



Dirección de Planificación Universitaria Área de Control Interno

Informe de Autoevaluación y Verificación de los Planes de Mejora del 2016, Institucional

**DPU-17-2017
Marzo, 2017**

Tabla de contenido

Introducción	1
Metodología	2
Objetivo general	2
Procedimiento	3
Participantes	3
Escala de Valoración	5
Análisis General de la Institución	6
Análisis de cumplimiento.....	7
Análisis de Incumplimientos	10
Instancias con mejoras incumplidas reincidentes.....	15
Análisis de los Planes de Mejora por Campo Estratégico.....	20
Campo Estratégico Consejo Universitario	21
Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora.....	22
Consejo Universitario.....	23
Campo Estratégico Administrativo.....	25
Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora.....	28
Rectoría	29
Dirección General de Asuntos Jurídicos.....	31
Dirección de Comunicación Institucional.....	32
Dirección de Cooperación Externa	33
Dirección de Evaluación Académica	35
Dirección de Gestión de Tecnología de la Información	37
Dirección de Planificación Universitaria	39
Dirección General de Administración Universitaria	41
Dirección de Control de Bienes e Inventarios	42
Dirección de Gestión Financiera	44
Dirección de Proveduría Institucional.....	46
Dirección de Gestión de Desarrollo Humano.....	48
Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas	50
Archivo Institucional.....	51
Área de Gestión Administrativa - Sede Atenas.....	53
Área de Gestión Administrativa - Sede Central	55
Área de Gestión Administrativa - Sede Guanacaste.....	56
Área de Gestión Administrativa - Sede Pacífico	58
Área de Gestión Administrativa - Sede San Carlos.....	60
Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Atenas	62
Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Guanacaste	64
Mercadeo y Comunicación - Sede Atenas.....	66
Mercadeo y Comunicación - Sede Central.....	68
Mercadeo y Comunicación - Sede Guanacaste.....	70
Mercadeo y Comunicación - Sede Pacífico.....	71
Mercadeo y Comunicación - Sede San Carlos	73
Campo Estratégico Docencia	75
Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora.....	77
Vicerrectoría de Docencia	78

Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa.....	80
Departamento de Gestión y Evaluación Curricular	83
Programa de Idiomas para el Trabajo.....	86
Área de Docencia - Sede Atenas.....	88
Área de Docencia - Sede Central	90
Área de Docencia - Sede Guanacaste.....	93
Área de Docencia - Sede Pacífico	95
Área de Docencia - Sede San Carlos.....	97
Campo Estratégico Extensión	99
Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora.....	101
Vicerrectoría de Extensión y Acción Social	102
Centro de Calidad y Productividad (CECAPRO)	104
Centro para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (CEDEMIPYME)	106
Área de Extensión y Acción Social - Sede Atenas.....	108
Área de Extensión y Acción Social - Sede Central	110
Área de Extensión y Acción Social - Sede Guanacaste.....	111
Área de Extensión y Acción Social - Sede Pacífico	113
Área de Extensión y Acción Social - Sede San Carlos.....	115
Campo Estratégico Investigación	117
Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora.....	119
Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	120
Área de Investigación y Transferencia - Sede Atenas	122
Área de Investigación y Transferencia - Sede Central.....	124
Área de Investigación y Transferencia - Sede Guanacaste	126
Área de Investigación y Transferencia - Sede Pacífico	128
Área de Investigación y Transferencia - Sede San Carlos	130
Campo Estratégico Servicios Estudiantiles	132
Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora.....	134
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	135
Área de Vida Estudiantil - Sede Atenas.....	137
Área de Vida Estudiantil - Sede Central	139
Área de Vida Estudiantil - Sede Guanacaste.....	141
Área de Vida Estudiantil - Sede Pacífico	143
Área de Vida Estudiantil - Sede San Carlos.....	145
Dirección de Registro Universitario	147
Análisis de Resultados de los Planes de Mejora Estratégicos 2014.....	149
Conclusiones.....	155
Recomendaciones	156

Introducción

La Ley de Control Interno asigna al jerarca y titulares subordinados la responsabilidad de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema, asimismo, todos los funcionarios son responsables de su correspondiente funcionamiento, por tanto, es necesario dar seguimiento al estado de sus componentes en las distintas instancias, evidenciando las debilidades que puedan existir para tomar las acciones de mejora necesarias.

