



Metodología para el seguimiento
al Plan de Mediano Plazo
Institucional (PMPI) 2017-2021

Área de Planificación

Contenido

I. Introducción	2
II. Justificación.....	4
III. Consideraciones para el seguimiento del PMPI 2017-2021.....	5
3.1 Sistema de Planificación de la Universidad Nacional	5
3.2 Plazos y niveles de la planificación	7
3.3 Planificación estratégica	8
3.3 Formulación del PMPI 2017-2021	8
3.3.1 Primera etapa	10
3.3.2 Segunda etapa	11
3.3.3 Tercera etapa	12
3.4 Contenidos del PMPI 2017-2021	12
3.4.1 Misión	12
3.4.2 Visión.....	13
3.4.3 Principios, valores y fines del Estatuto Orgánico	13
3.4.4 Áreas sistémicas de conocimiento vigentes.....	14
3.4.5 Plan de trabajo.....	14
3.4.6 Plan de acción institucional	15
3.4.7 Gestión de riesgos	16
3.5 Actores y roles	16
3.5.1 Responsables de ejecución	16
3.5.2 Responsables de seguimiento	17
IV. Metodología para el seguimiento del PMPI 2017-2021	23
4.1 Recopilación de actividades para el seguimiento al PMPI 2017-2021	23
4.1.1 Obtención del porcentaje de avance en la ejecución del PMPI 2017-2021	25
4.2 Indicadores de resultados	28
4.2.1 Propuesta de indicadores para el seguimiento al PMPI 2017-2021	30
V. Informe de seguimiento al PMPI 2017-2021	37
Bibliografía	39
Anexo 1. Instructivo para la recopilación de actividades.....	40
Anexo 2: Detalle de las sesiones de asesoría brindadas	44
Anexo 3: Ficha de cálculo para los indicadores	49

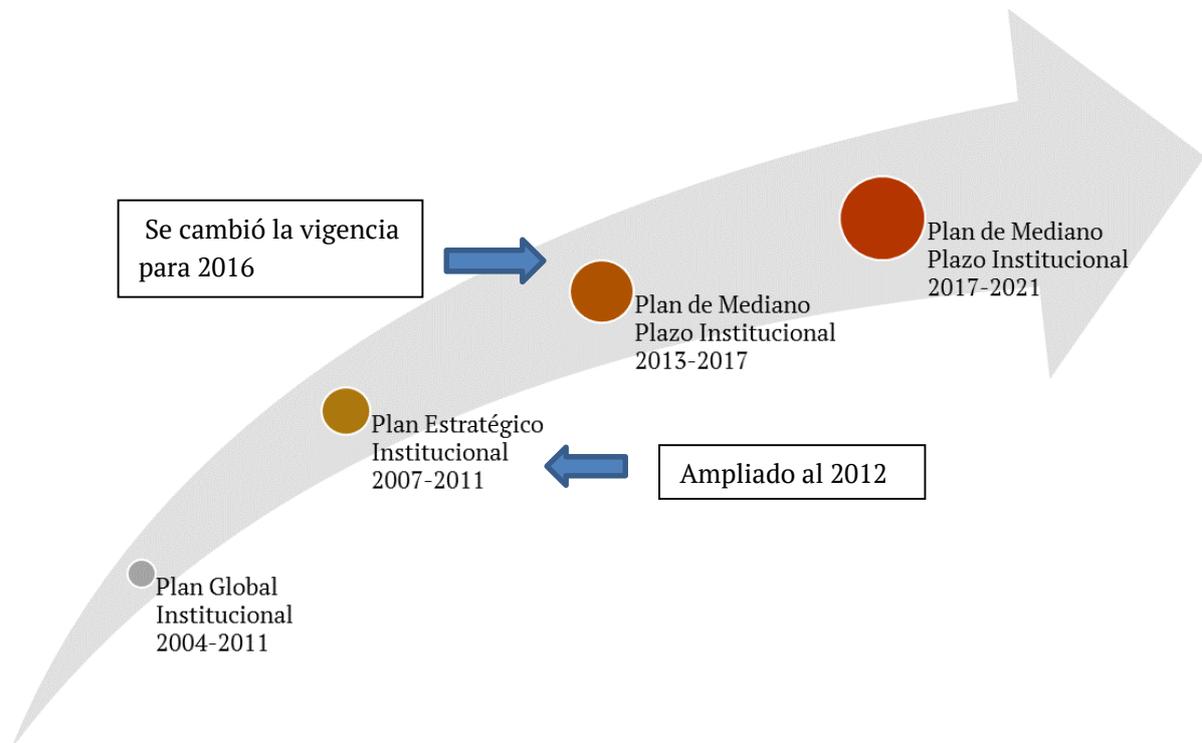
I. Introducción

De conformidad a lo establecido en el artículo 6 del Estatuto Orgánico, la acción sustantiva de la Universidad Nacional se realiza mediante la docencia, la investigación, la extensión, la producción y otras formas que establezca la normativa institucional, las cuales se complementan y nutren mutuamente. Integra diversas prácticas y propicia el diálogo entre saberes, de manera innovadora, sistemática y transformadora.

Dicha acción sustantiva responde a los principios, valores y fines estatutarios, a las necesidades de desarrollo de la sociedad, a sus políticas públicas, al desarrollo científico y tecnológico y a la formación integral de las personas y se ejecuta mediante planes, proyectos, programas, actividades y otras iniciativas, que obedecen a procesos de planificación, sistematización, evaluación y comunicación.

Costa Rica. Universidad Nacional

Figura 1. Desarrollo temporal de los planes de mediano plazo institucionales



Fuente: Área de Planificación.

Como se desprende de la figura anterior, con el objetivo de orientar el accionar institucional, se han desarrollado diversos procesos de planificación, que han devenido en la construcción de planes de mediano plazo, los cuales consideran elementos internos y del entorno.

Estos planes de mediano plazo contienen las aspiraciones institucionales y el plan de acción con objetivos y metas, mediante los que se pretende alcanzar la visión y que permiten una gestión organizada en torno a una estrategia consensuada.

El más reciente ejercicio de planificación institucional, dio origen al Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021, cuya aprobación se efectuó en el mes de junio de 2016 y publicado en la Gaceta N°10-2016

En el marco de la ejecución del planteamiento estratégico expresado en los planes institucionales, ha sido necesaria la elaboración sistemática de instrumentos que permitan monitorear el cumplimiento del plan de acción.

En relación con lo anterior, el Área de Planificación (Apeuna), en su papel de instancia técnico-asesora del proceso de planificación institucional, genera la presente “Metodología para el Seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021” como un instrumento para promover la mejora continua en la gestión, mejorar los procesos de toma de decisiones y, primordialmente, brindar herramientas para una adecuada y exhaustiva rendición de cuentas sobre el quehacer institucional.

II. Justificación

Según lo que establece el artículo 23 del estatuto orgánico, la estructura institucional de la Universidad Nacional está constituida por la totalidad de los órganos responsables de los procesos permanentes de planificación universitaria y es el resultado del conjunto de los modelos de gobierno, gestión académica y administrativo, cuyas competencias se ejecutan mediante una planificación sistemática que armoniza y da coherencia al desarrollo de la universidad, a cargo del Área de Planificación (Apeuna) como instancia técnico-asesora adscrita a la Rectoría.

En razón de lo anterior, el Apeuna promueve la mejora continua de los procesos institucionales de planificación y de las herramientas que se ponen a disposición de las instancias, para la correcta formulación y seguimiento de los planes.

Ante la entrada en vigencia del PMPI 2017-2021, y considerando las nuevas disposiciones institucionales, producto de recientes acontecimientos como el IV Congreso Universitario, de donde surge el nuevo Estatuto Orgánico que rige desde mediados del año 2015, las modificaciones que esto último origina en la normativa, así como una nueva gestión en la Rectoría (del 22-06-2015 al 21-06-2020), es necesario el establecimiento de la metodología mediante la cual se dará seguimiento a lo expresado en dicho plan.

De esta forma, la propuesta metodológica que se expresa en el presente documento, contempla el establecimiento de algunos indicadores de resultados asociados a algunas de las metas del PMPI 2017-2021, así como la recopilación de las actividades que se realizarán durante el quinquenio para garantizar el cumplimiento de lo formulado.

Durante la ejecución de la estrategia, se dará seguimiento al resultado de los indicadores en relación a una línea base y proyecciones preestablecidas, además de monitorear el cumplimiento de las actividades enumeradas para el desarrollo de las metas institucionales.

III. Consideraciones para el seguimiento del PMPI 2017-2021

3.1 Sistema de Planificación de la Universidad Nacional

De acuerdo con el artículo 2 del “Reglamento del Sistema de Planificación de la Universidad Nacional” se señala que:

“La planificación universitaria es el proceso continuo y sistemático con proyección a futuro, orientado a establecer una estrategia general para alcanzar los objetivos propuestos y trazar planes exhaustivos para coordinar, articular e integrar el trabajo de la universidad, coadyuvando así al logro de la misión y la visión institucional.

La planificación universitaria articula las políticas, fines y principios institucionales, propiciando así la generación de productos y resultados de corto, mediano y largo plazo, que permitan armonizar y dar coherencia al quehacer de la Universidad....”

El objetivo general del Sistema de Planificación, es garantizar que la ejecución de los procesos permanentes de planificación sustente el desarrollo armonioso y estratégico de la Institución, en forma coherente con la visión, misión, y políticas institucionales, la excelencia académica y la equidad con base en un modelo de racionalidad instrumental.

Además, son objetivos específicos del Sistema de Planificación los siguientes:

- a) Facilitar la participación y toma de decisiones de las instancias académicas, administrativas, estudiantiles y de dirección superior mediante el suministro oportuno de información relevante para la Universidad en el proceso de planificación.
- b) Propiciar la formulación, ejecución, evaluación y mejora sustantiva e instrumental de los planes, programas, proyectos, actividades y servicios institucionales.
- c) Apoyar los programas y actividades universitarias de acuerdo a los requerimientos del desarrollo nacional e internacional.
- d) Contribuir con las instancias universitarias para el desarrollo de la acción sustantiva y administrativa de forma eficiente.
- e) Promover el uso eficiente de los recursos físicos y financieros de la institución.

