulsar acciones formativas, integrales o específicas, por iniciativa propia o en convenio con otras universidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, dirigidas al desarrollo de habilidades y competencias laborales, incluido el establecimiento de carreras, apertura de sedes, programas técnicos y cursos libres dirigidos a empresas públicas o privadas, o grupos interesados en su fomento.
- i) Fomentar la transferencia de resultados de investigaciones científicas y tecnológicas, nacionales y extranjeras, al sistema productivo nacional y promover el emprendimiento a partir de la investigación. Para lograrlo desarrollará la capacidad científica de generar prototipos y productos que contribuyan a generar nuevas empresas.
- j) El Colegio Universitario de Cartago queda habilitado y autorizado para la venta de bienes y servicios ligados a los campos de su actividad académica.

Para mejorar y agilizar la venta de bienes y servicios, igualmente queda habilitado y autorizado para crear y participar en fundaciones, sociedades, empresas, empresas auxiliares académicas y tecnológicas de cualquier naturaleza. Para lo cual deberá contarse con la aprobación previa del Consejo Directivo, por al menos dos tercios de sus votos. Se faculta a las instituciones nacionales para que puedan participar en dichas fundaciones, sociedades y empresas con el Colegio Universitario de Cartago.

- k) Le corresponderán los derechos de patente o propiedad intelectual sobre los inventos, los textos y los manuales, los artículos, las ayudas audiovisuales, las técnicas de enseñanza o de trabajo, los materiales informativos, científicos y divulgatorios, desarrollados en la institución. Autorizado por el Consejo Directivo, podrá convenir, con quien corresponda, la realización de proyectos que tiendan a la producción de un invento o cualquier otro hecho que origine derechos de propiedad intelectual, a fin de explotarlos comercialmente, con participación de sus autores en las utilidades.

Por su parte, el Estatuto Orgánico del Colegio Universitario de Cartago, publicado el 01 de junio de 2021, establece en su artículo N°47, lo siguiente:

- a) *Le corresponderá a la Dirección de Planificación y Desarrollo "Dirigir y evaluar la planificación estratégica y operativa del CUC, mediante la creación de espacios de articulación entre los órganos responsables de formular y aprobar la visión, estrategias, políticas y planes institucionales"*
- b) *Integrar en el Plan Estratégico institucional los productos aprobados por los órganos responsables, en las diferentes etapas del proceso de planificación institucional.*

2.2 Determinación del Valor Público

La razón de ser institucional ha de estar cimentada sobre la base de la aportación de valor público de sus acciones y servicios. A partir de esa convicción se desarrolló todo el esfuerzo participativo e institucional, a fin de conocer mediante el análisis situacional, cuál ha de ser el mejor ápice estratégico para lograr esa asignación de valor público.

Para que ese esfuerzo tuviera un sentido formal, se planteó ante el Consejo Directivo institucional la aprobación de la siguiente declaración de valor público, a fin de que ésta fuera enunciada primero desde la Gerencia General y luego avalada por el máximo órgano colegiado, del cual se aprobó el siguiente acuerdo.



Consejo Directivo

ACUERDO CUC-CD-05-3869-2023

20 de setiembre de 2023

Señora
Ana Isabel Víquez Oreamuno
Decana

Estimada señora:

Para su información y fines pertinentes me permito comunicarle que el Consejo Directivo en la Sesión Ordinaria tres mil ochocientos sesenta y nueve, del veinte de setiembre de dos mil veintitrés, celebrada virtualmente apegados al Dictamen Legal CUC- AL+08-2020, al ser las veinte horas y diecinueve minutos, aprobó por **UNANIMIDAD Y EN FIRME:**

ACUERDO CUC-CD-05-3869-2023:

"Aprobar la propuesta de política de **Valor Público: Definición de Valor Público:** El Colegio Universitario de Cartago buscará dar respuesta a las necesidades de formación profesional y técnica que tienen sus estudiantes y lo hará en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo servicios de alta calidad, eficientes e inclusivos, buscando la creación del valor público mediante la transformación para la mejora en la calidad de vidas de las personas".

Atentamente,
JONATHAN DANIEL CERDAS CALDERON
(FIRMA)
Sr. Jonathan Daniel Cerdas Calderón
Secretario
Consejo Directivo

Firmado digitalmente por
JONATHAN DANIEL
CERDAS CALDERON
(FIRMA)
Fecha: 2023.09.21 15:04:53
-06'00'

Sr. Alexander Hernández Camacho, Director
Planificación y Desarrollo
Sr. Mario Morales Gamboa, Director Administrativo Financiero
Sr. Andrés Aguirre Chinchilla, Jefe Depto. Financiero

Esta definición de valor público tiene la bondad de contemplar todas las dimensiones asociadas al valor público. Por un lado, es proveedor de servicios de educación técnica y profesional a personas de la sociedad dentro de las cuales hay personas que forman parte de estratos sociales de bajos ingresos e incluso, bajo exclusión social, lo que busca cerrar las odiosas brechas sociales.

Por otro lado, los actores que participan en esos esfuerzos de capacitación gozan no solo de una sólida participación, sino que cuentan con la estructura formal y hay una definición clara de un norte común vinculado justamente a la búsqueda del bien común. Por último, los esfuerzos institucionales de sostenibilidad ambiental, inclusión, respeto e integridad, potencian las demás dimensiones al éxito.

2.3 Identificación de personas usuarias

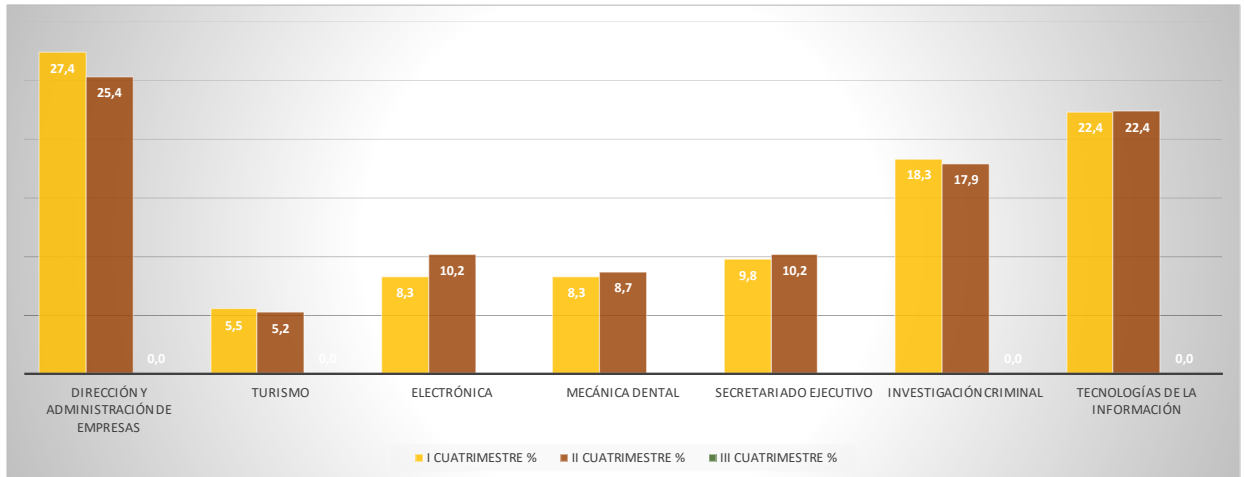
Estudio sociodemográfico de los estudiantes. El Colegio Universitario de Cartago, cada inicio de ciclo lectivo procede a censar a todos los estudiantes de primer ingreso como miembros activos en la institución. El objetivo es conocer en su dimensión sociodemográfica, sus características y a partir de allí algunas acciones o mecanismos de satisfacción de necesidades identificadas de ese estudio.

Sin duda, ha sido un insumo valioso para la toma de decisiones, gracias al cual la institución ha podido canalizar recursos a atender necesidades de la población objetivo.

La información recopilada en ese valioso insumo, ha permitido un monitoreo permanente de las características sociodemográficas más relevantes y de su análisis, hemos podido ratificar que con el pasar de los años, el argumento de creación del Colegio Universitario de Cartago se ha mantenido intacto y ante la ampliación de las brechas sociales en el país, su pertinencia como entidad pública generadora de desarrollo ha crecido.