Ante lo anterior, las instituciones estatales deben realizar la autoevaluación del Sistema de Control Interno en cada entidad, al menos una vez al año, según lo establece la Ley General de Control Interno y las Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República.

El proceso de autoevaluación es planteado con el fin de que la administración activa detecte las brechas que le impiden el cumplimiento de sus objetivos, así como, le permita formular e implementar oportunamente las mejoras correctivas necesarias.

Una vez aplicado el diagnóstico, identificadas las debilidades y definido el Plan de Mejora, cada una de las dependencias tienen de plazo un año para realizar todas aquellas actividades que coadyuven a mejorar la gestión y así, disminuir las desviaciones encontradas, además de aplicar un seguimiento a los planes de mejoras estratégicas para este periodo.

El Área de Control Interno (ACI) a finales del 2016 solicitó a las dependencias y áreas de la Institución, realizar la "autoevaluación" de sus planes de mejora y remitirlo a la instancia mencionada, para su posterior verificación por los colaboradores del ACI.

Por lo tanto, este informe tiene como propósito analizar el cumplimiento de las propuestas e identificar los temas pendientes de los planes de mejora de gestión y estratégico correspondiente al 2016 desarrollados por las dependencias y áreas, a su vez, el Área de Control Interno planteará conclusiones y recomendaciones que permitan brindar criterios al Consejo Universitario para la toma de decisiones.

Aprobado por el Consejo Universitario mediante Acuerdo No.3-5-17, de la Sesión Ordinaria No.05-2017, celebrada el 09 de marzo del 2017.

Metodología

El procedimiento desarrollado para la elaboración y conclusión de los planes de mejora del 2016, se enfocó en la realización previa de un trabajo con algunas dependencias de la Administración Universitaria, haciendo una división de los diagnósticos a trabajar por campos estratégicos, efectuando sesiones de trabajo para sensibilizarlos sobre los temas de las “actividades de control”, provocando una lluvia de ideas que permitió identificar debilidades en el accionar de las instancias, tanto en la Administración como en las sedes.

La elaboración del diagnóstico fue aplicado a las dependencias y áreas involucradas, según lo indicado en la Estrategia Metodológica del año correspondiente, donde en cada cuestionario existía un grupo de preguntas que eran aplicables a instancias específicas. Posteriormente los responsables junto con los equipos de trabajo elaboraron su plan de mejoras.

A finales del 2016, el ACI solicita a las instancias llevar a cabo la autoevaluación del Plan en la herramienta Google Drive, indicando la ficha a completar por cada uno de los titulares subordinados, en aras que evaluaran el cumplimiento de sus mejoras y remitieran las evidencias para comprobar su consecución.

Posteriormente, los funcionarios del Área de Control Interno verificaron las evidencias aportadas para respaldar el cumplimiento de las “acciones” establecidas, por tanto, si lo presentado cumple con lo programado, la mejora se da por finalizada. De presentarse un incumplimiento total o parcial, los funcionarios del ACI lo consignan en la ficha de verificación como pendiente e indican que el titular tiene hasta el 31 de marzo del 2017 para culminar la mejora, sin embargo, esto constituye un debilitamiento del Sistema de Control Interno.

Una vez finalizada la autoevaluación y la verificación, el Área de Control Interno efectúa el análisis institucional de los datos y realiza el informe con el objetivo de brindar insumos al Consejo Universitario para la toma de decisiones.

Objetivo general

Evaluar el cumplimiento propuesto por las instancias de los planes de mejora 2016, específicamente en el componente de Actividades de Control.

Procedimiento

Finalizado el periodo, las instancias realizan la autoevaluación de su plan de mejora utilizando la escala de valoración establecida en la Estrategia Metodológica del 2016 y lo correspondiente para los Planes de Mejora Estratégicos, donde indican si las mejoras programadas en el periodo se han finalizado o no, así como, las evidencias que comprueben su cumplimiento. Terminada la autoevaluación, el titular de la instancia remitió a la Dirección de Planificación Universitaria un oficio indicando el ingreso de la información en la plantilla en Google Drive.

En caso de responder que alguna mejora estaba incumplida, la instancia justificaba las razones que imposibilitaron su cumplimiento, para este fin se destinó una casilla específica en la matriz de Autoevaluación del Plan de Mejoras 2016.