-
- f) Promover estudios de la realidad del país, que permitan a la Universidad ofrecer sistemáticamente alternativas de solución a los problemas que ella tiene, para solventar las necesidades, en especial de los sectores más vulnerables.

El Sistema de Planificación de la Universidad Nacional se caracteriza por ser:

- a) Científico y objetivo: se basa en la investigación de la realidad nacional e internacional y en la evaluación institucional.
- b) Integral y orgánico: abarca tanto los aspectos académicos como los de recursos humanos, físicos, financieros y administrativos, teniendo en cuenta la interacción de esos elementos.
- c) Histórico e innovador: toma en cuenta la experiencia, los avances, los logros y las modificaciones requeridas, todo ello con una perspectiva prospectiva.
- d) Orientador: facilita la consecución de los fines institucionales.
- e) Continuo y flexible: articula un proceso permanente que está en constante retroalimentación y mejora.
- f) Coherente: promueve la constitución de unidades integradas con las finalidades del conjunto, aunque permite la capacidad decisoria de las unidades operativas en su nivel de competencia.
- g) Participativo y democrático: propicia el compromiso y participación de las partes y de las personas con el proceso de planificación como un todo.
- h) Responsable y vinculante: las acciones derivadas del proceso de planificación son de aplicación ineludible generando responsabilidades exigibles a las instancias universitarias.
- i) Sistémico: conforma un solo sistema con una dinámica única, de manera que se evite la fragmentación.
- j) Reflexivo: propicia el análisis de las condiciones, necesidades, perspectivas y posibilidades de desarrollo de la Universidad al servicio de la sociedad.

- k) **Eficiente:** se apoya en el uso de recursos adecuados y flexibles, que coadyuven a la efectiva integración de los distintos componentes de la planificación y el quehacer universitario, permitiendo flujos de información oportunos hacia cada uno de los niveles del Sistema de Planificación.
- l) **Sostenible:** proporcionar los recursos y herramientas necesarias para prever el futuro de la Universidad Nacional, con una perspectiva que brinde sustento a las políticas en el tiempo y conforme al uso eficiente de los recursos disponibles.

Estas características del sistema de planificación coadyuvan al logro de la misión y la visión universitaria. Además, es el articulador de las políticas, fines y principios institucionales.

3.2 Plazos y niveles de la planificación

El proceso de planificación y sus instrumentos están determinados por su alcance y temporalidad. Según el artículo 6 del Reglamento precitado, la planificación se desarrolla en los siguientes plazos:

- a) Planificación de largo plazo (10 y más años)
- b) Planificación de mediano plazo (5-9 años)
- c) Planificación de corto plazo (1-4 años).

Actualmente, la institución cuenta con planes que responden a temporalidades de mediano plazo, como el PMPI 2017-2021, así como con planes de corto plazo, como los planes operativos anuales (POA's).

Además, la planificación universitaria se compone de tres niveles:

- a) **El nivel de conducción:** responsable de la dirección, organización y la toma de decisiones que intervienen en la generalidad de la Institución. Está constituido por la Asamblea Universitaria, la Asamblea de Representantes, el Consejo Universitario, el Consejo Académico y la Rectoría.
- b) **El nivel funcional:** en el cual se sustenta la coordinación o la táctica, ubicado en el plano medio de la conducción. Es el responsable de las diferentes áreas funcionales de la organización, clasificación y comunicación de acuerdos generales, instrucciones y procedimientos derivados del nivel de conducción.

- c) El nivel ejecutor: en el cual se ejecutan los acuerdos generales, instrucciones y procedimientos generados en los niveles anteriores y se procede a la ejecución de las actividades y acciones que se concretan mediante los objetivos y metas propuestas.

3.3 Planificación estratégica

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen (Armijo, 2011, pág. 15).

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la planificación influye de manera transversal en los procesos organizativos, como instrumento para anticipar los hechos a partir del análisis de información actual, y pretende intervenir la realidad con la propuesta de alternativas en respuesta a los problemas identificados.

De acuerdo con Ogliastri (2008), en la administración se designa estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias (Ogliastri, 2008).

Es por ello que la planificación estratégica debe considerar aspectos como la influencia del entorno económico y social de la organización, los riesgos y los procesos de toma de decisiones. Se reconoce también que constituye en sí misma un modo de orientar las acciones de una organización, que considera el modelo político vigente y el comportamiento de los actores sociales que confluyen en él.

3.3 Formulación del PMPI 2017-2021

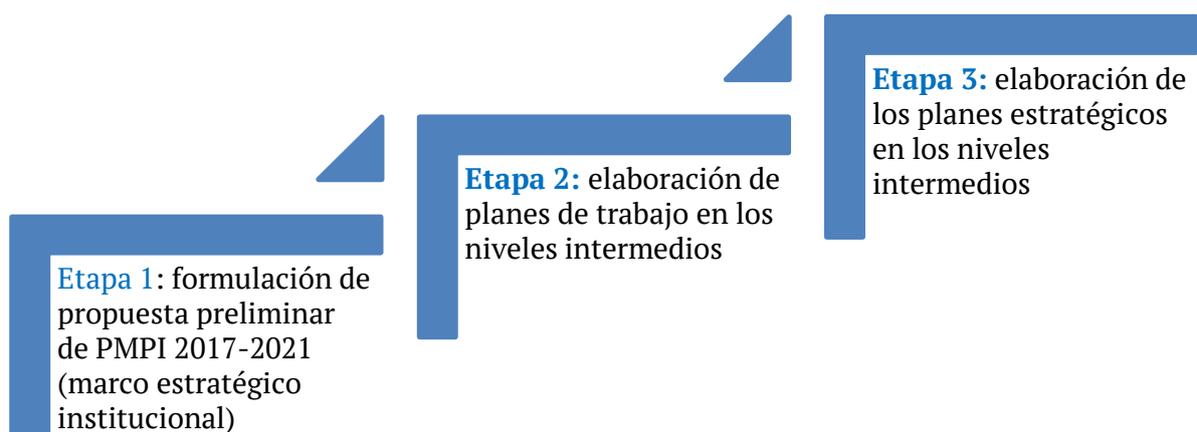
La planificación estratégica procura sustentar la instrumentalización técnica y racional del proyecto de Universidad, en el que la toma de decisiones se orienta hacia el alcance de lo propuesto en su visión y el cumplimiento de su misión, mediante el logro de los objetivos estratégicos. De esta forma, se define el plan estratégico o de mediano plazo como “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s), y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada” (Brenes, 2003, pág. 28).

El desarrollo de un proceso de planificación estratégica genera una serie de ventajas para la institución, como algunas que se consideran a continuación:

- Definir objetivos institucionales acordes con la misión y en función de la visión, lo que facilita dirigir las acciones hacia un proceso de mejora institucional.
- Visualizar la institución a futuro, y ordenar la manera de trabajar período a período, aprovechando al máximo los recursos disponibles.
- Ordenar los procesos de gestión administrativa y académica de tal forma que se pueda concebir el quehacer de la institución a mediano plazo.
- Prever necesidades de recursos, anticipándose a los acontecimientos emergentes.
- Direcccionar el uso de los recursos hacia áreas prioritarias.
- Disponer de información completa y oportuna que permita, mediante acciones concretas, corregir situaciones que pueden afectar el funcionamiento de la institución.
- Contar con un sistema de indicadores de gestión universitaria e implementar la rendición de cuentas basada en resultados.
- Tener una visión clara, tanto del entorno como a lo interno, para anticipar cambios tomando las previsiones necesarias.

El proceso de planificación estratégica institucional 2017-2021, se abordó en tres etapas, a saber:

Costa Rica. Universidad Nacional
Figura 2. Proceso de Planificación del PMPI 2017-2021



Fuente: Área de Planificación.

3.3.1 Primera etapa

Esta etapa inició en setiembre de 2015, con la conformación de la Comisión de Planificación, nombrada por el Consejo de Rectoría para asesorar y facilitar a las autoridades universitarias en el proceso de formulación estratégica. Dicha comisión estuvo conformada por representantes de la Rectoría, Apeuna y de la Escuela de Planificación y Promoción Social.

Costa Rica. Universidad Nacional

Figura 3. Itinerario de la formulación del PMPI 2017-2021, Etapa 1



Fuente: Comisión de Planificación.

El trabajo realizado por la Comisión de Planificación, consumó en enero 2016 la formulación del Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021, como documento preliminar que sirvió como insumo para que los niveles intermedios de la institución (Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros, sedes y secciones regionales) posteriormente desarrollarán su plan de trabajo alineado al marco estratégico institucional.

3.3.2 Segunda etapa

La segunda etapa tuvo lugar entre los meses de enero y abril de 2016 y consistió en la formulación de planes de trabajo a nivel de la Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros y sedes, tomando como referencia y punto de partida el documento preliminar “Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021” y sus planes estratégicos vigentes.

Costa Rica. Universidad Nacional

Figura 4. Itinerario en la formulación de PMPI 2017-2021, Etapa 2



Fuente: Comisión de Planificación.

El plan de trabajo es un instrumento de gestión que permite sistematizar la contribución de los niveles intermedios y de la base (unidades académicas y administrativas) en el PMPI, mediante la definición de objetivos y metas estratégicas, indicadores, responsables, plazos y gestión del riesgo, con lo cual se logre dar seguimiento a la ejecución de las iniciativas propuestas.

El plan de trabajo de la Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros y sedes, consideró los ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción institucionales, en las cuales podrían contribuir para el logro de los mismos. En el ámbito de unidad académica o administrativa, consideraron también los ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción institucionales, para identificar la manera en que contribuirán al logro de los mismos.

Durante esta segunda etapa, las instancias de los niveles intermedios conformaron equipos contraparte, que se encargaron de la organización de los talleres de trabajo y posteriormente, fueron quienes sistematizaron el documento final de plan de trabajo en cada instancia.