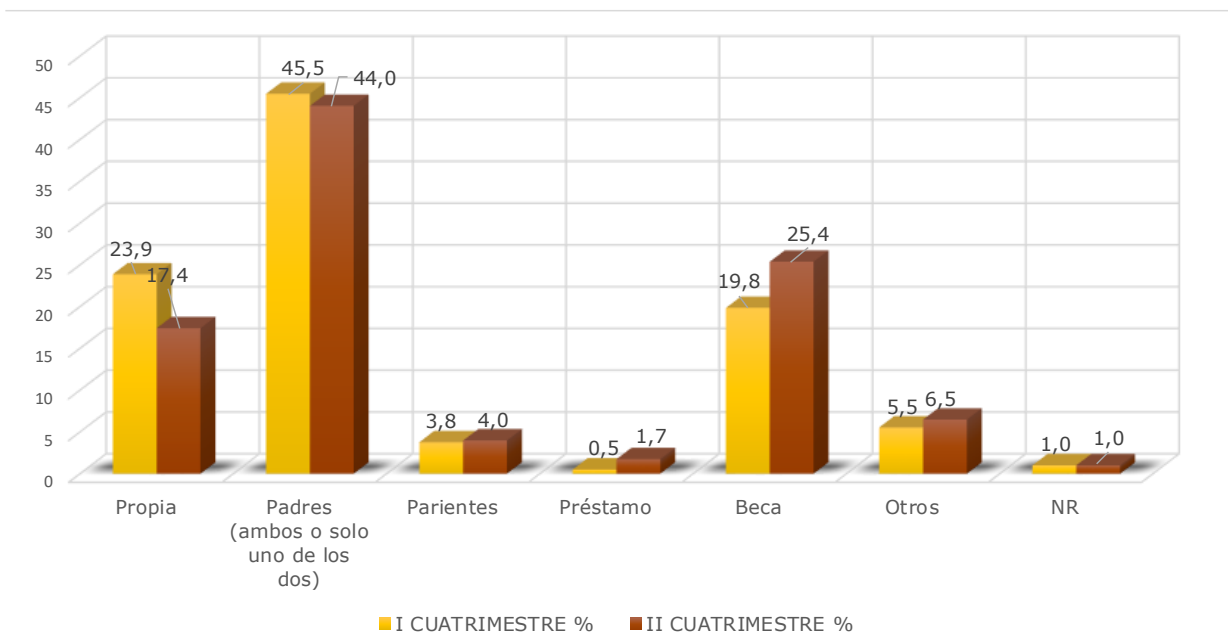
A continuación, algunas cifras y datos relevantes que caracterizan a nuestra población se muestra en las gráficas siguientes, extraídas de los estudios realizados durante el primero y segundo cuatrimestres de 2023, cifras que indican las carreras de mayor demanda en la institución, el tipo de educación secundaria de la que provienen nuestros usuarios, los ingresos del conglomerado familiar al que pertenecen, así como el ingreso de ese grupo familiar y la forma en que se financian sus estudios.

DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE I INGRESO, SEGÚN CARRERA MATRICULADA, AÑO 2023

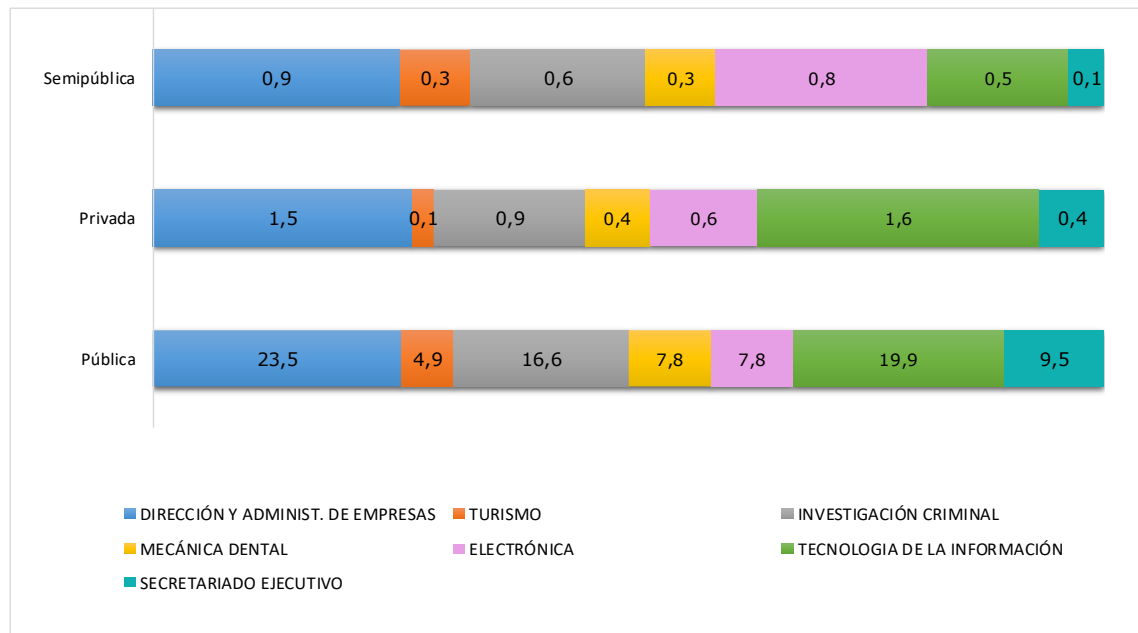


Fuente: Tabla 29. Elección de Carreras de los estudiantes de I ingreso, durante el año 2023

Principal fuente de financiamiento de los estudios, según indican los estudiante del I ingreso I y II Cuatrimestre 2023



**Tipo de educación de procedencia de los estudiantes de primer ingreso
I y II Cuatrimestre 2023**



Características del grupo familiar de los estudiantes de I ingreso (General)
Cuatrimestres I y II de 2023

GRUPO FAMILIAR	ESTUDIANTES					
	I CUATRIMESTRE		II CUATRIMESTRE		TOTAL ANUAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
NÚMERO DE MIEMBROS	398	100	402	100	800	100
1 A 3	153	38,4	145	36,1	298	37,3
4 A 6	214	53,8	239	59,5	453	56,6
7 A 9	22	5,5	15	3,7	37	4,6
10 A MÁS	5	1,3	2	0,5	7	0,9
NC/NS	4	1,0	1	0,2	5	0,6

INGRESO TOTAL MENSUAL DEL GRUPO FAMILIAR, EN COLONES	398	100	402	100	800	100
MENOS DE 200.000	99	24,9	104	25,9	203	25,4
DE 200.000 A MENOS DE 350.000	115	28,9	142	35,3	257	32,1
DE 350.000 A MENOS DE 450.000	47	11,8	44	10,9	91	11,4
DE 450.000 A MENOS DE 550.000	41	10,3	25	6,2	66	8,3
DE 550.000 A MENOS DE 650.000	20	5,0	15	3,7	35	4,4
DE 650.000 Y MÁS	38	9,5	31	7,7	69	8,6
NC/NS	38	9,5	41	10,2	79	9,9

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes I ingreso, durante el año 2023

Estudio de Percepción de la Calidad de los servicios. Otro elemento decisonal importante para mejor conocer a las personas usuarias de los servicios públicos, fue el estudio realizado entre los estudiantes regulares durante 2022, que permitió visibilizar la percepción sobre la calidad de los servicios prestados en la institución. Los hallazgos de este estudio, dieron pie al establecimiento de planes de acción para la mejora continua; y, además, permitieron tener un diagnóstico representativo de 1132 estudiantes participantes en el estudio.

El objetivo que se buscó fue medir el grado de satisfacción de los estudiantes regulares de las siete carreras del Colegio Universitario de Cartago

en aspectos relacionados con su proceso formativo (contenido de los programas de formación y pertinencia con el mercado, calidad docente, presencia de los directores de carrera, personal asistente, aulas y mobiliario, plataformas tecnológicas y accesos, laboratorios), así como los apoyos administrativos (Registro, Financiero, Biblioteca, Unidad de Cultura y Deportiva, Becas, Apoyo Psicoeducativo, Espacios físicos e instalaciones de apoyo y campus en general).

En el cuadro siguiente se muestran los índices de satisfacción CSAT promedio generales del 2022 por variable de estudio y por carrera. En relación con las variables de estudio, la Biblioteca Institucional es la que obtiene el índice CSAT promedio más alto con 90,41%, seguido del Personal Docente y Director de Carrera con 87,55%. Vinculación con la Empresa y los Medios de Comunicación son las variables con los índices CSAT más bajos del estudio con 71,17% y 78,84%, respectivamente.

Respecto a los índices CSAT de las carreras, los estudiantes de las carreras Secretariado Ejecutivo, Investigación Criminal y Tecnologías de la Información son quienes están más satisfechos con la gestión en todas las áreas del CUC. Los estudiantes de Turismo son quienes presentan un grado de satisfacción regular con un índice CSAT de 76,97%.

Si se pondera el índice CSAT de las siete carreras, se concluye que, en términos generales el Índice de Satisfacción de los estudiantes del Colegio

Universitario de Cartago para el periodo 2022 es de 83,40%, lo cual es favorable porque está por encima del mínimo que se recomienda obtener en los estudios de satisfacción que es de 80%.

En relación con la tasa de recomendación, se concluye que 6 de cada 10 estudiantes recomiendan estudiar en el Colegio Universitario de Cartago.