La verificación es realizada por los funcionarios del Área de Control Interno en cada una de las instancias, utilizando como insumo la matriz de "Autoevaluación del Plan de Mejoras 2016". Los funcionarios del ACI, revisan que las evidencias hayan sido documentadas por los colaboradores de la instancia, y se consignó el resultado en la "Verificación del Plan de Mejora 2016".

Al finalizar la verificación, el funcionario del ACI entrega la ficha, la cual contiene su firma, la del titular subordinado y la fecha en que se realizó el cotejo de la información, en aras de documentar el estado oficial de cumplimiento de cada mejora de la instancia.

Participantes

Las instancias sujetas a la "autoevaluación" y "verificación" de los planes de mejora correspondiente al 2016 fueron divididas por campo estratégico, de la siguiente manera:

Campo Estratégico Consejo Universitario

- Secretaría del Consejo Universitario

Campo Estratégico Administrativo

- Rectoría
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Dirección de Comunicación Institucional
- Dirección de Cooperación Externa
- Dirección de Evaluación Académica
- Dirección de Gestión de Tecnología de la Información
- Dirección de Planificación Universitaria
- Dirección General de Administración Universitaria
- Dirección de Control de Bienes e Inventarios
- Dirección de Gestión Financiera
- Dirección de Proveeduría Institucional
- Dirección de Gestión de Desarrollo Humano

- Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas
- Archivo Institucional
- Área de Gestión Administrativa - Sede Atenas
- Área de Gestión Administrativa - Sede Central
- Área de Gestión Administrativa - Sede Guanacaste
- Área de Gestión Administrativa - Sede Pacífico
- Área de Gestión Administrativa - Sede San Carlos
- Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Atenas
- Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Guanacaste
- Mercadeo y Comunicación - Sede Atenas
- Mercadeo y Comunicación - Sede Central
- Mercadeo y Comunicación - Sede Guanacaste
- Mercadeo y Comunicación - Sede Pacífico
- Mercadeo y Comunicación - Sede San Carlos

Campo Estratégico Docencia

- Vicerrectoría de Docencia
- Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa
- Departamento de Gestión y Evaluación Curricular
- Programa de Idiomas para el Trabajo
- Área de Docencia - Sede Atenas
- Área de Docencia - Sede Central
- Área de Docencia - Sede Guanacaste
- Área de Docencia - Sede Pacífico
- Área de Docencia - Sede San Carlos

Campo Estratégico Extensión

- Vicerrectoría de Extensión y Acción Social
- Centro de Calidad y Productividad (CECAPRO)
- Centro para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (CEDEMIPYME)
- Área de Extensión y Acción Social - Sede Atenas
- Área de Extensión y Acción Social - Sede Central
- Área de Extensión y Acción Social - Sede Guanacaste
- Área de Extensión y Acción Social - Sede Pacífico
- Área de Extensión y Acción Social - Sede San Carlos

Campo Estratégico Investigación

- Vicerrectoría de Investigación y Transferencia
- Área de Investigación y Transferencia - Sede Atenas
- Área de Investigación y Transferencia - Sede Central
- Área de Investigación y Transferencia - Sede Guanacaste
- Área de Investigación y Transferencia - Sede Pacífico
- Área de Investigación y Transferencia - Sede San Carlos

Campo Estratégico Servicios Estudiantiles

- Vicerrectoría de Vida Estudiantil
- Área de Vida Estudiantil - Sede Atenas
- Área de Vida Estudiantil - Sede Central
- Área de Vida Estudiantil - Sede Guanacaste
- Área de Vida Estudiantil - Sede Pacífico
- Área de Vida Estudiantil - Sede San Carlos
- Dirección de Registro Universitario

Escala de Valoración

En la Estrategia Metodológica de la Autoevaluación de Control Interno del 2016, se establece una escala de valoración cualitativa, donde las dependencias al evaluar su avance y el Área de Control Interno al verificar los mismos, valoran en términos de “sí” realizó la mejora o “no” la efectuó en su totalidad.