A partir de lo señalado en los planes de trabajo de los niveles intermedios, la Comisión de Planificación, realizó una labor de integración y concibió la propuesta final de PMPI para el período 2017-2021. Esta propuesta fue sometida a consideración por parte de la Asamblea de Representantes el 15 de junio del 2016, sesión en la que se acordó su aprobación, oficializada con la publicación en la Gaceta Universitaria N°10-2016, del 20 de junio del 2016.

3.3.3 Tercera etapa

Esta etapa se encuentra actualmente en ejecución y consiste en que una vez aprobado el PMPI 2017-2021, la Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros, sedes y las secciones regionales, finiquiten su formulación estratégica en concordancia con el marco estratégico aprobado a nivel institucional.

3.4 Contenidos del PMPI 2017-2021

El PMPI 2017-2021 parte del análisis situacional de la educación superior en los ámbitos internacional, nacional e institucional; identifica las fortalezas y debilidades institucionales (ámbito interno), así como las oportunidades y amenazas en el ámbito externo.

Su enfoque estratégico determina aspectos como la misión y visión institucionales, reafirma los principios, valores y fines que estatutariamente posee la institución, así como las áreas sistémicas de conocimiento en las que se desarrolla la acción sustantiva.

Los objetivos, líneas de acción y metas del PMPI se circunscriben a cinco ejes estratégicos que en conjunto conforman el plan de acción institucional.

3.4.1 Misión

La Universidad Nacional genera, comparte y comunica conocimientos, y forma profesionales humanistas con actitud crítica y creativa, que contribuyen con la transformación democrática y progresiva de las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar.

Con la acción sustantiva contribuye a la sustentabilidad ecosocial y a una convivencia pacífica, mediante acciones pertinentes y solidarias, preferentemente, con los sectores sociales menos favorecidos o en riesgo de exclusión.

3.4.2 Visión

La Universidad Nacional será referente por su excelencia académica, por el ejercicio de su autonomía, innovación y compromiso social en los ámbitos regional y nacional, con reconocimiento y proyección internacional, con énfasis en América Latina y el Caribe.

Su acción sustantiva propiciará un desarrollo humano sustentable, integral e incluyente que se fundamentará en el ejercicio y la promoción del respeto de los derechos humanos, el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad y un pensamiento crítico.

Su gestión institucional se caracterizará por ser ágil, flexible, desconcentrada, con participación democrática, transparente, equitativa e inclusiva, que promueve estilos de vida saludable.

3.4.3 Principios, valores y fines del Estatuto Orgánico

Principios

- Humanismo
- Transparencia
- Inclusión
- Probidad
- Responsabilidad ambiental
- Conocimiento transformador

Valores

- Excelencia
- Compromiso social
- Participación democrática
- Equidad
- Respeto

Fines

- Diálogo de saberes
- Interdisciplinariedad
- Regionalización
- Desconcentración
- Identidad y compromiso
- Formación integral
- Pensamiento crítico

3.4.4 Áreas sistémicas de conocimiento vigentes

- Desarrollo científico, tecnológico e innovación
- Humanismo, arte y cultura
- Producción ecoeficiente, agropecuaria y de recursos naturales
- Salud ecosistémica y calidad de vida
- Educación y desarrollo integral
- Ambiente, territorio y sustentabilidad
- Sociedad y desarrollo humano
- Tecnologías de la información y la comunicación

3.4.5 Plan de trabajo

Es un instrumento de gestión que permite sistematizar la contribución de los niveles intermedios y de la base (unidades académicas y administrativas) en el logro de la planificación de objetivos y metas institucionales contempladas en el Plan de Mediano Plazo Institucional, concretados mediante la definición de objetivos y metas estratégicas, indicadores, responsables, plazos y gestión del riesgo, con lo cual se logre dar seguimiento a la ejecución de las iniciativas propuestas.

En el ámbito de Rectoría, Facultad, Centro, Sede y secciones regionales, este instrumento se desarrolla de manera completa, a partir de la vinculación con los objetivos y líneas de acción estratégicas institucionales, la formulación de objetivos estratégicos, metas estratégicas, indicadores estratégicos, responsables de ejecutar las metas, períodos de ejecución, así como la gestión de riesgo, desde su ámbito de competencia.

En unidades académicas y administrativas, este instrumento se desarrolla a partir de la vinculación con los objetivos y metas estratégicas institucionales y de la instancia de jerarquía superior, la formulación de metas estratégicas, indicadores estratégicos,

responsables de ejecutar las metas, registro de actividades por realizar, así como la gestión de riesgo, desde su ámbito de competencia.

3.4.6 Plan de acción institucional

El plan de acción institucional corresponde a la integración de los planes de trabajo que formularon la Rectoría, Rectoría Adjunta, vicerrektorías, facultades, centros, sedes y secciones regionales. El mismo contempla entre otros aspectos, los objetivos estratégicos, las líneas de acción y las metas estratégicas en el nivel institucional. Además, señala los responsables de seguimiento y ejecución de las metas.

Costa Rica. Universidad Nacional
Cuadro 1. Composición del plan de acción del PMPI 2017-2021

Eje	Objetivo	Cantidad de	
		Líneas de acción	Metas estratégicas
1. Universidad Pertinente, Transformadora y Sustentable	Promover una universidad con autonomía y basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.	4	15
2. Universidad Dialógica e Interconectada	Promover relaciones dialógicas y recíprocas para el fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad, por su innovación y compromiso con los sectores sociales, especialmente, aquellos vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.	3	11
3. Formación Humanista del Estudiantado	Formar profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores, principios y fines de la Universidad Nacional para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.	3	8
4. Gestión Flexible, Simple y Desconcentrada	Impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva.	6	15
5. Convivencia Universitaria Sinérgica	Promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos.	2	6
TOTAL		18	55

Fuente: Área de Planificación.

3.4.7 Gestión de riesgos

Un componente del plan de acción es la gestión de riesgos; es decir, el método que le permite a la institución identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con el cumplimiento de las metas del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021.

Básicamente consiste en la identificación de eventos de riesgo -posibilidad de que ocurra alguna situación que genere consecuencias negativas sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales-, y a partir de ellos implementar actividades de respuesta al riesgo (ARR) para mitigar su materialización.

En lo que respecta al PMPI 2017-2021 se realizará este ejercicio a 12 metas estratégicas, identificadas como relevantes por la Comisión de Planificación y el Consejo de Rectoría, y aprobadas por la Asamblea de Representantes.

3.5 Actores y roles

3.5.1 Responsables de ejecución

Corresponden a aquellas instancias institucionales que tienen participación en el desarrollo de las metas estratégicas. Estas instancias fueron las que, en la segunda etapa del proceso de formulación estratégica, señalaron en sus planes de trabajo su participación como ejecutores de actividades vinculadas al PMPI.

Estos responsables de ejecución deben velar por gestionar las actividades estratégicas a su cargo, de manera que propicien el cumplimiento de las metas institucionales en el quinquenio 2017-2021, además de brindar insumos a los responsables del seguimiento del PMPI para lo que corresponda.

Siendo consecuente lo anterior, con la obligación que les confiere el “Reglamento para la Rendición de Cuentas y los Informes de Fin de Gestión” cuyo artículo 11, referente a los contenidos mínimos de los informes, señala en su punto c, que debe incluirse “Un estado de la instancia bajo su responsabilidad que incluya el nivel de cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos previamente en su planificación estratégica, especificando los principales logros y actividades pendientes”.

3.5.2 Responsables de seguimiento

Son las instancias encargadas de solicitar, recopilar, analizar y sistematizar la información necesaria a nivel institucional para el seguimiento y la gestión del riesgo del PMPI 2017-2021. Los responsables de seguimiento de cada meta del PMPI fueron definidos por la Comisión de Planificación, con apoyo del Consejo de Rectoría.

La responsabilidad de seguimiento del PMPI 2017-2021, corresponde a la Rectoría, Rectoría Adjunta y las vicerrectorías. A continuación, se enumeran las metas a su cargo.

Rectoría

Responsable
de 14 metas
del PMPI

- 1.3.4 Implementar un modelo de gestión de la educación permanente institucional que amplíe, diversifique y articule la oferta de cursos en atención a los intereses y las necesidades de las personas y las comunidades.
- 2.1.3 Generar una estrategia de internacionalización institucional con énfasis en América Latina y el Caribe que contribuya a la excelencia y liderazgo académico. (*)
- 2.2.3 Actualizar la política de comunicación institucional para que proyecte la actividad académica de forma proactiva, ágil y abierta, en atención a las prioridades y las necesidades universitarias, y las exigencias de una interlocución responsable con la sociedad.
- 2.2.4 Implementar una estrategia articulada de comunicación institucional que impulse y apoye la colaboración solidaria entre todas las instancias institucionales y establezca una interlocución responsable con la sociedad costarricense.
- 2.3.2 Redefinir el modelo de emprendimiento e incubación institucional que apoya los diversos campos de conocimiento y permita la creatividad y la innovación con responsabilidad social.
- 4.1.1 Implementar un programa institucional de gobierno abierto que permita una valoración autocrítica sobre los avances, retrocesos, cambios de rumbo en políticas y procedimientos de la gestión universitaria.
- 4.1.2 Desconcentrar los servicios de apoyo a la academia en las sedes y secciones regionales como medio para agilizar la gestión universitaria en los territorios. (*)
- 4.1.3 Fortalecer los servicios de vida estudiantil en facultades, centros, sedes y centros.
- 4.2.1 Actualizar la normativa institucional que genere procesos de gestión universitaria humanizados, simples y expeditos.
- 4.4.2 Articular un sistema de monitoreo y respuesta ante el riesgo y la emergencia de desastres naturales y antrópicos.
- 4.6.1 Generar una estrategia institucional que promueva la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo. (*)
- 5.1.2 Implementar acciones que reaviven el compromiso universitario con los derechos humanos, particularmente en defensa de las personas vulnerables por sus condiciones específicas.
- 5.2.1 Ejecutar acciones que propicien un sentido de pertenencia e identidad institucional en cada integrante de la comunidad universitaria, en concordancia con la misión y la visión institucional.
- 5.2.2 Propiciar acciones que permitan fortalecer una consciencia institucional sobre la autonomía, la cultura de paz y la democracia universitaria.