Índices de Satisfacción Promedio Generales 2022
por Área o Departamento según carrera

Área o Departamento	Dirección de Empresas	Electrónica	Investigación Criminal	Mecánica Dental	Secretariado Ejecutivo	TI	Turismo	CSAT Promedio 2022
Departamento de Registro	79,73%	83,54%	84,04%	77,37%	84,53%	80,51%	75,68%	80,77%
Departamento Financiero	83,77%	85,05%	87,44%	80,65%	87,82%	87,22%	77,79%	84,25%
Biblioteca Institucional	88,24%	89,80%	91,47%	91,83%	93,18%	89,01%	89,36%	90,41%
Departamento Bienestar Estudiantil y Calidad de Vida	79,36%	85,00%	86,84%	82,50%	86,12%	87,06%	81,20%	84,01%
Vinculación con la Empresa	61,66%	62,85%	76,14%	76,78%	80,72%	78,36%	61,68%	71,17%
Instalaciones Físicas	80,94%	88,19%	89,95%	83,45%	91,23%	87,17%	84,05%	86,43%
Personal Docente y Director de Carrera	82,65%	88,49%	92,54%	89,44%	93,70%	87,00%	79,05%	87,55%
Dirección Académica	84,10%	84,05%	92,55%	81,98%	87,09%	84,23%	77,24%	84,46%
Proceso Formativo No Presencial	81,57%	82,95%	87,69%	87,21%	93,13%	87,60%	76,67%	85,26%
Medios de Comunicación	76,95%	76,19%	81,89%	75,20%	92,86%	80,77%	68,00%	78,84%
Gestión del CUC	84,40%	83,33%	87,24%	80,80%	93,57%	84,13%	76,00%	84,21%
Índice de Satisfacción Promedio 2022	80,31%	82,68%	87,07%	82,47%	89,45%	84,82%	76,97%	83,40%
Tasa de Recomendación	64,89%	65,48%	72,84%	61,60%	82,14%	59,13%	46,00%	64,58%

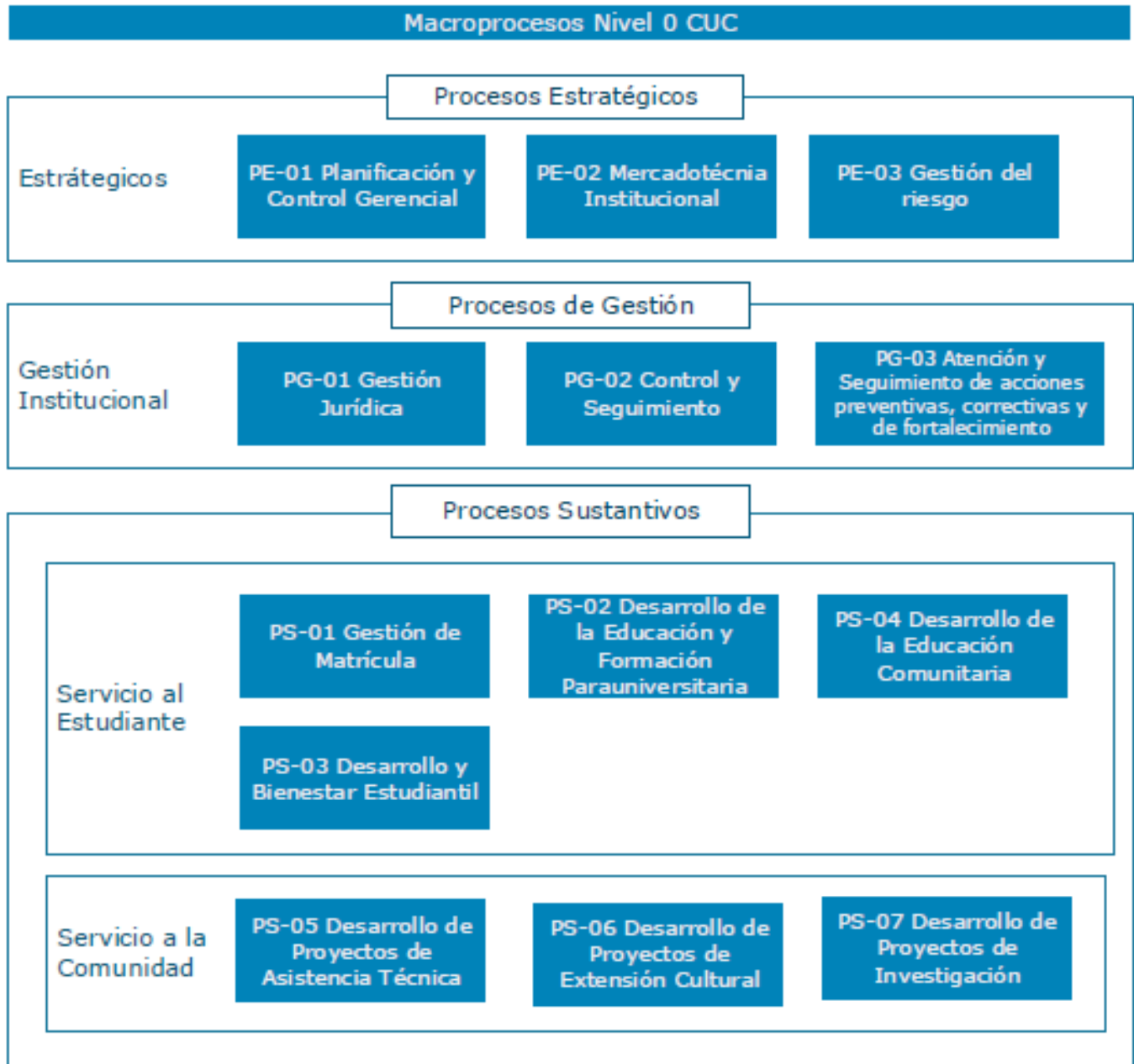
Fuente: Elaboración propia para el estudio

2.4 Definición del marco de procesos

Los procesos institucionales están orientados, como todo el accionar institucional, a mantener la búsqueda de la mejora continua por medio de estándares de máxima calidad en el servicio público que se prestan a la ciudadanía.

La transformación de los procesos mediante la validación de las actividades esenciales en ellos, su modificación bajo los preceptos fundamentales de la eficiencia en el uso de los recursos públicos limitados, el aprovechamiento de la tecnología como herramienta de mejora permanente y la simplificación de trámites.

Durante el año 2023, de forma paralela al esfuerzo de actualización y mejora de todos los procesos, la institución ha gestionado la realización de un estudio de cargas de trabajo que será coadyuvante en ese esfuerzo de mejora de los procesos.





2.5 Identificación de productos institucionales (bienes/servicios)

La ley orgánica del Colegio Universitario de Cartago No.9625, establece en su artículo 3º los fines a los que responde la institución a la ciudadanía, los que a su vez fijan la ruta sobre la que se construye la plataforma de servicios, puestos a disposición de la población demandante de esos servicios. Tales fines se enumeran a continuación:

- a) Adoptar las nuevas tecnologías para garantizar la más alta calidad en la enseñanza, la investigación y la acción social.

- b) Graduar técnicos a nivel de diplomado y pregrado, por medio de carreras cortas, con los requerimientos sociales, científicos y tecnológicos del desarrollo mundial y las necesidades de la provincia y el país, que culminen con la obtención de certificaciones, títulos, pregrados y otros grados académicos de carácter técnico y parauniversitario.
- c) Diseñar programas para la educación continua de los graduados del CUC y la ciudadanía en general, que promuevan la actualización constante de conocimientos y los emprendimientos empresariales y culturales.
- d) El CUC podrá impartir todas aquellas carreras parauniversitarias, programas técnicos y cursos libres que sean procedentes para impulsar el desarrollo humano y socioeconómico.

De alguna manera, estos pilares permiten a la Institución enfocar todos sus esfuerzos de investigación de los mercados, a fin de presentar las ofertas necesarias para que la inserción laboral y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población usuaria sean satisfechas.

Una forma de representación gráfica de los servicios ofrecidos se muestra a continuación:

**Colegio Universitario de Cartago
Catálogo General de Servicios Finales**

Ciudadanos necesitados de formación técnica profesional y capacitación técnica para la empleabilidad o el emprendimiento		Quién
Diplomados de Educación Superior Parauniversitaria	Programas Técnicos y Cursos a la Comunidad	
Carreras de Educación Superior	Asistencia Técnica	Técnicos y Cursos Comunidad
Diplomado Dirección y Administración de Empresas	Diagnósticos y Servicios Empresariales	Técnico de Auxiliar Contable
Diplomado en Electrónica	Convenios Interinstitucionales	Técnico en Salud Ocupacional
Diplomado en Investigación Criminal		Cursos a Emprendedores
Diplomado en Big Data	Capacitación a Empresas Privadas	
Diplomado en Gestión de Calidad		Ferias Empresariales
Diplomado en Mecánica Dental	Centro de Idiomas	
Diplomado en Secretariado Ejecutivo		
Diplomado en Tecnologías de Información		
Diplomado en Turismo		
Diplomado en Ciberseguridad (Aprobado por Consejo Superior de Educación CSE)		
Diplomado en Adm Financiera y Bancaria (Aprobado por Consejo Superior de Educación CSE)		
Carreras cortas de orden profesional y capacitaciones técnicas de preparación para la empleabilidad o emprendimientos con claro potencial de transformar y mejorar la vida de la población.		Qué
		Estándar Requerido

Los servicios que la Institución oferta responden a un segmento de la población claramente identificado en el perfil de ingreso de las personas usuarias del servicio público que brinda, quienes, al recibir los procesos de formación, pueden acceder a mecanismos de mejora en su condición de vida, cumpliéndose así la razón de ser institucional.