Área de Control Interno		
Escala de valoración del cumplimiento del Plan de Mejoras 2016		
Criterio cuantitativo	Criterio cualitativo	Interpretación
0%	No	La mejora propuesta no se cumplió
100%	Sí	La mejora propuesta se llevó a cabo en su totalidad

En el caso del Plan de Mejora Estratégico 2014 la escala que se utiliza para determinar el cumplimiento de las mejoras es el siguiente:

Área de Control Interno		
Escala de valoración del cumplimiento del Plan de Mejoras Estratégicas 2014		
Criterio cuantitativo	Criterio cualitativo	Interpretación
0%	No	La mejora propuesta no se cumplió
25%	Cumplimiento parcial bajo	El desarrollo de la mejora es incipiente
50%	Cumplimiento parcial medio	Se ha avanzado medianamente en el cumplimiento de la mejora.
75%	Cumplimiento parcial alto	La mejora se ha desarrollado en su mayor parte, pero faltan algunos aspectos por finiquitar
100%	Sí	La mejora propuesta se llevó a cabo en su totalidad

Análisis General de la Institución

El presente apartado ofrece los datos generales producidos por la Autoevaluación y Verificación de los Planes de Mejora del 2016, el mismo se estructura en cuatro bloques, el primero habla del cumplimiento general basado en los reportes brindados por las instancias y verificados por el Área de Control Interno, un segundo bloque detalla los incumplimientos en los que incurrieron las dependencias y áreas complementado con datos históricos para facilitar la toma de decisiones, el tercero profundiza en los campos estratégicos desde la perspectiva propia de las unidades de trabajo que lo componen, el último se encarga del seguimiento y análisis de los resultados de las mejoras estratégicas propuestas en el periodo 2014.

Iniciando con el primer bloque mencionado, se revisa la entrega de información de Autoevaluación, que es el insumo básico para el desarrollo del análisis, esta se hizo de forma expedita por parte de las instancias, el 95% de éstas la entregaron a tiempo o con anticipación, únicamente tres lo hicieron a destiempo, las cuales fueron: Dirección General de Asuntos Jurídicos, Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa y Área de Extensión y Acción Social de Sede Central.

Posterior a la entrega de la información, se realizó la verificación de las evidencias, en la que se certifica el cumplimiento de las mejoras. El Cuadro No.1 resume el comportamiento por campo estratégico de la consecución de planes de mejora.

Cuadro No.1

Consolidado Institucional de Autoevaluación y Verificación por Campo Estratégico

Campo estratégico	Total de mejoras programadas	Autoevaluación			Verificación		
		Sí	No	Contribución cumplimiento Institucional	Sí	No	Contribución cumplimiento Institucional
Consejo Universitario	7	0	7	0%	0	7	0%
Campo Estratégico Administrativo	154	137	17	41%	133	21	40%
Campo Estratégico Docencia	53	48	5	14%	45	8	14%
Campo Estratégico Extensión	50	40	10	12%	38	12	11%
Campo Estratégico Investigación	37	32	5	10%	33	4	10%
Campo Estratégico Servicios Estudiantiles	32	25	7	8%	23	9	7%
Totales	333	282	51	85%	272	61	82%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Nota: Se excluyen de sedes las mejoras compartidas con la Vicerrectoría de Vida Estudiantil