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

Rectoría Adjunta

Responsable
de 9 metas
del PMPI

- 1.1.1 Implementar una estrategia institucional que permita ofrecer carreras itinerantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones. (*)
- 1.1.4 Implementar una estrategia que propicie una efectiva realimentación y sinergia entre las áreas académicas para potenciar los abordajes multidisciplinarios e interdisciplinarios.
- 1.3.1 Implementar mecanismos que permitan incorporar la participación de personas que con sus saberes (no académicos) fortalezcan los procesos académicos.
- 1.3.2 Generar lineamientos para impulsar la interdisciplinariedad y el diálogo de saberes en el quehacer académico. (*)
- 2.1.5 Implementar la evaluación por resultados en los PPAA que contribuya a fortalecer la gestión académica y el compromiso social.
- 2.3.1 Implementar mecanismos para la innovación de la acción sustantiva.
- 4.2.2 Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional. (*)
- 4.3.1 Implementar acciones institucionales que promuevan la formación pertinente del personal universitario con una orientación humanista, democrática y en busca de la excelencia
- 4.3.2 Promover estrategias para la estabilidad del personal universitario como condición para incrementar la excelencia de la actividad institucional.

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

Vicerrectoría de Docencia

Responsable
de 10 metas
del PMPI

- 1.1.2 Impulsar la renovación de los procesos de aprendizaje y la oferta académica en correspondencia con una política de flexibilización actualizada.
- 1.2.1 Actualizar el modelo pedagógico de la Universidad con miras a una transformación educativa holística, integral, solidaria y centrada en el aprendizaje para la vida. (*)
- 1.2.2 Implementar una estrategia de apropiación y práctica del nuevo modelo pedagógico, por parte de la comunidad universitaria.
- 1.2.3 Definir lineamientos institucionales que permitan la revisión de la concepción pedagógica en los planes de estudio de grado y posgrado en coherencia con el nuevo modelo pedagógico y las políticas.
- 1.2.4 Rediseñar (51 planes de estudio) la oferta docente de la UNA en concordancia con el nuevo modelo pedagógico y que responda al compromiso y la responsabilidad social de la “Universidad Necesaria”.
- 1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
- 1.2.6 Implementar una estrategia de mediación pedagógica conforme el modelo pedagógico para potenciar el uso de las TIC y los saberes digitales.
- 1.3.3 Generar una oferta académica inclusiva, innovadora y con pertinencia social, sobre la base de los intereses y las necesidades del desarrollo de la Universidad, la sociedad, los territorios y las comunidades.
- 3.1.2 Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades lingüísticas del estudiantado en una segunda lengua. (*)
- 3.2.2 Generar una propuesta de lineamientos institucionales para la incorporación de la retribución social universitaria (RSU), como compromiso de los graduandos con la sociedad.

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

Vicerrectoría de Investigación

Responsable
de 3 metas
del PMPI

- 2.2.1 Implementar un plan de desarrollo y mejoramiento de la producción académica y su difusión hacia los sectores sociales prioritarios.
- 2.2.2 Generar una estrategia de proyección y reconocimiento de la UNA, que propicie el liderazgo académico en el ámbito regional, nacional e internacional.
- 4.4.1 Implementar prácticas ambientales sustentables en el quehacer institucional.

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

Vicerrectoría de Extensión

Responsable
de 7 metas
del PMPI

- 1.1.3 Promover espacios de reflexión que propicien el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad, el intercambio de experiencias y la reflexión acerca de temas pertinentes para la comunidad universitaria y la sociedad en general. (*)
- 1.4.1 Implementar acciones institucionales que reafirmen la responsabilidad social de la Universidad con la sociedad y las comunidades.
- 2.1.1 Promover el quehacer de la UNA de forma articulada e integrada en el ámbito de acción territorial que priorice la atención de los sectores en condición de vulnerabilidad y alto riesgo social (*)
- 2.1.2 Implementar un modelo de vinculación universidad -sociedad que considere las relaciones colaborativas con universidades, organizaciones, instituciones y actores nacionales e internacionales, que refuercen el quehacer institucional y genere nuevas oportunidades de desarrollo.
- 2.1.4 Impulsar el aprendizaje social mediante la sistematización y la socialización de experiencias que estimulen la generación de conocimiento y diálogos académicos.
- 3.2.1 Articular las acciones participativas que propicien el compromiso práctico del estudiantado en las comunidades y con ellas, así como impulsar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional.
- 5.1.3 Implementar una estrategia que potencie la convivencia pacífica e intercultural en la vida universitaria.

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Responsable de 6 metas del PMPI

- 3.1.1 Promover habilidades diversas y valores en el estudiantado, que contribuyan a su formación integral y el desarrollo de sus capacidades de liderazgo. (*)
- 3.1.3 Implementar acciones que impulsen el arte, el deporte y la recreación como formas de aprendizaje y de convivencia.
- 3.3.1 Implementar mejoras en los servicios que se ofrecen al estudiantado, que favorezcan las condiciones de la vida estudiantil universitaria.
- 3.3.2 Impulsar iniciativas que permitan apoyar a la población estudiantil en condiciones de maternidad y paternidad, prioritariamente aquellos en situación de vulnerabilidad.
- 3.3.3. Ejecutar iniciativas que fomenten la integración del estudiantado interfacultad e interuniversitarias al revitalizar los espacios de relacionamiento y la convivencia solidaria.
- 5.1.1 Implementar iniciativas orientadas a revitalizar espacios saludables y ecosociales que propicien el disfrute del arte, los deportes y la cultura en general de la comunidad universitaria. (*)

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

Vicerrectoría de Administración

Responsable de 6 metas del PMPI

- 4.2.3 Generar comunidades de gestión que fortalezcan el trabajo colaborativo en los procesos institucionales y articulen las diversas dependencias y servicios de la comunidad universitaria.
- 4.2.4 Fomentar acciones que contribuyan al trabajo interunidades, interfacultades o interuniversitarios, que favorezca al trabajo en equipo y generen una cultura saludable y sustentable.
- 4.2.5 Optimizar el uso de las TIC en los procesos de gestión institucional que favorezca la eficiencia de los servicios brindados en los procesos de apoyo.
- 4.4.3 Impulsar el desarrollo de la infraestructura institucional adecuada para realizar la labor universitaria.
- 4.5.1 Establecer un sistema de servicios generales institucionales que los fortalezca y permita responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos de la actividad sustantiva.
- 5.2.3 Implementar la estrategia que contribuya a mejorar el clima organizacional en los distintos campus, sedes y secciones de la Universidad Nacional.

(*) Sujetas a gestión de riesgo.

IV. Metodología para el seguimiento del PMPI 2017-2021

Para llevar a cabo el seguimiento al PMPI 2017-2021, se considera en primera instancia, la utilización de indicadores que constituyan un marco referencial para valorar los resultados alcanzados en relación con el planteamiento estratégico institucional.

Para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores (Norton & Kaplan, 2007).

Una de las herramientas básicas de la ejecución de estrategias debe ser un plan integrado que tenga en cuenta la organización al completo y suministre un diseño detallado (en el que se incluya la distribución temporal, responsabilidades claras y un cuadro de mando con indicadores clave del rendimiento) (Wyman, 2010).

No obstante, es importante considerar la existencia de metas estratégicas institucionales para las que resulta imposible dar cuenta de su avance utilizando uno o varios indicadores. Esto por consideraciones relacionadas a su naturaleza, entre las que se señalan:

- Nivel de abstracción
- Grado de complejidad
- Alcance y distribución de actividades asociadas

En razón de lo anterior, el seguimiento al PMPI considera para todas las metas, una recopilación anual de actividades asociadas a su consecución en el quinquenio 2017-2021. Además, para aquellas metas en que sea posible, se establecen indicadores que permitan valorar los resultados alcanzados en relación con el planteamiento estratégico institucional.

4.1 Recopilación de actividades para el seguimiento al PMPI 2017-2021

Las actividades para el seguimiento al PMPI 2017-2021, corresponden a las que desarrollarán anualmente las diversas instancias involucradas para la atención de cada una de las metas estratégicas institucionales durante el quinquenio 2017-2021.

Para la recopilación de estas actividades, el Apeuna construyó un instrumento semiautomatizado, utilizando Microsoft Excel a través de un formulario que permite la incorporación expedita de la información requerida. Asimismo, como material de

apoyo se le brindo a cada instancia un instructivo que le permitiera completar la información en el instrumento elaborado. (Ver anexo N° 1).

Esta recopilación de actividades, está a cargo de las instancias responsables de seguimiento, a las que se brindó el acompañamiento y asesoría necesaria para el correcto llenado del instrumento, en el período comprendido entre los meses de diciembre 2016 y febrero 2017. El anexo N° 2 muestra el detalle de los talleres realizados y asesorías brindadas a los responsables de seguimiento.

El levantamiento se realiza para las 55 metas del PMPI, señalando anualmente para cada una de ellas, las actividades a realizar para su cumplimiento. De esta forma, se realiza un análisis prospectivo, mediante el cual la instancia responsable de seguimiento, en coordinación con los responsables de ejecución en los casos en que corresponda, identifica la cronología de actividades a realizar en cada uno de los años del quinquenio 2017-2021, para la correcta consecución de cada meta a su cargo. A cada actividad se deberá otorgar un peso relativo (ponderación) en relación con su importancia en el desarrollo anual de la meta; además se deberá otorgar un peso relativo al conjunto de actividades en cada año, en relación con su aporte en el cumplimiento quinquenal de la meta.

La suma de las ponderaciones de las distintas actividades debe sumar un 100% para cada año. Además, la suma de la ponderación anual conjunta de las actividades debe sumar también un 100% en el quinquenio 2017-2021.