2.6 Análisis situacional

La consigna de alta participación de los sectores representados en la institución fue la tónica dominante desde la concepción de la idea de formular el Plan Estratégico Institucional para el período 2024-2028.

Congruentes con esa convicción, las convocatorias masivas a funcionarios administrativos, docentes y estudiantes se hicieron con la idea de extraer de ellos la esencia de su pensamiento.

Con esto, se cumple con la idea de lograr la mirada sistémica y contextual, dada la participación de todos los sectores involucrados en el quehacer institucional; retrospectiva porque los participantes han sido constructores de la historia institucional y prospectiva porque uno de los primeros ejercicios fue claro en pedir cuál es la visión futura que tienen del CUC y cómo lo anhelaban para poder prolongar la vida institucional.

El análisis situacional del CUC se hizo por medio de la convocatoria masiva a tres talleres, cada uno de los cuales abordó aspectos que permitieron la identificación de los siguientes hitos determinantes:

- a) El por qué institucional, su razón de ser, el por quién existe la institución y a quien se deben sus esfuerzos. Este esfuerzo asigna rostro humano al que hacer institucional.
- b) Descubrir cómo perciben los actores institucionales el segmento de mercado al que la institución dirige sus esfuerzos, caracterizarlo y prospectándolo para identificar las necesidades o elementos que la institución debe construir para poder alcanzar a ese segmento con el éxito deseado.
- c) Conociendo la visión de futuro, la población participante estableció los valores sobre los cuales plantearía las acciones necesarias para alcanzar esa visión de futuro.
- d) A partir de la convicción de quién es el usuario del servicio público, cuál es la visión de futuro para atenderle en sus necesidades y con una base de valores propuesta, se realizó una recopilación de lo que idealmente la institución debe ofrecer a ese mercado. Este esfuerzo se planteó desde el análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.
- e) A partir de ahí, fue posible derivar el Análisis FODA institucional.
- f) A partir del él, se lograron extraer una serie de ideas, con las que, luego de una compilación produjeron los Ejes Estratégicos, los Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas necesarias para su consecución.

2.7 Identificación de recursos

La administración pública costarricense ha estado sometida desde hace ya varios años a la restricción que imponen las limitaciones presupuestarias derivadas de la aplicación de la regla fiscal, así como las dificultades para poder dotar del recurso humano necesario para los distintos procesos institucionales.

Bajo este contexto y siempre con miras a una mejora permanente y la búsqueda de mayor eficiencia, el Plan Estratégico 2024-2028 se fundamenta en la gestión por resultados como su estandarte de eficiencia.

Los recursos disponibles para la ejecución de las acciones estratégicas, incluye:

- Recursos Humanos: El más importante de todos por ser sobre ellos en quienes recae el servicio prestado y la mayor generación de valor a cuantas acciones estratégicas se emprendan.
- Financieros: La capacidad generadora de recursos propios contribuirá a soportar la estrechez financiera de limitaciones al crecimiento de las transferencias del Gobierno Central.
- Materiales: Constituidos por los insumos necesarios para la prestación de los servicios y también, la inversión en activos fijos necesarios para la buena prestación del servicio público.
- Tecnológicos: Determinante crítico para la institución dada su importancia estratégica en los procesos de formación modernos y las necesidades de protección de la información.
- Temporales: La institución ha tenido limitaciones para crecer en términos de su personal, dadas las implicaciones de la regla fiscal y las restricciones impuestas en el crecimiento del tamaño del estado. Ante ello, se ha implementado un estudio de cargas de trabajo que busca precisamente, una visión objetiva y una distribución más eficiente y funcional, a efectos de atender las necesidades derivadas del plan estratégico.

2.8 Definición de Riesgos

Para la ejecución del Plan Estratégico Institucional 2024-2028, la institución afortunadamente ya contará con una unidad de Gestión de Riesgo consolidada, toda vez que existe formalmente constituida desde el año 2022 y

ya se cuenta con una plataforma de identificación, valoración y gestión de riesgos institucional, que ineludiblemente incorporará en cada plan para la consecución de los objetivos estratégicos, la aplicación de la metodología aprobada.



DECANATURA

13 de julio de 2022
CUC-DEC-613-2022

Señores
Directores de Área
Directores de Carrera
Jefaturas Institucionales

Estimados señores:

Reciban un cordial saludo.

En relación con el tema de Control Interno y SEVRI me permito recalcarles la importancia del mismo en la institución y les solicito generar espacios con sus colaboradores para la lectura, reflexión y concientización de las definiciones y objetivos que se indican a continuación.

Además, se les solicita generar la evidencia correspondiente en fotografías, minutas o control de asistencia a la sesión o acuse de recibo de la información y enviarlas al correo ejarap@cuc.ac.cr, con el fin de que sea utilizada como evidencia ante la Contraloría General de la República.

Es importante mencionar que la **Ley 8292 General de Control Interno**, establece en su **Artículo 10**, que será responsabilidad del jerarca de la Institución (es decir la persona que funja como Decano) y de los titulares subordinados (Directores y Jefaturas), según su campo de acción, establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.

La oficina de Control Interno y SEVRI coordinará todas las acciones de apoyo y el acompañamiento necesario para las direcciones, departamentos y unidades, para lo que prontamente se les enviará un plan de divulgación de distintas acciones para fortalecer la definición y la importancia a través de reuniones departamentales, videos, redes, acompañamiento a las unidades, página web, entre otras.



DECANATURA

Directores de Área 2 13 de julio de 2022
Directores de Carrera CUC-DEC-613-2022
Jefaturas Institucionales

El objetivo es que cuando se implemente el primer nivel de acciones, sea aceptado de buena forma, pero debe empezar a existir desde ya, la interiorización de todos los directores y jefes hacia sus unidades en el marco de la definición, sus objetivos y de la importancia para lograr los objetivos institucionales.

Definición, objetivos e importancia del Control Interno¹

Definición

"Comprende una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración de una Institución pública para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización".

Objetivos principales del Control Interno:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- b) Confiabilidad y oportunidad de la información;
- c) Eficiencia y eficacia de las operaciones; y
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

De conformidad con lo solicitado, enunciamos la importancia del Control Interno y que involucra a todos los departamentos y personal del CUC, pues los cuatro objetivos fundamentales mencionados forman parte transversal en todo lo que hacemos, dirigidos por el máximo jerarca y sus titulares subordinados.

Importancia de las acciones de Control Interno para el CUC

- Permite lograr una estandarización, medición y dirección del desempeño de los funcionarios en sus labores.

¹ Contraloría General de la República R-CO-9-2009 PUBLICADO EN LA GACETA N° 26 DEL 6-2-2009, N-2-2009-CO-DFOE, NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO Glosario "Control Interno"



DECANATURA

Directores de Área 3 13 de julio de 2022
Directores de Carrera **CUC-DEC-613-2022**
Jefaturas Institucionales

- Brinda protección de los bienes y recursos contra desperdicios, robos y usos indebidos.
- Establece mecanismos de prevención y corrección de fallas o errores menores.
- Ayuda a lograr los objetivos instituciones mediante una articulación de los mismos.
- Permite tener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Permite evaluar la eficacia de la planificación, organización y la dirección de la Institución, entre otros.

Agradeciendo su amable atención a la presente, me suscribo.

Atentamente

MARIO ENRIQUE
MORALES
GAMBOA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MARIO ENRIQUE MORALES
GAMBOA (FIRMA)
Fecha: 2022.07.13 15:06:28
-06'00'

Mario Morales Gamboa
Decano a.i

cc. Emanuel Jara Pérez, Encargado de Control Interno y SEVRI

2.9 Identificación de resultados

La identificación de los resultados es la consecuencia de lograr materializar un objetivo planteado y la medición de ese logro será la consecución de un producto esperado o planificado y asociado a una meta específica, un plazo y recursos predeterminados. De esta manera, al momento de formular una estrategia se deberá prever los posibles resultados esperados.

Para dotar de instrumentos objetivos que permitan esta evaluación, se logrado la definición de una política institucional de gestión para resultados, formalmente establecida por medio de un acuerdo del Consejo Directivo.