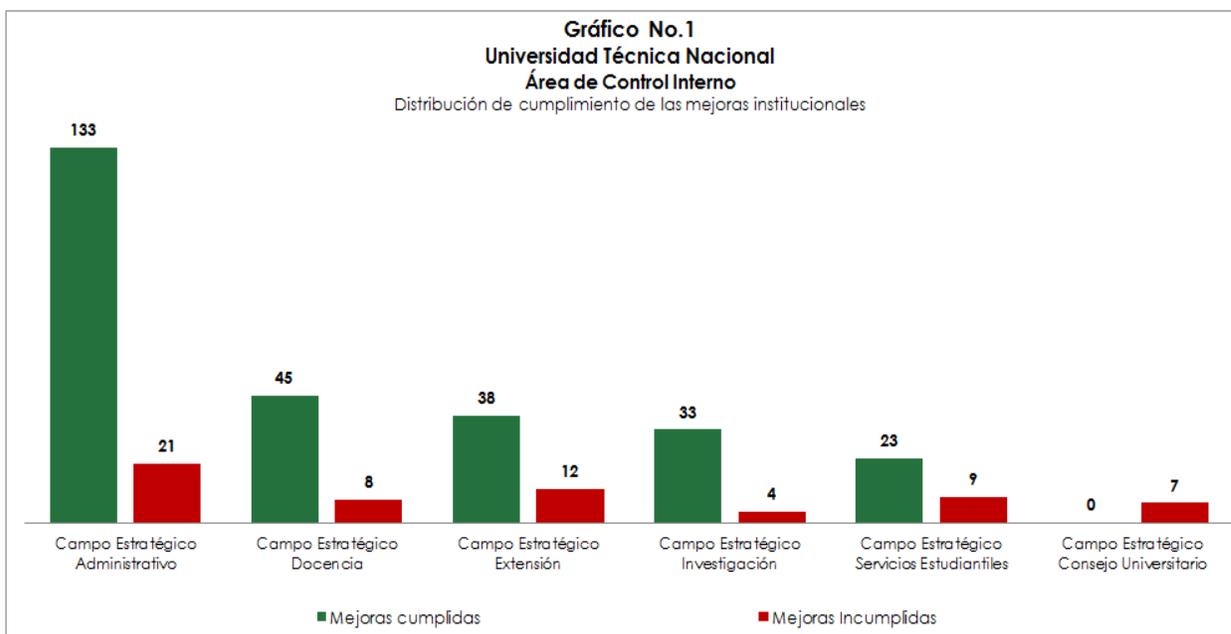
Análisis de cumplimiento

El cumplimiento reportado por las instancias fue de un 85%, según se observa en el cuadro anterior, pero luego de la verificación disminuyó a un 82% variando en diez la cantidad absoluta de propuestas de mejoras alcanzadas, la consecución de estas cubre una amplia proporción de planes en el periodo regular, contribuyendo con esto al perfeccionamiento del componente Actividades de Control.

El Cuadro No.1 indica que el Campo Estratégico Administrativo se destaca por aportar la mayoría de mejoras cumplidas (133), con lo cual contribuye con el 40% de propuestas logradas, la razón principal de esto es que el campo agrupa la mayor cantidad de instancias, el siguiente en aporte es el de Docencia con un 14% de las propuestas logradas, por su parte en el caso de Vida Estudiantil se realizó un plan de mejoras en conjunto uniendo esfuerzos entre las áreas y la Vicerrectoría, lo cual propició que esta última asumiera 13 mejoras y se restaron a las instancias de las sedes para evitar duplicidad.

El Campo de Investigación presenta una particularidad en las cifras, ya que reportaron un cumplimiento menor al que realmente lograron en la autoevaluación, indicaron tener 32 mejoras cumplidas, sin embargo en el momento de la verificación habían finalizado 33, lo cual puede ser explicado por la diferencia entre las fechas de corte de la autoevaluación y verificación o en algunos casos no consideraron evidencias que se proponen hasta la verificación. Los demás campos aumentaron la cantidad de incumplidas tras la revisión por parte del Área de Control Interno, excepto el de Consejo Universitario, el cual no ha cumplido ninguna propuesta de mejora.

Para observar mejor las diferencias entre las cifras de propuestas cumplidas e incumplidas en cada campo estratégico, se presenta a continuación el Gráfico No.1.