Es importante considerar que las actividades que se espera sean incorporadas en el instrumento provisto, no corresponden a actividades operativas, sino más bien a actividades genéricas, que engloben una o varias actividades operativas relacionadas al cumplimiento de las metas institucionales. Además, no sólo se deben incluir actividades propias de la gestión que se realiza en las instancias responsables de seguimiento, sino que estas últimas tienen la obligación de coordinar con las diversas instancias responsables de la ejecución de las metas, para incorporar en el instrumento sus actividades. Para esto, el Apeuna suministró a cada responsable de seguimiento, una matriz en la que se logra identificar las diferentes instancias que aportan como ejecutoras en cada una de las metas institucionales.

Una vez finalizado el levantamiento de actividades, las instancias responsables de seguimiento remitirán los instrumentos al Apeuna, tanto de manera formal como en formato digital, de manera que esta última proceda con la integración de las actividades.

Costa Rica. Universidad Nacional

Figura 5. Instrumento para la recopilación de actividades del PMPI 2017-2021



Formulario

INSTRUMENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES POR DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTRATÉGICA SEGÚN EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 2017-2021

META ESTRATÉGICA PESO % DE LA META ESTRATÉGICA Año

PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN LA META ESTRATÉGICA

	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	Registrar	Cerrar	VINCULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL RESPONSABLE	PESO %
1	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Área de Planificación.

4.1.1 Obtención del porcentaje de avance en la ejecución del PMPI 2017-2021

En una etapa posterior, se remitirá a los responsables de seguimiento un nuevo instrumento, que se alimenta de las actividades identificadas de previo, en el cuál se solicita se identifique el avance alcanzado en cada actividad programada, de acuerdo con su percepción o los elementos de que dispongan para dicho fin, utilizando para esto una escala de 0 (cero) a 10 (diez), donde cero significa que no existe ningún avance y 10 simboliza que se concretó la actividad.

A través de las calificaciones asignadas a cada actividad, así como las ponderaciones definidas de previo, se calcula un promedio ponderado, que corresponde al grado de cumplimiento en el año particular para cada meta. A manera de ejemplo, si una instancia a cargo de la meta “X” señala dos actividades concretas (Act. 1 y Act. 2) con calificaciones 6 y 9, y ponderación 25% y 75%, respectivamente, el grado de cumplimiento de la meta “X” para el período corresponde a un 82,5%. Además, si en el año considerado se pretende abarcar el 20,0% de la atención global en el quinquenio, se tiene entonces un grado de cumplimiento acumulado del 16,5% para esa meta.

Costa Rica. Universidad Nacional
Cuadro 3. Ejemplo para la obtención de los porcentajes de cumplimiento

Año	Meta Estratégica	Peso % meta estratégica	Actividad a desarrollar	Responsable	Peso % de la actividad	Calificación de avance (0 a 10)	Cumplimiento anual	Cumplimiento quinquenal
2017	1.1.1 Implementar una estrategia institucional que permita ofrecer carreras itinerantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones.	20%	Act 1	V. Docencia	25%	6	82,5	16,5
			Act 2	V.Docencia	75%	9		

Se obtiene al multiplicar
 $[(6*25\%)+(9*75\%)]*10 = 82,5$

Se obtiene al multiplicar
 $82,5*20\%=16,5\%$

Fuente: Área de Planificación.

El Apeuna se encarga de sistematizar la información que remitan las instancias responsables de seguimiento, realizando las agregaciones correspondientes mediante el sistema de ponderaciones preestablecido, de manera que se pueda disponer no solo de un porcentaje de cumplimiento acumulado por meta estratégica, sino también por eje y a nivel global del PMPI, para cada año del quinquenio 2017-2021.

Este ejercicio será llevado a cabo con una periodicidad semestral, permitiendo a las instancias responsables de seguimiento valorar el progreso en la ejecución de las actividades propuestas. El instrumento que facilitará Apeuna para la valoración del cumplimiento, incorporará alertas en relación con el avance que se desprenda, con el objetivo de que las instancias establezcan las acciones pertinentes para mejorar la ejecución de las actividades de seguimiento, y al mismo tiempo, analicen el estado de las actividades de respuesta al riesgo identificadas (ARR).

En ese sentido, es posible que el grado de cumplimiento de la meta sea bajo y el avance de sus ARR sea incipiente o, por el contrario, que el grado de cumplimiento de la meta se acompañe de un avance sustantivo de sus ARR. Así, lo que se procura es generar información para la toma de decisiones a partir del grado de cumplimiento de las metas sujetas a gestión de riesgo y de las actividades de respuesta asociadas a ellas.

Es importante señalar que para cada actividad de seguimiento valorada (independientemente de su calificación) se solicitará además a los responsables de seguimiento (quienes solicitan también lo correspondiente a los responsables de ejecución involucrados) un resumen de los logros alcanzados, o bien un detalle de las situaciones que median para el incumplimiento de lo programado durante el año en consideración. En este resumen se deben incluir todos los elementos (cuadros, gráficos, indicadores, etc.) que se consideren necesarios para contextualizar el avance alcanzado en la consecución de la meta institucional. Esta información será de utilidad para la elaboración del informe anual de labores de la Rectoría y la rendición de cuentas sobre el estado de la planificación institucional.

Modificación de actividades

Con el objetivo de brindar la flexibilidad requerida en los procesos de planificación, se habilitará la posibilidad al responsable de seguimiento de que realice modificaciones en las actividades preestablecidas. Este proceso de modificación se habilitará una vez al año, para atender las diferentes circunstancias que pueden afectar lo planificado y será coherente con el periodo de modificaciones de los planes estratégicos.

No obstante lo anterior, se debe tener presente las siguientes consideraciones para las modificaciones:

- Se puede variar el período y plazo de las actividades. Lo anterior siempre y cuando se tenga como consigna una mejor gestión que conlleve a la consecución de la meta institucional. En estas situaciones, se deben revisar nuevamente las ponderaciones asignadas a cada actividad modificada.
- Toda modificación, se debe acompañar de una justificación técnica y razonada que permita comprender su necesidad.
- En casos extremadamente justificados, es posible eliminar del todo alguna de las actividades, para lo cual los responsables de seguimiento deben realizar una valoración del impacto que esta eliminación podría tener en el Plan de Mediano Plazo Institucional.

Incorporación de actividades en los planes operativos anuales (POA's)

En virtud del ejercicio prospectivo que realizan las instancias responsables de seguimiento, con el apoyo de los ejecutores, se estima que las actividades que se enumeren para la atención de las metas estratégicas institucionales, sean trasladadas a los planes anuales operativos (POA's) de cada instancia ejecutora, ya sea en la programación anual que se realiza en el sistema automatizado o bien en la matriz

complementaria, indicando en todos los casos el vínculo del plan anual operativo con las metas estratégicas institucionales.

4.2 Indicadores de resultados

La Real Academia Española define el término “medir” como la comparación de una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera. El ejercicio de medición y comparación es posible mediante el establecimiento de indicadores, los cuales deben ser definidos teniendo en cuenta ciertos criterios como unidad de medida, fórmula de cálculo, periodicidad, fuente de la información, entre otros.

El concepto de indicador involucra la presencia de elementos como recursos, objetivos, procesos y resultados. Según la norma UNE 66.175 (2003), un indicador corresponde a un “dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”. Un indicador es un antecedente específico que contribuye a caracterizar, dentro de algún orden sistémico, un objeto particular de análisis, en la perspectiva de una instancia evaluadora determinada (CINDA, 2002).

Conforme con Carot (2012), un indicador debe cumplir al menos algunas características o propiedades generales (Carot, 2012).

- **Pertinencia:** refleja los rasgos distintivos que identifican y caracterizan al fenómeno que pretende describir.
- **Validez:** mide lo que dice medir.
- **Fiabilidad:** produce medidas estables y replicables y es resistente a la manipulación.
- **Comparabilidad:** permite comparar entre mediciones realizadas a objetos distintos o en el mismo objeto en distintos momentos.
- **Comunicabilidad:** es fácilmente entendible por los distintos grupos de interés.
- **Factibilidad:** su cálculo es posible en múltiples momentos y para diferentes objetivos.
- **Economía:** tanto en el acopio de datos o generación de estos, como en el procesamiento.

Es importante señalar que según Sizer, Spee & Bormans (1992), citados en Conare (2007), de forma general los indicadores se utilizan con los propósitos que se detallan seguidamente (Sizer, Spee, & Bormans, 1992).

- **Monitoreo:** registrar el desarrollo del sistema

- Evaluación: determinar el grado de consecución de los objetivos
- Diálogo: ofrecer elementos comunes de referencia que permitan mejorar los debates
- Racionalización: elementos de medida para la planificación y gestión
- Redistribución: reasignar recursos si se cree procedente

La Cátedra *Unesco* (2007) propone que los indicadores pueden clasificarse en distintas categorías; por ejemplo, según su grado de complejidad en el cálculo.

- Indicadores primarios. Valores absolutos obtenidos directamente como resultados de observaciones simples.
- Indicadores secundarios o razones. Cocientes entre dos variables o indicadores primarios. Permiten la comparación entre programas, centros o servicios.
- Indicadores sintéticos. Combinación de indicadores primarios y secundarios que permite su agregación en un único indicador.

Por otra parte, se presenta otra clasificación, derivada del uso del indicador dentro del proceso de planificación, aunada al tipo de usuario circunscrito en el organigrama institucional.

- Indicadores estratégicos: conjunto de mediciones que tiene por usuario principal al funcionario de más alto nivel institucional (Rector, vicerrectores, Consejo Académico, decanos, entre otros); por lo general, permiten evaluar de forma compleja el cumplimiento de las acciones presentes en los planes estratégicos, en los diversos ámbitos (institucional, facultad, centro o sede) y por lo tanto, caracterizan la evolución de la Universidad en el mediano-largo plazos. Según Vila (2012), los indicadores estratégicos posibilitan constatar los efectos/impactos de las actuaciones realizadas, y deben a su vez consultar los resultados en términos de su relación con el volumen de recursos humanos, materiales y financieros asignados, y la forma en que se organiza su combinación y aplicación al implementar en la práctica las actuaciones y políticas (Vila, 2012).
- Indicadores operativos: corresponden a la medición directa de los procesos y/o procedimientos en el nivel más básico-operativo, y son utilizados por todas las instancias de la institución que formulan planes operativos anuales (POA's). Resultan útiles para la gestión y toma de decisiones en el muy corto plazo.