Consejo Directivo

ACUERDO CUC-CD-06-3869-2023

20 de setiembre de 2023

Señora
Ana Isabel Víquez Oreamuno
Decana

Estimada señora:

Para su información y fines pertinentes me permito comunicarle que el Consejo Directivo en la Sesión Ordinaria tres mil ochocientos sesenta y nueve, del veinte de setiembre de dos mil veintitrés, celebrada virtualmente apegados al Dictamen Legal CUC- AL+08-2020, al ser las veinte horas y veintidós minutos, aprobó por **UNANIMIDAD Y EN FIRME:**

ACUERDO CUC-CD-06-3869-2023:

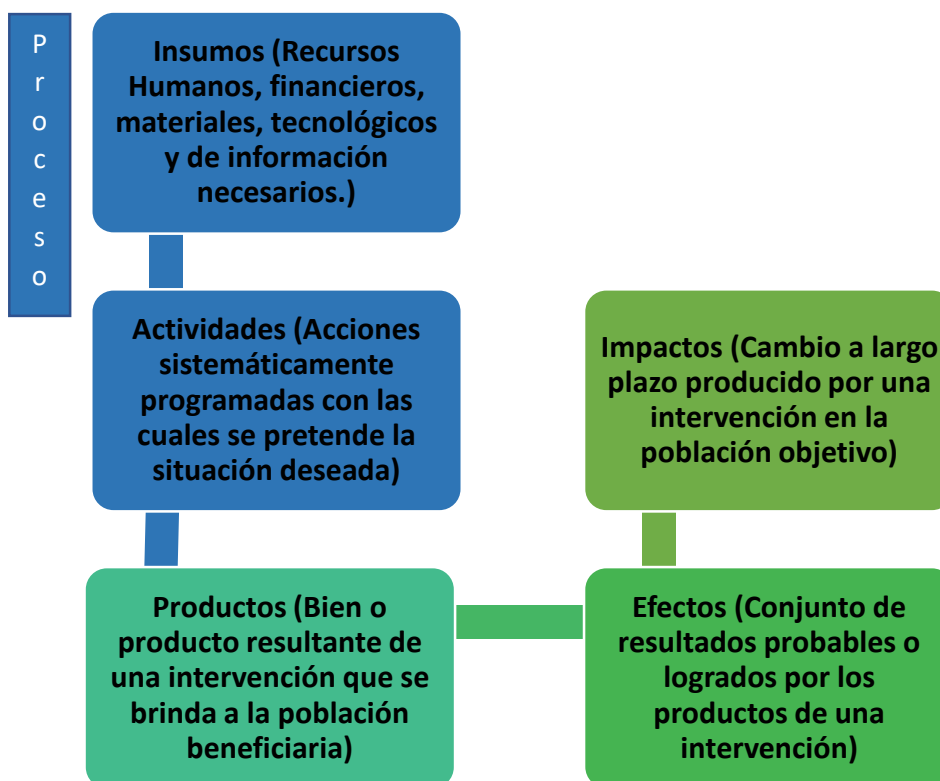
"Aprobar la propuesta de política de **Gestión para Resultados:** Todos los procesos de formulación y ejecución del Planeamiento Estratégico Institucional, los Planes de Inversión Plurianuales, la Planificación Operativa Institucional y el Presupuesto que de ella se derive, será creado y ejecutado al amparo de la Gestión para Resultados establecida en el país. La administración definirá los estándares mínimos requeridos para que esa gestión sea aceptable y la evaluación de los impactos será congruente con las métricas establecidas para cada uno de los indicadores de gestión establecidos".

Atentamente,
JONATHAN DANIEL CERDAS CALDERON
(FIRMA)
Sr. Jonathan Daniel Cerdas Calderón
Secretario
Consejo Directivo

Firmado digitalmente por
JONATHAN DANIEL
CERDAS CALDERON
(FIRMA)
Fecha: 2023.09.21 15:05:29
-06'00'

Sr. Alexander Hernández Camacho, Director
Planificación y Desarrollo
Sr. Mario Morales Gamboa, Director Administrativo Financiero
Sr. Andrés Aguirre Chinchilla, Jefe, Depto. Financiero

A efectos de alcanzar los resultados y poder establecer mecanismos de evaluación, se presenta a continuación la cadena de resultados propuesta.



3. Marco Estratégico

Este apartado al que denominamos también marco filosófico, representa la esencia del esfuerzo emprendido pues describen los grandes aspectos que refieren y visibilizan la identidad institucional.

La concepción del marco filosófico, compilado en la misión, visión y valores institucionales, será la ruta sobre la que transitará el devenir institucional en los

cinco años siguientes. Estos tres elementos han sido construidos desde una participación clara y representativa de todos los actores institucionales, lo que legitima el esfuerzo por obtener de la base fundamental lo necesario para construirlos. Esa legitimidad facilitará sin duda los procesos de toma de decisiones y generará un mayor efecto sinérgico para una exitosa gestión para resultados.

3.1 Misión

Hemos concebido la misión institucional a partir de una consulta directa a los participantes en muchos talleres constructivistas. Se hizo una reflexión previa conceptual e informativa de las características elementales que debe incluir una misión moderna.

Bajo la consigna de una misión corta, inspiradora y que resumiera en pocas palabras el ¿por qué? de la existencia de la organización, se ha podido concebir de forma participativa, categórica y contundente la siguiente misión institucional que dictará los pasos del Colegio Universitario de Cartago desde 2024 y hasta 2028 inclusive.

Esta frase, que pasa a ser la misma identidad institucional, es clara muestra de lo que hace la Institución en la vida de las personas que pasan por ella y por eso es tan representativa:

“FORMAMOS PARA TRANSFORMAR VIDAS...”

Así, esta concepción responde con toda claridad a las tres preguntas elementales que debe responder toda misión:

¿Quiénes somos? Somos una institución pública dedicada a los usuarios de los servicios públicos que brindamos.

¿A quiénes nos debemos? A los ciudadanos que buscan alternativas de formación para mejorar sus vidas.

¿Qué brindamos? Damos alternativas de formación profesional y técnica capaz de transformar la vida de esos ciudadanos a quienes nos debemos.

3.2 Visión

Sien este un ejercicio participativo, se partió de una consulta igualmente directa e individual a todos los actores institucionales, incluidos los estudiantes usuarios del servicio público.

A partir de una invitación a deshacerse antes de los prejuicios propios de los seres humanos sobre algo, en este caso sobre la Institución y lo que conocían de ella, se les pregunto sobre ¿cuál era la forma en que veían al Colegio Universitario de Cartago en el futuro y específicamente en un horizonte temporal de cinco años?

La confluencia de visiones con una alta dosis de optimismo, pero con una gran responsabilidad respecto de lo que los miembros activos de la organización perciben sobre lo cómo debe ser la institución en el futuro, ha permitido traducir esa multiplicidad de puntos de vista en la siguiente visión institucional:

“Brindaremos a la sociedad costarricense personas íntegras y con las habilidades necesarias para insertarse en el mercado laboral a través de una enseñanza, infraestructura física y tecnológica de excelencia.”

Con esta visión de futuro para los años venideros, la institución responde efectivamente a una imagen del futuro porque así está planteada, focaliza la formación de personas como el sujeto objetivo, plantea con claridad los aspectos medulares de cambio que se visualizan y plantea la calidad como el gran agente diferenciador.

3.3 Valores

Bajo la consigna de que una visión como la que se plantea para el siguiente quinquenio y un por qué tan inspirador como este, solo podrán ser posibles si se soportan sobre pilares que les fundamenten, la población institucional sugirió desde el sentir individual y luego desde una votación democrática, los valores que gobernarán todas las acciones de construcción hacia la consolidación de esta filosofía institucional, esta vez con un claro enfoque de gestión para resultados.

Producto del ejercicio democrático, surgieron como enunciado los cinco valores que detallamos a continuación y que fueron definidos de la misma forma, con una construcción democrática.

- **Compromiso:** Capacidad de cumplir las funciones asignadas de forma responsable, para el logro de los objetivos en común, enfocados a la razón de ser de la institución.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir positivamente en un grupo de personas, motivándolos y guiándolos hacia la consecución de objetivos compartidos, mediante habilidades de comunicación, negociación y toma de decisiones.
- **Integridad:** Actuar con coherencia y consecuencia en todo momento, tomando en cuenta los principios éticos, morales y legales tanto en lo personal como en lo laboral.
- **Empatía:** Capacidad de comprender y conectarse con los sentimientos y realidades de los demás, colaborando en la resolución de sus necesidades y poniéndose en su lugar.
- **Trabajo en Equipo:** Unión de esfuerzos y habilidades individuales enfocadas en la consecución de un objetivo común, mediante una comunicación asertiva y colaboración organizada.