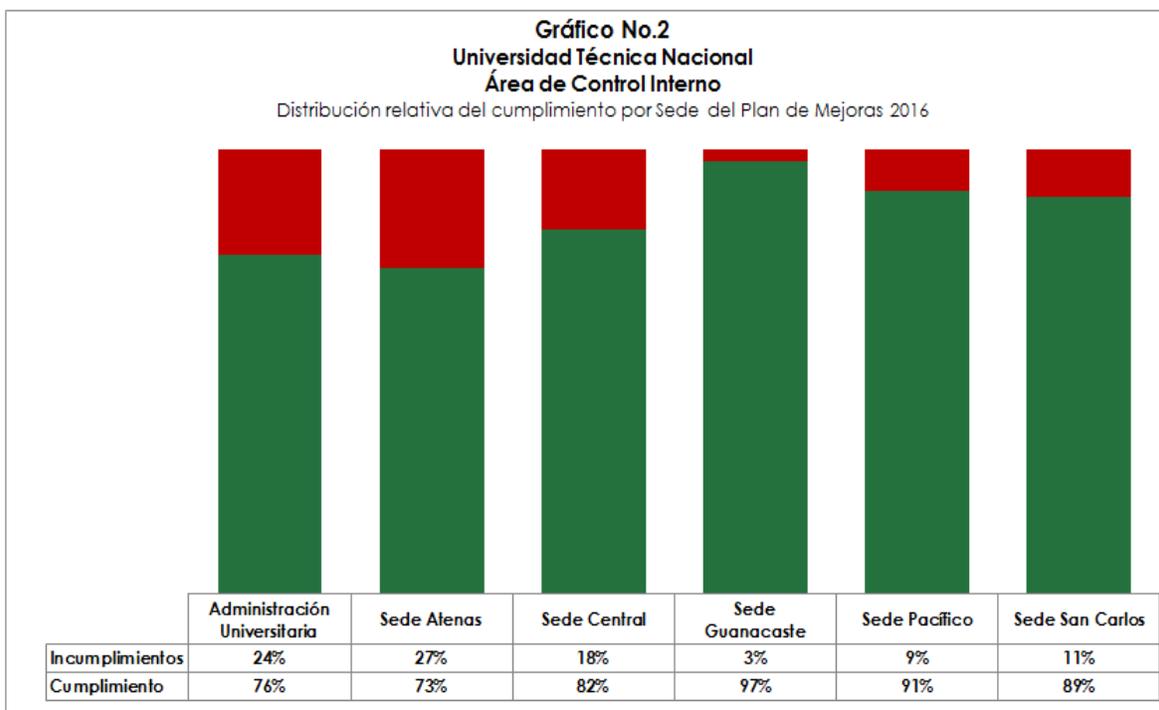


Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

En el gráfico se observa el incumplimiento total de la Secretaría del Consejo Universitario, además, que los Campos Estratégicos que tienen la mayor porción de mejoras incumplidas en relación con las propuestas de sus instancias son Servicios Estudiantiles y Extensión, estos registran cerca de una cuarta parte de propuestas postergadas, en el caso de Servicios Estudiantiles la razón que explica el comportamiento es que las mejoras eran compartidas por las áreas de las sedes y al incumplirse una de las mejoras debe reportarse por todas las instancias que la comparten, por otra parte, en el Campo de Extensión ocurre que la Vicerrectoría concentra la mitad (6) de las mejoras incumplidas, siendo la que incrementa la cifra total de inconclusas.

En el Campo Estratégico Investigación, se destaca que cumplen la mayor proporción de propuestas, ya que sólo cerca del 10% (4) del total de mejoras del campo no fueron conseguidas y es llamativo que tres de estas (75%) corresponden a la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, al respecto argumenta que una de las mejoras no se consideró de prioridad y otras que están en revisiones de la Vicerrectoría para su realización durante el año 2017.

En el Gráfico No.2 se observa el comparativo del desempeño de las sedes, indicando en términos relativos las que lograron concluir en el periodo regular, la mayor cantidad de mejoras propuestas.



Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

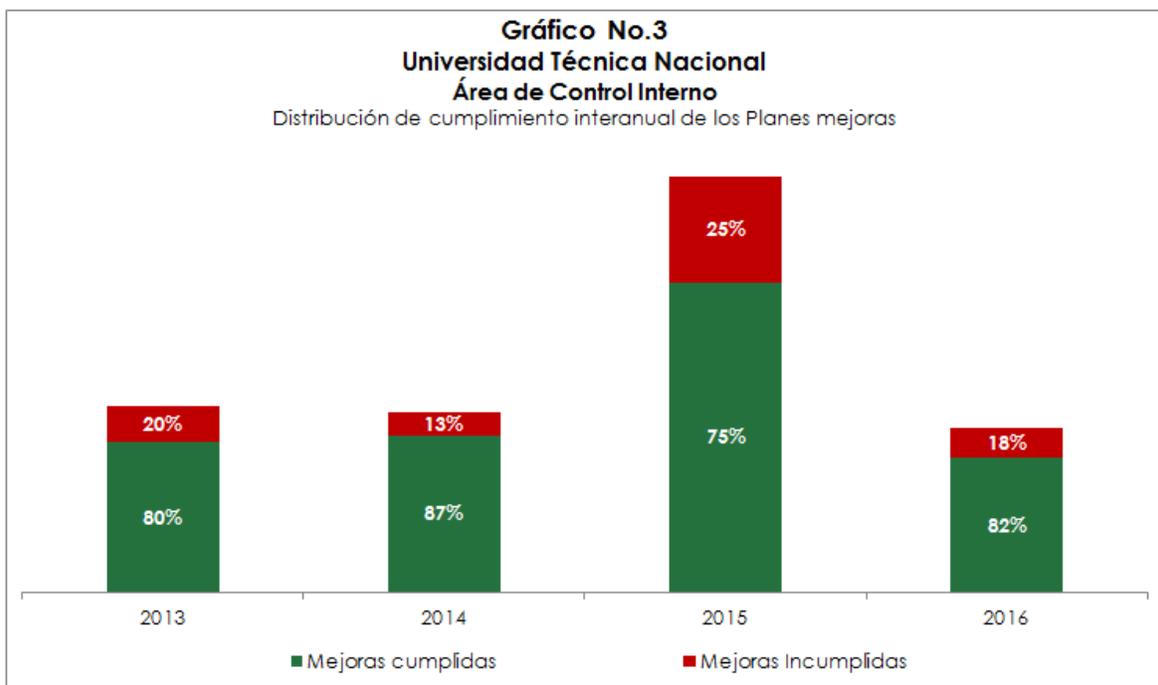
Los datos aportados en la figura anterior revelan que la sede que tiene la mayor eficacia en el cumplimiento de los planes de mejora es Guanacaste con un 97%, ya que solo queda pendiente una mejora de 39 propuestas, seguida por Pacífico que tiene tres pendientes y San Carlos con cuatro mejoras inconclusas.