Una última posible clasificación, es la propuesta por Stufflebeam (1985), que considera en su modelo evaluativo CIPP (Context, Input, Process and Product) cuatro ámbitos en los que se enmarcan los indicadores, estos son:

- Indicadores de contexto
- Indicadores de entrada (inputs)
- Indicadores de proceso
- Indicadores de resultados o productos (outputs)

Los indicadores de resultados son los que adquieren mayor relevancia para efectos de esta metodología. Con estos se pretende generar evidencia que refleje el avance alcanzado en relación a los objetivos y metas estratégicas del PMPI vigente, comparando los resultados observados con las aspiraciones iniciales (resultados esperados).

4.2.1 Propuesta de indicadores para el seguimiento al PMPI 2017-2021

A partir de la revisión del plan de acción del PMPI 2017-2021, y tomando en consideración la disponibilidad de información institucional, se logran identificar un total de 38 indicadores de resultados, que constituyen la propuesta inicial del Apeuna, para valoración de las instancias responsables de seguimiento asociadas a algunas metas estratégicas institucionales.

Cada uno de estos 38 indicadores tiene relación con una o varias metas del PMPI, y sus resultados permitirán contribuir con el ejercicio de rendición de cuentas basado en los valores que se estiman alcanzar en el quinquenio 2017-2021 para cada uno de ellos.

A continuación, se enumeran los indicadores propuestos para el seguimiento del PMPI, así como las metas con que estos se vinculan:

Costa Rica. Universidad Nacional

Cuadro 3. Propuesta inicial de indicadores para el seguimiento al PMPI 2017-2021

Consecutivo	Indicador	Meta(s) vinculadas
1	Oportunidades académicas ofertadas	1.1.1 Implementar una estrategia institucional que permita ofrecer carreras itinerantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones.

Consecutivo	Indicador	Meta(s) vinculadas
2	PPAA integrados vigentes	1.1.4 Implementar una estrategia que propicie una efectiva realimentación y sinergia entre las áreas académicas para potenciar los abordajes multidisciplinarios e interdisciplinarios.
		1.3.2 Generar lineamientos para impulsar la interdisciplinariedad y el diálogo de saberes en el quehacer académico.
3	Currículos modificados	1.2.4 Rediseñar (51 planes de estudio) la oferta docente de la UNA en concordancia con el nuevo modelo pedagógico y que responda al compromiso y la responsabilidad social de la “Universidad Necesaria”.
4	Aprobación a curso	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
5	Cobertura del fondo de becas estudiantil	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
6	Diplomas otorgados	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
7	Estudiantes de primer ingreso pertenecientes al estrato 3	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
8	Estudiantes de primer ingreso que ingresan a primera carrera de preferencia	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.

Consecutivo	Indicador	Meta(s) vinculadas
9	Estudiantes de primer ingreso que provienen de distritos con menor desarrollo social (IDS bajo y muy bajo)	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
10	Estudiantes de primer ingreso que provienen de zonas rurales	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
11	Estudiantes que no matriculan en el segundo año	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
12	Ocupación de cupos de primer ingreso	1.2.5 Consolidar el proceso integral de admisión que mejore el acceso inclusivo, la permanencia en condiciones idóneas y la graduación exitosa de las diferentes poblaciones que estudian en la UNA.
13	Cursos que utilizan plataforma tecnológica	1.2.6 Implementar una estrategia de mediación pedagógica conforme el modelo pedagógico para potenciar el uso de las TIC y los saberes digitales.
14	Nueva oferta académica de grado y posgrado	1.3.3 Generar una oferta académica inclusiva, innovadora y con pertinencia social, sobre la base de los intereses y las necesidades del desarrollo de la Universidad, la sociedad, los territorios y las comunidades
15	Población atendida en cursos de educación permanente	1.3.4 Implementar un modelo de gestión de la educación permanente institucional que amplíe, diversifique y articule la oferta de cursos en atención a los intereses y las necesidades de las personas y las comunidades

Consecutivo	Indicador	Meta(s) vinculadas
16	PPAA con cobertura regional	2.1.1 Promover el quehacer de la UNA de forma articulada e integrada en el ámbito de acción territorial que priorice la atención de los sectores en condición de vulnerabilidad y alto riesgo social
17	Convenios vigentes (nacionales e internacionales)	2.1.3 Generar una estrategia de internacionalización institucional con énfasis en América Latina y el Caribe que contribuya a la excelencia y liderazgo académico
18	Funcionarios y estudiantes que participan de actividades de movilidad	2.1.3 Generar una estrategia de internacionalización institucional con énfasis en América Latina y el Caribe que contribuya a la excelencia y liderazgo académico
19	PPAA evaluados	2.1.5 Implementar la evaluación por resultados en los PPAA que contribuya a fortalecer la gestión académica y el compromiso social.
20	Producción académica generada en la UNA publicada por la EUNA	2.2 1 Implementar un plan de desarrollo y mejoramiento de la producción académica y su difusión hacia los sectores sociales prioritarios
21	Publicaciones en revistas indexadas	2.2 1 Implementar un plan de desarrollo y mejoramiento de la producción académica y su difusión hacia los sectores sociales prioritarios
22	Total de revistas virtuales	2.2 1 Implementar un plan de desarrollo y mejoramiento de la producción académica y su difusión hacia los sectores sociales prioritarios
23	Posición en el ranking latinoamericano QS	2.2.2 Generar una estrategia de proyección y reconocimiento de la UNA, que propicie el liderazgo académico en el ámbito regional, nacional e internacional.
24	Estudiantes emprendedores	2.3.2 Redefinir el modelo de emprendimiento e incubación institucional que apoya los diversos campos de conocimiento y permita la creatividad y la innovación con responsabilidad social
25	Estudiantes capacitados en segunda lengua	3.1.2 Implementar iniciativas que fortalezcan las habilidades lingüísticas del estudiantado en una segunda lengua

Consecutivo	Indicador	Meta(s) vinculadas
26	Participación estudiantil en actividades de vida universitaria	3.1.3 Implementar acciones que impulsen el arte, el deporte y la recreación como formas de aprendizaje y de convivencia.
27	Participación estudiantil en PPAA	3.2.1 Articular las acciones participativas que propicien el compromiso práctico del estudiantado en las comunidades y con ellas, así como impulsar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional.
28	Posición en el ranking de transparencia de instituciones públicas (DHR)	4.1.1 Implementar un programa institucional de gobierno abierto que permita una valoración autocrítica sobre los avances, retrocesos, cambios de rumbo en políticas y procedimientos de la gestión universitaria.
29	Acreditación y reacreditación de carreras	4.2.2 Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional
30	Carreras en proceso de auto-evaluación	4.2.2 Implementar un sistema de gestión de calidad para la excelencia institucional
31	Becas para estudios de posgrado	4.3.1 Implementar acciones institucionales que promuevan la formación pertinente del personal universitario con una orientación humanista, democrática y en busca de la excelencia
32	Inversión en becas de posgrado	4.3.1 Implementar acciones institucionales que promuevan la formación pertinente del personal universitario con una orientación humanista, democrática y en busca de la excelencia
33	Participación de funcionarios en cursos y eventos cortos	4.3.1 Implementar acciones institucionales que promuevan la formación pertinente del personal universitario con una orientación humanista, democrática y en busca de la excelencia
34	Funcionarios evaluados en valoración del desempeño	4.3.2 Promover estrategias para la estabilidad del personal universitario como condición para incrementar la excelencia de la actividad institucional.

Consecutivo	Indicador	Meta(s) vinculadas
35	Funcionarios que ocupan plazas vacantes en propiedad	4.3.2 Promover estrategias para la estabilidad del personal universitario como condición para incrementar la excelencia de la actividad institucional.
36	Índice del consumo de combustible, agua, electricidad y telefonía	4.4.1 Implementar prácticas ambientales sustentables en el quehacer institucional
37	Recursos institucionales destinados a bienes duraderos (recursos girados)	4.4.3 Impulsar el desarrollo de la infraestructura institucional adecuada para realizar la labor universitaria.
38	Recursos FEES destinados a presupuesto laboral (recursos girados)	4.6.1 Generar una estrategia institucional que promueva la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Fuente: Área de Planificación.

La anterior propuesta de indicadores, fue entregada a los responsables de seguimiento, acompañada de la serie temporal con los datos históricos del indicador (período 2007-2016) con el propósito de que valoren su pertinencia para el seguimiento de las metas del PMPI a su cargo. Se brinda la posibilidad a las instancias de que realicen observaciones a estos indicadores, formulen modificaciones a los mismos e incluso propongan nuevos indicadores.

Con el objetivo de propiciar la correcta comparación entre resultados observados versus resultados esperados, cada indicador contará con una línea base, así como con su correspondiente proyección en cada año del quinquenio 2017-2021.

El establecimiento de los valores esperados de los indicadores considera el comportamiento histórico del indicador, así como el criterio de los responsables de seguimiento sobre el comportamiento esperado en las variables que estos incorporan.

Al finalizar cada año de ejecución del PMPI 2017-2021, la comparación de valores esperados versus observados posibilita referirse al cumplimiento del PMPI, en el marco del desarrollo institucional reflejado en las variables seleccionadas.

Para cada indicador se construirá una ficha de cálculo (Ver anexo N° 3) que garantice la conceptualización homogénea y precisa de los siguientes elementos:

- Denominación: nombre del indicador

- Descripción: detalle sobre el propósito del indicador
- Forma de cálculo: forma funcional en que se relacionan las variables
- Unidad de medida: magnitud estandarizada en que se expresa el indicador
- Interpretación: detalle sobre la correcta interpretación de sus resultados
- Periodicidad: regularidad temporal con que se calcula el indicador
- Fuente de información: fuente(s) primaria(s) de información para la obtención de las variables de interés
- Responsable: instancia a cargo del cálculo del indicador
- Nivel de desagregación: granularidad con que se obtiene el indicador
- Observaciones: aspectos de relevancia para el cálculo y correcta interpretación del indicador
- Proyección quinquenal: valores esperados para el indicador en cada año del quinquenio de interés

Además, en los casos de indicadores vinculados con metas del PMPI a las que se hará gestión de riesgo, se incorporarán en las fichas de cálculo el nivel de riesgo asociado a la meta, así como el estado de ejecución de las actividades de respuesta al riesgo.