Estos valores son el reflejo de la identidad de la institución, constituyen la expresión de la cultura organizacional y se configuran como un referente fundamental para poder alcanzar la misión y la visión.

3.4 Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son el camino a seguir en cada área estratégica de la Institución, deben ser de mediano a largo plazo, deben permitir responder a la operacionalización del Plan Estratégico Institucional mediante objetivos y líneas estratégicas, que se traducirán en planes específicos; algunos operativos de corto plazo y otros plurianuales.

Como todo el esfuerzo de recopilación de la información, los funcionarios docentes y administrativos, así como los estudiantes respondieron de forma amplia ante la consulta de ¿Cuáles eran idealmente las cosas que el Colegio Universitario de Cartago debía dar para poder alcanzar la visión y misión descritas?

Posteriormente a ese ejercicio, se les pidió una caracterización de los desafíos que enfrentaría la institución para responder a ello. Esto, mediante la construcción de la matriz PESTEL que agrupa esos desafíos y oportunidades desde una visión Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

Después de un laborioso trabajo de compilación de la información recabada, pudieron agruparse en los cinco grandes temas, que dieron luz a los Ejes Estratégicos que a continuación detallamos y que sientan las bases de los objetivos y acciones estratégicas desde 2024 y hasta 2028.



3.5 Objetivos, Líneas y Acciones Estrategias

A partir de los ejes estratégicos definidos, que incluyen los cinco grandes temas institucionales para el próximo quinquenio, se establecieron los objetivos estratégicos, las líneas estrategias o estrategias genéricas para cada objetivo y finalmente las acciones que deberán ser desarrolladas por las unidades, según la afinidad con su accionar dentro del que hacer institucional. A continuación, se detallan cada uno de los ejes estratégicos, con sus estrategias y acciones.

Colegio Universitario de Cartago Eje 1: Desarrollo Humano		
Objetivo estratégico		E1.01. Transformar y acercar la gestión de Recursos Humanos a todas las áreas como un pilar fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la gestión para resultados y la excelencia en el servicio al usuario.
Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E1.01.S1	Mejorar el clima organizacional.	E1.01.S1.A1. Fomentar un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y motivador, en todas las dependencias, incluyendo actividades de integración, reconocimiento y resolución de conflictos.
		E1.01.S1.A2. Implementar y monitorear la normativa sobre el teletrabajo, con los lineamientos, derechos y responsabilidades de los funcionarios, siempre alineada con el código de ética y los valores institucionales.
		E1.01.S1.A2. Establecer criterios y estándares claros para las evidencias y productos que deben entregarse cuando se realiza teletrabajo.
E1.01.S2	Mejorar el proceso de evaluación del desempeño.	E1.01.S2.A1. Mejorar el proceso de evaluación del desempeño, involucrando a las jefaturas en apego a la normativa vigente.
E1.01.S3	Reestructurar la capacitación institucional.	E1.01.S3.A1. Brindar oportunidades de desarrollo profesional y actualización en las áreas relevantes para su desempeño, asegurando que estén alineadas con las necesidades actuales del CUC.
		1. A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, identificar las debilidades del personal y brindar la capacitación específica.
		2. Capacitación y entrenamiento con empresas e instituciones aliadas (alianzas para actualización con tecnología, postgrados, etc).
		3. Desarrollo de habilidades de comunicación, empatía, resolución de problemas y otras habilidades en pro de un mejor servicio al cliente.
E1.01.S4	Asegurar la contratación y mantener a los candidatos idóneos.	E1.01.S4.A1. Mejorar el proceso de selección de personal para asegurar la contratación de personas con las habilidades, competencias y valores necesarios para contribuir al éxito del CUC.
		E1.01.S4.A2. Crear un Plan de sucesión, identificando y desarrollando a los empleados con potencial de liderazgo.
E1.01.S5	Coordinar las acciones de Liderazgo y cultura, especialmente en lo relacionado con calidad en el servicio, gestión para resultados y valor público.	E1.01.S5.A1. Identificar y atender las áreas de mejora en las prácticas existentes en cuanto a Liderazgo y Cultura.
		E1.01.S5.A2. Implementar y divulgar el Código de ética institucional, promoviendo una cultura ética y responsable.
		E1.01.S5.A3. Ejecutar un plan que promueva la adopción y consolidación de la cultura organizacional deseada, a través de actividades de comunicación, formación y participación a toda la comunidad del CUC de los valores institucionales y la ética institucional.

Colegio Universitario de Cartago		
Eje 2: Vida estudiantil y excelencia en el servicio		
Objetivo estratégico	E2.O1. Promover una comunicación efectiva y procesos eficientes, procurando una mejor experiencia del estudiante y demás usuarios con nuestros servicios, el fortalecimiento de la imagen institucional y la oferta de servicios.	
Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E2.O1.S1	Lograr una atención oportuna y eficiente al estudiante, así como la automatización de los procesos.	E2.O1.S1.A1. Establecer estándares de calidad, indicadores de gestión, estadísticas de atención y mecanismos de evaluación efectiva para identificar oportunidades de mejora en los procesos y en los servicios institucionales.
		E2.O1.S1.A2. Desarrollar un plan de evaluación y optimización de los trámites y servicios, orientándolos hacia una autogestión sencilla.
		E2.O1.S1.A3. Promover una articulación efectiva entre la biblioteca, y las necesidades de los docentes y estudiantes.
		E2.O2.S1.A4. Promover alianzas con otras instituciones u otras alternativas para optimizar los recursos y aumentar la oferta de servicios, como el caso de las citas de psicología.
		E2.O1.S1.A5. Plan de desarrollo integral de la infraestructura tecnológica garantizando el acceso y la eficiencia en el uso de las tecnologías en todos los procesos institucionales.
		E2.O1.S1.A6. Realizar campañas de prevención, para promover la salud y el bienestar entre los estudiantes y el personal.
E2.O1.S2	Promover los trámites y servicios institucionales mediante una comunicación y divulgación efectiva.	E2.O1.S2.A1. Diseñar un plan integral de comunicación y divulgación de los servicios que ofrece el CUC, mediante medios digitales efectivos, pantallas informativas y la participación en eventos y ferias para promover la institución.
		E2.O1.S2.A2. Implementar un sistema de evaluación de los canales de comunicación, divulgación y servicios promoviendo las mejoras pertinentes (Llamadas telefónicas, uso del correo electrónico, canales digitales, entre otros).
Objetivo estratégico	E2.O2. Promover que los estudiantes tengan acceso a los recursos y apoyos que otorga y canaliza la institución, permitiéndoles obtener una educación de calidad, superar las barreras económicas y alcanzar mejores oportunidades en el futuro.	
Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E2.O2.S1	Contribuir con el mejoramiento de la educación a la población estudiantil, asignando recursos financieros y tecnológicos sin descuidar la capacidad operativa de la institución.	E2.O2.S1.A1. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones que compartan objetivos similares de mejora en la educación de estudiantes de bajos recursos y con empresas que estén dispuestas a patrocinar a estudiantes en condición de vulnerabilidad.
		E2.O2.S1.A2. Buscar activamente recursos adicionales a través de instituciones públicas como IMAS, CONAPE, embajadas, municipalidades, otras instituciones y empresas privadas que puedan brindar apoyos económicos extraordinarios para los estudiantes más necesitados.
		E2.O2.S1.A3. Establecer alianzas estratégicas con empresas de tecnología para obtener donaciones de equipo tecnológico para los estudiantes que requieran acceso a tecnología educativa, facilitando así su desarrollo académico.
		E2.O2.S1.A4. Implementar un sistema de seguimiento y medición para evaluar el número de beneficiarios de becas que logran graduarse.
		E2.O2.S1.A5. Implementar contratos con los estudiantes becados, estableciendo compromisos y responsabilidades mutuas y promoviendo la responsabilidad y el compromiso académico, así como garantizar la transparencia en el uso de los recursos otorgados.
E2.O2.S2	Contribuir con el mejoramiento las condiciones de acceso de los estudiantes.	E2.O2.S2.A1. Implementar programas de captación de donaciones y patrocinios dirigidos a mejorar la infraestructura física, adquirir equipamiento necesario y establecer programas de mantenimiento para garantizar el óptimo estado de las instalaciones.
		E2.O2.S2.A2. Implementar un sistema de seguimiento y medición para evaluar el número de estudiantes en condición de discapacidad que logran graduarse.
		E2.O2.S2.A3. Programa de mantenimiento de infraestructura física y tecnológica institucional

Objetivo estratégico	E2.O3. Promover un ambiente favorable para enfrentar situaciones de crisis de manera eficiente y efectiva mediante el fortalecimiento de la seguridad institucional y la mitigación de riesgos.
-----------------------------	---

Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E2.O3.S1	Plan integral de seguridad institucional con controles y protocolos claros para evitar vulnerabilidades en diferentes áreas y garantizar la continuidad de las actividades educativas y administrativas en situaciones adversas.	E2.O3.S1.A1. Desarrollar un plan de seguridad en procura de la prevención y mitigación de riesgos.
		E2.O3.S1.A2. Realizar capacitaciones y simulacros periódicos para mantener al personal y a los estudiantes actualizados en temas de seguridad y situaciones de riesgo.
		E2.O3.S1.A3. Definir protocolos de respuesta ante situaciones como desastres naturales, emergencias sanitarias u otros eventos imprevistos.
E2.O3.S2	Plan de abordaje y atención de crisis emocionales.	E2.O3.S2.A1. Realizar capacitaciones periódicas a los funcionarios para la atención de crisis emocionales, principalmente a los docentes.
		E2.O3.S2.A2. Definir protocolos de respuesta ante situaciones de crisis.