Por otra parte, la Sede Atenas es la que tiene el nivel de cumplimiento más bajo con un 73%, y la Administración Universitaria que cuenta con 25 instancias, tuvo un cumplimiento del 76%, esto genera una diferencia considerable en la estrategia de seguimiento para los titulares y así aumentar el cumplimiento.

El compromiso y apoyo brindado por los respectivos decanos, ha permitido que sus funcionarios asuman la responsabilidad de fortalecer los procesos de Control Interno en sus sedes y como indican las Normas de Control Interno han emitido instrucciones, normas y procedimientos para el cumplimiento del sistema de control de una forma debidamente documentada y oficializada, manteniendo la vigilancia del cumplimiento, validez y suficiencia de todos los controles.

Por lo anterior, es de suma importancia el interés manifiesto y la actitud proactiva de las autoridades para el mejoramiento del sistema y a su vez favorecer con esto el alcance de los objetivos, tanto los de la Institución como los del Sistema de Control Interno.

En términos generales, el cumplimiento supera el 80%, esto se ha mantenido constante a través de los años, lo que se observa mejor con el Gráfico No.3 que se presenta seguidamente.



Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Se aprecia en la rúbrica anterior que el desempeño de la Institución ha variado por encima del 80% en los años 2013, 2014 y 2016, sin embargo, en el 2015 la cantidad de mejoras casi duplicó a la de los otros años mencionados y por esta razón se disminuyó en 5% el cumplimiento institucional.

Para los años repasados se han propuesto acciones en distintos componentes funcionales de control interno, de este modo en el año 2013 se evaluaron los Sistemas de información y Actividades de Control, en el 2014 fueron los de Ambiente de Control y Seguimiento, además, en este año se realizó un plan de mejoras estratégicas y las de gestión, en el 2015 se aplica el modelo de madurez a los enlaces de planificación y debido a su estado se propone mayor cantidad de mejoras para el perfeccionamiento de Sistemas de Información y Ambiente de Control, para el 2016 se trabaja el de Actividades de Control debido a los resultados obtenidos.

Análisis de Incumplimientos

En el Proceso de Verificación del Plan de Mejoras 2016, evidencia que algunas de las instancias presentan incumplimientos que deben ser atendidos, ya que en algunos casos no se logró ninguna de las mejoras, dejando un total de 61 propuestas postergadas.

El Cuadro No.2 muestra el comportamiento de algunas de esas dependencias y áreas, evidenciando así el incumplimiento en sus propuestas. En este particular, los

incumplimientos fueron divididos en tres apartados según la cantidad de mejoras que cada una de las instancias tiene pendientes.