V. Informe de seguimiento al PMPI 2017-2021

El artículo 43 del Estatuto Orgánico, en su punto “s”, establece que el Rector de la institución debe rendir cuentas de la gestión universitaria ante la Asamblea de Representantes, al menos una vez al año.

En el Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrektorías se reafirma que la Rectoría, la Rectoría Adjunta y las Vicerrektorías, se conciben como un equipo de trabajo que responde ante la Asamblea de Representantes y que la rendición de cuentas de la Rectoría y la Rectoría Adjunta, se debe realizar en el marco del seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional vigente.

El artículo 10 del Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y vicerrektorías establece que “... Las personas que ocupan los cargos de rectoría y rectoría adjunta evalúan su plan estratégico, integran los resultados de la rendición de cuentas de quienes ejercen la vicerrektoría sobre sus correspondientes planes estratégicos y rinden cuentas, en forma anual y al final de gestión, ante la Asamblea de Representantes. Esta rendición de cuentas se hará en el marco del informe anual y final de avance y seguimiento del Plan de Mediano Plazo Institucional...” (subrayado propio).

Así mismo, el artículo 53 del Reglamento de la Asamblea de Representantes, señala que “La Rectoría deberá presentar un informe de rendición de cuentas anual sustentado en el seguimiento y la evaluación del plan de mediano plazo institucional.”

En el informe se incluirá lo relativo al cumplimiento del plan estratégico de Rectoría, Rectoría Adjunta y vicerrektorías, y considerará los de facultades, centros y sedes...” (subrayado propio).

El artículo 9 del Reglamento para la Rendición de Cuentas y los Informes de Fin de Gestión, señala “Las personas que ocupan los cargos de Rectoría, Rectoría Adjunta, Vicerrektorías, Presidencia de órganos desconcentrados, Decanatura de Facultades, Centros, Sedes y Direcciones de Unidades Académicas y Secciones Regionales, deberán presentar, adicionalmente a los informes del proceso ordinario de evaluación del Plan Operativo Anual Institucional (POA), informes anuales de su gestión.

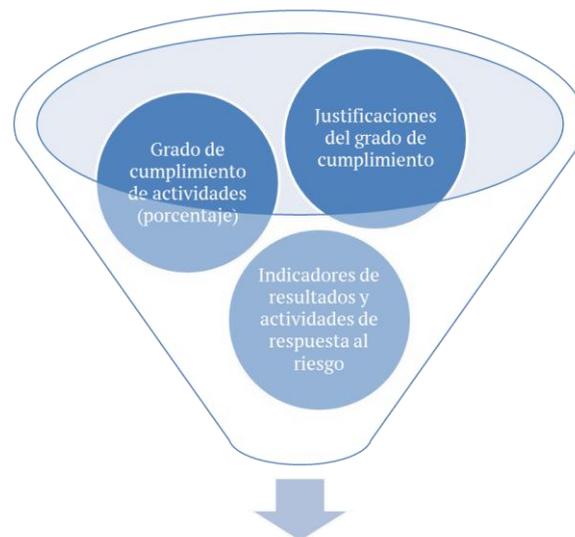
El primer informe, debe ser presentado a más tardar, dentro del mes siguiente a que se cumpla el primer año de gestión y los restantes en la misma fecha un año después...”

El informe anual de seguimiento se construye considerando el grado de cumplimiento observado para cada meta del PMPI en el quinquenio 2017-2021, indicando los

resultados alcanzados en las metas para las que se observan grados de cumplimiento conforme a lo planificado, señalando los elementos que mediaron para la obtención de cumplimientos inferiores a los esperados en las metas que tengan este comportamiento, haciendo referencia a la ejecución de las actividades de respuesta al riesgo (ARR) y contrastando los valores que se observan para los indicadores de resultados definidos en relación a los pronósticos previamente establecidos.

Costa Rica. Universidad Nacional

Figura 6. Insumos para la elaboración del informe de seguimiento al PMPI 2017-2021



Informe de seguimiento al PMPI 2017-2021

Fuente: Área de Planificación.

Al tratarse de un informe que engloba el cumplimiento de la totalidad de actividades de la estrategia institucional de mediano plazo, se realizará una clara separación de aquellas sobre las que Rectoría y Rectoría Adjunta rinden cuentas ante la Asamblea de Representantes (actividades en las que fungen como responsables de ejecución) y otras en las que se limitan a informar sobre los resultados de la gestión de las instancias en el nivel intermedio (en su calidad de responsables de seguimiento). Lo anterior en vista de que la rendición de cuentas de las instancias del nivel intermedio, se realiza en las asambleas de Facultad, Centro, Sede y Sección Regional.

La Rectoría y Rectoría Adjunta presentarán de manera paralela un informe de rendición de cuentas, en el que se referirán específicamente a los logros alcanzados en relación a los planes estratégicos de la Rectoría, Rectoría Adjunta y las vicerrectorías.

Bibliografía

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Cepal, Naciones Unidas.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Carot, J. M. (2012). Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina.
- CINDA. (2002). *Indicadores universitarios: Experiencias y desafíos internacionales*. Santiago, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 2.
- Ogliastri, E. (2008). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico* (5ta edición ed.). San José, Costa Rica: Incae.
- Sizer, J., Spee, A., & Bormans, R. (1992). The role of performance indicators in higher education. *Higher Education*.
- UNA. (2015). Estatuto Orgánico Universidad Nacional. Gaceta Extraordinaria N.º 8-2015.
- UNA. (2016). Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías. Gaceta Extraordinaria N.º 22-2016.
- UNA. (2016). Reglamento del Sistema de Planificación de la Universidad Nacional. Gaceta Ordinaria N.º 13-2016.
- UNA. (2016). Reglamento para la rendición de cuentas y los informes de fin de gestión. Gaceta Ordinaria N.º 21-2016.
- Vila, L. (2012). Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina.
- Wyman, O. (2010). Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción. *Harvard Deusto Business Review*, 30.

Anexo 1. Instructivo para la recopilación de actividades

INSTRUCTIVO: Levantamiento de las actividades para realizar el seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021

INTRODUCCIÓN

Según lo que establece el artículo 23 del estatuto orgánico, la estructura institucional de la Universidad Nacional está constituida por la totalidad de los órganos responsables de los procesos permanentes de la planificación universitaria y es el resultado del conjunto de los modelos de gobierno, gestión académica y administrativo, cuyas competencias se ejecutan mediante una planificación sistemática que armoniza y da coherencia al desarrollo de la universidad, a cargo del Área de Planificación (Apeuna) como instancia técnico-asesora adscrita a la Rectoría.

Con base en lo anterior, el Apeuna promueve la mejora continua de los procesos institucionales de planificación y de las herramientas que se ponen a disposición de las instancias, para la correcta formulación y seguimiento de los planes.

Ante la entrada en vigencia del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2017-2021, se formuló una metodología para su seguimiento, que contempla el establecimiento de indicadores de resultados asociados a algunas de las metas del PMPI, así como el levantamiento de las actividades que se realizarán durante el quinquenio para garantizar el cumplimiento de lo formulado.

De esta forma, se construyó un instrumento semiautomatizado en el que se solicita por instancia responsable de seguimiento de las metas del PMPI, una serie de información que permitirá obtener un valor asociado al grado de cumplimiento del PMPI 2017-2021. El acopio de esta información, permitirá llevar a cabo una oportuna rendición de cuentas en relación al planteamiento estratégico institucional, además de fortalecer los procesos de toma de decisiones.

Por lo anterior, se presenta este instructivo, cuyo objetivo es orientar el levantamiento de las actividades que se desarrollarán anualmente durante el quinquenio 2017-2021, para la atención de cada una de las metas estratégicas institucionales.

INSTRUMENTO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES POR DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTRATÉGICAS DEL PMPI 2017-2021

Este instrumento permite a las diferentes instancias planificar las actividades que desarrollarán por año, según las metas estratégicas en las cuales fungen como responsables de su seguimiento.

El instrumento se construyó utilizando Microsoft Excel a través de un formulario que permita el correcto funcionamiento e incorporación de la información y para ello se deben habilitar los macros de dicho programa.

Las instancias responsables del seguimiento de las metas del PMPI 2017-2021, encargadas de llevar a cabo el correspondiente levantamiento de actividades, son las siguientes:

- Rectoría
- Rectoría Adjunta
- Vicerrectoría de Docencia
- Vicerrectoría de Investigación
- Vicerrectoría de Extensión
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil
- Vicerrectoría de Administración

I PARTE:

Peso % de la meta estratégica: Es la distribución porcentual quinquenal que la instancia le otorga a cada una de las metas estratégicas que debe cumplir:
Ejemplo:
Año 2017= 20%,
Año 2018=25%
Año 2019=20%
Año 2020= 35%
Año 2021=30%.
La distribución % es a juicio de los responsables de la ejecución de las actividades
Σ porcentual del quinquenio= 100% (debe sumar 100%)
Se relaciona a la cronología con se ejecutarán las actividades.

Es el año del quinquenio 2017-2021, para el cuál la instancia incorporará actividades en el instrumento.