Objetivo estratégico	E2.O4. Promover la cultura y el deporte en nuestra comunidad estudiantil contribuyendo al desarrollo de una educación integral.
-----------------------------	---

Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E2.O4.S1	Plan integral de actividades culturales a los estudiantes.	E2.O4.S1.A1. Planificar y coordinar todas las actividades de la muestra de arte libre Hernán Hidalgo Hidalgo y exposiciones en la sala Marco Aurelio Aguilar Mata, dentro de un cronograma institucional en pro de la participación de todos los estudiantes de las carreras y DECAT.
		E2.O4.S1.A2. Buscar alianzas con las unidades de cultura de otras instituciones que puedan presentar sus grupos culturales en la institución.
		E2.O4.S1.A3. Planificar la semana cultural institucional con la participación de estudiantes y funcionarios.
E2.O4.S2	Plan integral de actividades deportivas a los estudiantes promoviendo la salud física y mental.	E2.O4.S2.A1. Desarrollar el proyecto completo del mejoramiento de la cancha de fútbol, con la asesoría del comité de proyectos.
		E2.O4.S2.A2. Desarrollar un plan de torneos internos en disciplinas deportivas utilizando la infraestructura institucional.
		E2.O4.S2.A3. Desarrollar un programa de actividades recreativas dentro del gimnasio, minigimnasio y el salón multiuso, así como la administración del inmueble.
		E2.O4.S2.A4. Desarrollar un programa de actividades deportivas enfocadas a la participación (disciplinas deportivas como baloncesto, atletismo, ajedrez y otras).
		E2.O4.S2.A5. Desarrollar un programa de actividades deportivas enfocadas a la competitividad (disciplinas deportivas como fútbol y fútbol sala).
		E2.O4.S2.A6. Desarrollar el proyecto para la realización de la 1era carrera "Clásica CUC" en el año 2026 al conmemorarse el cincuentenario.
		E2.O4.S2.A7. Desarrollar el proyecto para la realización de carreras de relevos y recreativas de ciclismo.

Colegio Universitario de Cartago	
Eje 3: Desarrollo Académico e Investigación	

Objetivo estratégico	E3.O1. Lograr que las carreras respondan a las necesidades de la sociedad y el mercado laboral brindando una educación de
-----------------------------	---

Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E3.O1.S1	Establecer estándares y mecanismos de evaluación de la pertinencia de las carreras actuales para determinar cuales se deben fortalecer, congelar o cerrar a lo largo del tiempo y consolidar las carreras nuevas.	E3.O1.S1.A1. Desarrollar las acciones necesarias para consolidar las nuevas carreras.
		E3.O1.S1.A2. Determinar los parámetros para identificar cuando se debe de congelar o cerrar una carrera.
		E3.O1.S1.A3. Establecer mecanismos de evaluación efectiva y seguimiento en los procesos de enseñanza, asegurando la excelencia académica.
		E3.O1.S1.A4. Asegurarse de que la actualización periódica de las mallas curriculares de las carreras esté alineada con las necesidades actuales del mercado mediante vínculos con los sectores productivos, empleadores e instituciones de educación superior.
		E3.O1.S1.A5. Implementar programas de tutoría y apoyo especializado, como horas de oficina de docencia, para abordar las debilidades específicas de los estudiantes, incluyendo apoyo específico en la nivelación para los de primer ingreso.
		E3.O1.S1.A6. Mantener los esfuerzos para conservar las acreditaciones de calidad obtenidas y buscar nuevas acreditaciones en el futuro bajo parámetros establecidos.
E3.O1.S2	Desarrollar un proyecto de virtualización de carreras, considerando de previo las adaptaciones curriculares, reglamentarias, competenciales de los docentes, tecnológicas e infraestructurales necesarias y las financieras que esto conlleva.	E3.O1.S2.A1. Convocar un foro de discusión con especialistas externos para que expliquen los requerimientos, lo que significa, los alcances y las posibles consecuencias en la calidad de la educación.
		E3.O1.S2.A2. Crear un diagnóstico interno para determinar cuales ofertas académicas actuales se pueden virtualizar y cuales carreras nuevas virtuales se pueden crear.
E3.O1.S3	Fortalecer la tecnología educativa.	E3.O1.S3.A1. Desarrollar un plan integral de desarrollo de infraestructura tecnológica en aulas y laboratorios, que incluya mejoras en la conectividad, adquisición de equipos y software especializado, incorporando nuevas tecnologías para que el estudiante se inserte al mercado laboral.
		E3.O1.S3.A2. Implementar un plan de capacitación a 5 años para docentes y estudiantes en habilidades tecnológicas con enfoques pedagógicos modernos.

Objetivo estratégico		E3.O2. Fortalecer a la DECAT ofreciendo una educación técnica complementaria que responda a las necesidades del mercado laboral, al desarrollo integral de los estudiantes y de la sociedad.
Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E3.O2.S1	Fortalecer la oferta educativa y los servicios de la DECAT	E3.O2.S1.A1. Realizar los trámites necesarios ante las autoridades competentes para autorizar tiempos docentes autofinanciados.
		E3.O2.S1.A2. Determinar los parámetros para identificar cuando se debe de congelar o cerrar una oferta.
		E3.O2.S1.A3. Actualizar y diversificar la oferta educativa de la DECAT por medio de programas técnicos, cursos libres y actualizaciones, de acuerdo con las demandas del mercado para diversos públicos objetivo, como adultos mayores, estudiantes de secundaria, empresas e instituciones públicas y privadas, ampliando el impacto de la institución. Las ofertas pueden ser virtuales o presenciales.
		E3.O2.S1.A4. Desarrollar programas técnicos y cursos especializados en áreas STEAM y Power Skills que cubran las demandas del mercado laboral y que complementen los temas en las carreras, puede ser de manera virtual o presencial.
		E3.O2.S1.A5. Buscar convenios con empresas a nivel nacional para la preparación y capacitación de su personal actual o futuro diseñando programas que se ajusten a las necesidades específicas de cada empresa y promover la formación continua.
E3.O2.S2	Desarrollar el proyecto Centro de Idiomas.	E3.O2.S2.A1. Promover el aprendizaje del inglés como una necesidad nacional para la inserción laboral.
		E3.O2.S2.A2. Posicionar a la DECAT como la primera opción para el desarrollo del bilingüismo en la provincia.
		E3.O2.S2.A3. Establecer alianzas estratégicas para ofrecer programas de inglés de calidad y facilitar el acceso a los estudiantes.
		E3.O2.S2.A4. Implementar un plan académico complementario que permita a los estudiantes de las carreras obtener una certificación en inglés junto con su título.
		E3.O2.S2.A5. Ofrecer programas de tutoría y apoyo especializado para abordar las debilidades específicas en idiomas.

Objetivo estratégico		E3.O3. Incursionar en la investigación parauniversitaria como clave para lograr el liderazgo en las ofertas académicas y contribuir al desarrollo de la sociedad
Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E3.O3.S1	Crear la estructura institucional y utilizar la investigación parauniversitaria como medio para generar conocimiento y contribuir al desarrollo de la sociedad.	E3.O3.S1.A1. Establecer el marco normativo que defina y promueva la línea de investigación parauniversitaria en todas las ofertas académicas, identificando áreas de enfoque estratégico y relevancia para la sociedad. Incluyendo los criterios y procedimientos para la selección y aprobación de proyectos, así como el seguimiento respectivo.
		E3.O3.S1.A2. Formalizar la unidad de investigación y cooperación como promotora de las actividades de investigación y la integración institucional.
		E3.O3.S1.A3. Brindar apoyo a los docentes interesados en llevar a cabo proyectos de investigación, incluyendo recursos para la realización de estudios y la adquisición de equipos y materiales.
		E3.O3.S1.A4. Impulsar la colaboración entre docentes, investigadores y estudiantes, incentivando el intercambio de conocimientos.
		E3.O3.S1.A5. Creación de una revista indexada para difundir los resultados de la investigación realizada en la institución.
		E3.O3.S1.A6. Promover la difusión de la revista a nivel nacional, atrayendo contribuciones de investigadores externos y posicionando a la institución como centro de investigación.