Formulario

INSTRUMENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES POR DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTRATÉGICA SEGÚN EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 2017-2021

META ESTRATÉGICA → PESO % DE LA META ESTRATÉGICA AÑO

Nº de la meta (Estratégica)

1.1.1 Implementar una estrategia institucional que permita ofrecer cursos itinerantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones.
1.1.2 Impulsar la renovación de los procesos de aprendizaje y la oferta académica en correspondencia con una política de flexibilización actualizada.
1.1.3 Promover espacios de reflexión que propicien el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad, el intercambio de experiencias y la reflexión acerca de temas pertinentes para la comunidad universitaria y la sociedad en general.
1.1.4 Implementar una estrategia que propicie una efectiva socialización y sinergia entre las áreas académicas para potenciar los abordajes multidisciplinares e interdisciplinarios.
1.2.1 Actualizar el modelo pedagógico de la Universidad con miras a una transformación educativa holística, integral, solidaria y centrada en el aprendizaje para la vida.
1.2.2 Implementar una estrategia de apropiación y práctica del nuevo modelo pedagógico, por parte de la comunidad universitaria.
1.2.3 Definir lineamientos institucionales que permitan la revisión de la concepción pedagógica en los planes de estudio de grado y posgrado en coherencia con el nuevo modelo pedagógico y las políticas.

Es la meta estratégica del PMPI 2017-2021, bajo responsabilidad de la instancia, y que por consiguiente se incluirán actividades para su seguimiento.

II PARTE:

Una vez completado el instrumento por año, el responsable de digitar la información, debe dar click al botón de registrar, con el fin de guardar la información digitada, de lo contrario el sistema elimina los registros y no podrá continuar con la digitación.

Se indica el responsable de la ejecución de la actividad para el cumplimiento de la meta estratégica; podría ser la misma instancia responsable de seguimiento, o alguna otra en la institución.

Formulario

INSTRUMENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES POR DESARROLLAR PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTRATÉGICA SEGÚN EL PLAN DE MEDIANO PLAZO 2017-2021

META ESTRATÉGICA: 1.1.1 Implementar una estrategia institucional que permita ofrecer carreras interesantes en distintas regiones del país y Centroamérica, en función de las necesidades e intereses de las comunidades y en las regiones.

PESO % DE LA META ESTRATÉGICA: 20% Año: 2017

PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN LA META ESTRATÉGICA

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES		VINCULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL RESPONSABLE	PESO %
1	Actividad 1			25%
2	Actividad 2			5%
3	Actividad 3			30%
4	Actividad II			40%
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Botones: Registrar, Cerrar

Es la ponderación (porcentual) que la instancia le asigna a cada una de las actividades enumeradas (según criterio de experto); no se pueden incorporar actividades sin ponderación; la ponderación de las n actividades que se incorporen anualmente, debe sumar 100%.

Para cada meta se deben enumerar las actividades a realizar en respuesta al ¿Cómo? atenderán lo planteado en la meta del PMPI en cuestión. Incorporar actividades propias de la instancia, así como las señaladas por otras instancias institucionales que apuntaron a dicha meta del PMPI en sus planes de trabajo.

En este apartado se debe indicar la correspondiente vinculación de la actividad con la(s) meta(s) estratégica(s) del Plan Estratégico de la instancia.

Anexo 2: Detalle de las sesiones de asesoría brindadas

Rectoría y Rectoría Adjunta			
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos
	Nombre	Instancia	
02 de febrero de 2017	Luz Emilia Flores D.	R. Adjunta	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Rectoría/Rectoría Adjunta 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.
Instancia(s) asesorada(s): Rectoría y Rectoría Adjunta	Gabriela Arguedas C.	R. Adjunta	
	Nixia Salas L.	Rectoría	
	Cristian González H.	Apeuna	
	Sugueily Madrigal R.	Apeuna	

Vicerrectoría de Investigación				
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos	
	Nombre	Instancia		
17 de enero de 2017	Gabriela Méndez A.	V. Investigación	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Vicerrectoría de Investigación 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.	
13 de febrero de 2017	Harry Alpízar	V. Investigación		
	Gabriela Pino	V. Investigación		
	Andrea Mora	V. Investigación		
	Instancia (s) asesorada(s): Vicerrectoría de Investigación	Daniel Rueda		V. Investigación
	Claudio Monge	V. Investigación		
	Sylvia Arredondo	V. Investigación		
	Lidia Chanto	V. Investigación		
	Irene Álvarez R.	Área de Planificación		
	Christian González H.	Área de Planificación		

Vicerrectoría de Docencia			
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos
	Nombre	Instancia	
31 de enero 2017	Franky González C.	Vic. Docencia	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Vicerrectoría de Docencia 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.
Instancia (s) asesorada(s): Vicerrectoría de Docencia	Rita Hernández G.	Vic. Docencia	
	José Fco. Zúñiga B.	Vic. Docencia	
	Marianela Delgado F.	Vic. Docencia	
	Enid Quesada A.	Vic. Docencia	
	Steven Chavarría	Vic. Docencia	
	Erika Anchía A.	Vic. Docencia	
	Carlos Hernández S.	Vic. Docencia	
	Vilma Vargas S.	Vic. Docencia	
	Kattia Salas P.	Vic. Docencia	
	Natalia Sáenz C.	Vic. Docencia	
	Marta Hernández B.	Vic. Docencia	
	Irma García V.	Vic. Docencia	
	Lupíta Jiménez R.	Vic. Docencia	
	Margarita Mena	Vic. Docencia	
	Norman Solórzano A.	Vic. Docencia	
	Eduardo Solano L.	Vic. Docencia	
	Cristian González H.	Apeuna	
	Irene Álvarez R.	Apeuna	
	Mayela Vega F	Apeuna	
Sugueilly Madrigal R.	Apeuna		
Giovanni Durán C.	Apeuna		

Vicerrectoría de Docencia			
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos
	Nombre	Instancia	
31 de enero 2017	Franky González Conejo	Vic. Docencia	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Vicerrectoría de Docencia 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.
Instancia (s) asesorada(s): Vicerrectoría de Docencia	Rita Hernández Gómez	Vic. Docencia	
	José Fco. Zúñiga B.	Vic. Docencia	
	Marianela Delgado F	Vic. Docencia	
	Enid Quesada Alfaro	Vic. Docencia	
	Steven Chavarría	Vic. Docencia	
	Erika Anchía Angulo	Vic. Docencia	
	Carlos Hernández S.	Vic. Docencia	
	Vilma Vargas S.	Vic. Docencia	
	Kattia Salas Pérez	Vic. Docencia	
	Natalia Sáenz Castro	Vic. Docencia	
	Marta E. Hernández B.	Vic. Docencia	
	Irma García Villalobos	Vic. Docencia	
	Lupita Jiménez Reyes	Vic. Docencia	
	Margarita Mena	Vic. Docencia	
	Norman Solórzano A.	Vic. Docencia	
	Eduardo Solano López	Vic. Docencia	
	Cristian González H.	Apeuna	
	Irene Álvarez R.	Apeuna	
	Mayela Vega F.	Apeuna	
Sugueilly Madrigal R.	Apeuna		
Giovanni Durán C.	Apeuna		

Vicerrectoría de Extensión			
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos
	Nombre	Instancia	
19 de enero 2017	Yadira Cerdas R.	V. Extensión	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Vicerrectoría de Extensión 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.
09 de febrero 2017	Tirso Maldonado	V. Extensión	
	Esteban Araya	V. Extensión	
Instancia (s) asesorada(s):	Leidy Jiménez D.	V. Extensión	
Vicerrectoría	Marlene Flores A.	V. Extensión	
de Extensión	Gabriela Gamboa J.	V. Extensión	
	Nancy Sánchez A.	V. Extensión	
	Cristian González H.	Apeuna	
	Irene Álvarez R.	Apeuna	
	Sugueilly Madrigal R.	Apeuna	
	Giovanni Durán C.	Apeuna	

Vicerrectoría de Vida Estudiantil			
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos
	Nombre	Instancia	
26 de enero de 2017	Mayela Avendaño S.	V. Vida Estudiantil	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Vicerrectoría de Vida Estudiantil 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.
09 de febrero 2017	Rocío Carvajal S.	V. Vida Estudiantil	
16 de febrero 2017	Norma Salazar B.	V. Vida Estudiantil	
22 de febrero 2017	Idaly Cascante H.	V. Vida Estudiantil	
1 de marzo 2017	Patricia Sandoval	V. Vida Estudiantil	
8 de marzo 2017	Edgar Núñez F.	V. Vida Estudiantil	
	Ligia López C.	V. Vida Estudiantil	
Instancia (s) asesorada(s):	Cristian González H.	Apeuna	
Vicerrectoría	Irene Álvarez R.	Apeuna	
de Vida Estudiantil	Sugueilly Madrigal R.	Apeuna	
	Giovanni Durán C.	Apeuna	

Vicerrectoría de Administración			
Fecha de acompañamiento	Participantes		Insumos remitidos
	Nombre	Instancia	
2 de diciembre 2016	Sergio Fernández R.	V. Administración	1) Indicadores y/o metas responsable de ejecutar 2) Instrumento de seguimiento 3) Plan de trabajo Vicerrectoría de Administración 4) Plan de trabajo otras instancias cuyas actividades contribuyen al cumplimiento de las metas.
Instancia (s) asesorada(s): Vicerrectoría de Administración	Guiselle Guevara	V. Administración	
	Cristian González H.	Apeuna	
	Irene Álvarez R.	Apeuna	
	Julio Arrieta M.	Apeuna	
	Dennis Víquez R.	Apeuna	

Anexo 3: Ficha de cálculo para los indicadores

Código	<i>etiqueta - identificador funcional del indicador</i>	
Denominación	<i>nombre del indicador</i>	
Descripción	<i>detalle sobre el propósito del indicador</i>	
Forma de cálculo	<i>forma funcional en que se relacionan las variables</i>	
Unidad de medida	<i>magnitud estandarizada en que se expresa el indicador</i>	
Interpretación	<i>detalle sobre la correcta interpretación de sus resultado</i>	
Característica	Periodicidad	<i>regularidad temporal con que se calcula el indicador</i>
	Fuente de información	<i>fuelle(s) primaria(s) de información para la obtención de las variables de interés</i>
	Responsable	<i>instancia a cargo del cálculo del indicador</i>
Nivel de desagregación	<i>granularidad con que se obtiene el indicador</i>	
Observaciones	<i>aspectos de relevancia para el cálculo y correcta interpretación del indicador</i>	
Proyección quinquenal 2017-2021	<i>valores esperados para el indicador en cada año del quinquenio de interés</i>	