Colegio Universitario de Cartago
Eje 4: Extensión y Acción Social

Objetivo estratégico	E4.O1. Consolidar los programas de extensión y acción social en la institución, contribuyendo al bienestar de las zonas de influencia determinadas
-----------------------------	--

Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E4.O1.S1	Propiciar el desarrollo de la cultura a nivel provincial	<p>E4.O1.S1.A1. Consolidar el proceso de mascarada tradicional costarricense como actividad de gestión y participación institucional, planificando y coordinando todas las acciones desde el primer mes de cada año.</p> <p>E4.O1.S1.A2. Invitar a las actividades de la muestra de arte libre Hernán Hidalgo Hidalgo y exposiciones en la sala Marco Aurelio Aguilar Mata a participantes de primaria y secundaria de las zonas de influencia o de interés, coordinado con</p>
E4.O1.S2	Desarrollar extensión y acción social dirigida a personas y zonas en vulnerabilidad y exclusión social.	<p>E4.O1.S2.A1. Identificar las necesidades prioritarias de las personas y zonas en vulnerabilidad, determinadas en el estudio socioeconómico que regularmente hace la institución, para diseñar programas de extensión que aborden estas problemáticas.</p> <p>E4.O1.S2.A2. Fomentar la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo; e impulsar iniciativas dirigidas a personas y comunidades en situación de vulnerabilidad, generando un compromiso colectivo con la responsabilidad social y el bienestar de la sociedad.</p>

Objetivo estratégico	E4.O2. Fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes al brindarles un apoyo más integral para desarrollar sus proyectos,
-----------------------------	---

Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E4.O2.S1	Conocer las necesidades y carencias de los emprendedores de la institución.	<p>E4.O2.S1.A1. Definir los mecanismos de recopilación de información (Censos, entrevistas, ...)</p> <p>E4.O2.S1.A2. Desarrollar programas y mecanismos de apoyo específicos que aborden las necesidades identificadas.</p> <p>E4.O2.S1.A3. Establecer alianzas estratégicas con entidades externas que puedan brindar recursos y apoyo complementario a los emprendedores.</p>

Objetivo estratégico	E4.O3. Establecer una fundación que sirva de apoyo en las actividades de extensión de la
-----------------------------	--

Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E4.O3.S1	Crear la Fundación del CUC	E4.O3.S1.A1. Convocar a un órgano técnico encargado de coordinar la creación de la fundación en un plazo definido, basándose en la ley de creación de fundaciones y estableciendo los alcances, objetivos y estructura de esta, así como los aspectos legales y la forma de canalizar los recursos.

Colegio Universitario de Cartago		
Eje 5: Alianzas y articulaciones		
Objetivo estratégico		E5.O1. Fortalecer la relación entre el CUC, las empresas e instituciones, aprovechando las oportunidades de empleo y desarrollo profesional para los estudiantes, egresados y
Código estrategia	Estrategia	Acciones Estratégicas
E5.O1.S1	Vincular con las empresas.	E5.O1.S1.A1. Establecer acuerdos formales con las empresas y comercios para facilitar la disponibilidad de cupos constantes de pasantías, prácticas profesionales y puestos laborales para los estudiantes, egresados y graduados.
		E5.O1.S1.A2. Promover la colaboración entre la institución educativa y las empresas a través de eventos de vinculación y encuentros empresariales regulares.
		E5.O1.S1.A3. Establecer mecanismos eficientes para compartir información sobre oportunidades de empleo, pasantías y prácticas profesionales.
		E5.O1.S1.A4. Diseñar un programa de visitas por parte de la oficina de vinculación con la empresa y representantes de la academia a las empresas del parque empresarial y comercial.
		E5.O1.S1.A5. Crear y mantener una base de información actualizada con indicadores de vinculación de los egresados con los sectores productivos, monitoreando su empleabilidad y permitiendo la retroalimentación de los empleadores.
		E5.O1.S1.A6. Promover la creación de un reglamento que norme la realización de pasantías de los estudiantes mientras llevan sus cursos sin que esto signifique pérdida de lecciones.
E5.O1.S2	Coordinar convenios con instituciones de educación superior.	E5.O1.S2.A1. Renovar los convenios de articulación con universidades públicas, incorporando el artículo de la Ley 9625 que otorga el reconocimiento del diplomado para nuestros
		instituciones de educación superior privadas con las que se establecerán convenios, priorizando aquellas que demuestren un compromiso genuino con la excelencia académica y la empleabilidad de sus graduados. Evaluando aún más cuidadosamente los convenios para evitar la fuga de estudiantes.
		E5.O1.S2.A3. Crear y mantener una base de información actualizada con indicadores de vinculación de los graduados con las instituciones de educación superior.

4. Implementación

El Plan Estratégico del Colegio Universitario de Cartago en sus fases de Contexto Estratégico y Marco Estratégico, ha sentado las bases con claridad para ir a la implementación de lo propuesto. La gestión para resultados sobre la que se ha construido este Plan Estratégico orienta a las instituciones a actualizarse en cada uno de sus pilares y no solamente en su gestión.

4.1 Plan de Acción con su respectiva Matriz

Los planes de acción para poder atender las 84 acciones estratégicas, solo podrán ser ejecutadas con éxito, si se hace desde la misma óptica de participación. Por ello, han sido asignadas a cada una de las acciones estratégicas las unidades institucionales participantes, a fin de que el esfuerzo busque el mejor efecto sinérgico a partir del cual sumar los mejores resultados en la fase de implementación.



4.2 Análisis de la Estructura Organizacional

El Colegio Universitario de Cartago estará, durante los años 2023 y 2024, realizando un estudio de consultoría externa de medición de cargas de trabajo, a fin de establecer aquellos mecanismos necesarios para una actualización razonada y vista por ojos externos, de su estructura organizacional. El esfuerzo realizado por la Institución y el producto que de él se alcance, serán sin duda agentes de apoyo para la fase de implementación de los Planes de Acción que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos y con ellos, los ejes mismos.

4.3 Estrategia de Divulgación

La primera fase del proceso de comunicación formal de lo alcanzado en el proceso inicia el 23 de octubre de 2023, cuando en un evento de convocatoria masiva a los participantes del proceso constructivo, incluida una nutrida participación estudiantil.

Posterior a ese evento de conocimiento institucional, desde autoridades directivas, alta gerencia, funcionarios docentes-administrativos y estudiantes, se conformarán las células de trabajo multidisciplinario que plantearán los planes de acción del año 2024 y hasta el año 2028 inclusive.

En un esfuerzo institucional de posicionamiento de la misión, visión y valores institucionales, se proyecta para el año 2024, ejecutar acciones puntuales de divulgación gráfica en la institución que permita un posicionamiento del ápice estratégico construido.

5. Seguimiento y Evaluación

5.1 Establecimiento del marco de seguimiento del PEI

El seguimiento y la evaluación tienen como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de los recursos en las intervenciones públicas. La evaluación es una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos, que permitirán emitir juicios de valor de forma objetiva.

El seguimiento y la evaluación en la planificación constituyen un medio y no un fin para fortalecer un proceso que va más allá de la determinación del mérito de una acción pública en la generación de valor, pues es también un proceso formativo y de crecimiento institucional.

La función de evaluación considera el seguimiento como uno de sus procesos intrínsecos y no puede concebirse de manera aislada. Es por ello, que en el Colegio Universitario de Cartago se plantea desde las unidades ejecutoras que se autoevalúan en función de sus mismos planes, indicadores y metas propuestos.

Los pasos para la construcción del sistema de seguimiento que se propone, contará al menos con los siguientes componentes.

Definir los elementos básicos para el diseño del seguimiento y Preparar el Seguimiento.

Análisis de los resultados de la información.

Acciones de mejora y realimentación y Verificación de Resultados.

Informes y presentación de resultados.

Divulgación de Resultados del Seguimiento.

5.2 Determinar las Evaluaciones a las que se someterá el PEI

La evaluación ha de ser una herramienta de fortalecimiento de la institución, al promover la rendición de cuentas sobre el uso y la gestión de los recursos públicos y la comprobación de logros y resultados planificados, que respondan a la demanda del mercado y de los ciudadanos usuarios del servicio público, a quienes la institución pretende transformar sus vidas por medio del conocimiento para la vida.

A partir de la evaluación, se busca generar información oportuna que contribuya a mejorar el diseño, ejecución y resultados de las intervenciones públicas que hace el Colegio Universitario de Cartago, aportando información y evidencia fidedigna en la toma de decisiones sobre políticas, planes, programas y proyectos. A su vez, buscar espacios para una mejor rendición de cuentas y un mejor uso de los recursos públicos.

----- 0 -----

Este documento fue construido por toda la comunidad institucional del Colegio Universitario de Cartago, quienes con sus aportes permitieron al Equipo de la Dirección de Planificación y Desarrollo, compilarlo y plasmar el pensar institucional en este documento final.

Cartago, 23 de octubre de 2023