Las mejoras que están en color rojo, pertenecen a las instancias que tienen de 7 a 5 mejoras postergadas, las cuales deben atender con prontitud sus propuestas debido a la cantidad de mejoras que tienen pendientes. Por su parte, las mejoras marcadas en color amarillo, son las que tienen de 4 a 3 mejoras sin cumplir, siendo casos más favorables para que las instancias puedan dar término a sus propuestas. Además, están las mejoras marcadas en color verde, las cuales presentan de 2 a 1 mejora incumplidas por parte de la instancia, siendo este un escenario favorable para la misma, ya que su cumplimiento debería ser en el corto plazo.

Dada la segregación anterior, el cuadro muestra que en primera instancia, se encuentra la Secretaría del Consejo Universitario, la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social y la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano como las instancias con mayor cantidad de incumplimientos para el periodo.

En el caso particular de la Secretaría del Consejo Universitario, de las siete mejoras del 2016, no concluyó ninguna, justificando que en algunas propuestas falta la validación de la Rectoría para algunos documentos. Atribuyó también este incumplimiento a que no se contaba con personal nombrado en la instancia y además, en algunas acciones no colocó ninguna justificación.

La Vicerrectoría de Extensión y Acción Social posee un caso similar al anterior, ya que de sus seis propuestas, no completó ninguna en el periodo regular, argumentando su incumplimiento en la imposibilidad de coordinación con otras instancias para llevar a cabo una capacitación, problemas para divulgar información por medio de la página web porque aún no ha sido oficializada y otras de las mejoras no poseen justificación por su incumplimiento.

La Dirección de Gestión de Desarrollo Humano logró concretar en el periodo regular dos de las siete mejoras propuestas, mostrando un avance, sin embargo; de las cinco mejoras pendientes hay temas de interés institucional que no se trabajaron en el tiempo programado, justificando solamente que se debe al cambio en el titular de la Dirección.

En este Proceso de Verificación, hubo siete instancias que avanzaron en sus propuestas, manteniendo un 52% de incumplimiento en promedio. Las dependencias y áreas que presentan un mayor rezago en el rango medio son: la Vicerrectoría de Docencia y el Área de Mercadeo y Comunicación de la Sede Pacífico.

La Vicerrectoría de Docencia argumenta su incumplimiento debido a la falta de formalización del Modelo Educativo, además, de que una de las instancias que pertenecen a esta no había concluido con la elaboración de un documento, situación que los afectó directamente. Por su parte, Mercadeo y Comunicación de la Sede Pacífico no presentó justificaciones, ya que las mejoras fueron señaladas

como finalizadas en la autoevaluación, pero al verificarlas, los funcionarios del ACI señalan que las evidencias no son suficientes para darlas como culminadas.

Existe un tercer grupo de instancias que presentan incumplimientos, sin embargo el mismo se denominó de bajo impacto, ya que en su mayoría solamente estaba pendiente 1 mejora, situación que no debe ser desatendida, pero presentaban avances, por lo que en el primer trimestre del año 2017 se espera que finalicen la mayoría de estas propuestas.

Cuadro No.2
Consolidado Institucional de incumplimiento por instancia - Plan de Mejora 2016

Instancia	Cantidad mejoras programadas	Cantidad mejoras incumplidas	Nivel de incumplimiento	Justificación
Consejo Universitario	7	7	Alto	Falta la validación de la Rectoría para algunos documentos; no se ha nombrado el personal de la Secretaría; y en otros casos no se incluyó el motivo del incumplimiento.
Vicerrectoría de Extensión y Acción Social	6	6	Alto	Imposibilidad de concretar una fecha con la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia para temas de interés para la capacitación; imposibilidad de divulgar el procedimiento para actualizar la información en la web porque la página de la UTN aún no se oficializó; y los restantes incumplimientos carecen de una justificación.
Dirección de Gestión de Desarrollo Humano	7	5	Alto	Recae por el cambio de la Directora de Gestión de Desarrollo Humano.
Dirección General de Administración Universitaria	6	3	Medio	Sin justificación por incumplimiento.
Vicerrectoría de Docencia	5	3	Medio	Una de las mejoras no se realiza porque el modelo educativa incluía ese tema y aún no estaba validado por el Consejo Universitario; otro razonamiento es porque el Departamento de Gestión y Evaluación Curricular aún no había finalizado el Manual de Diseño, Rediseño y Evaluación Curricular, lo cual les afecta la finalización de la mejora; y por último, no se brindó una justificación porque la mejora en la "autoevaluación" fue señalada como concluida, pero en la "verificación" se evidencia que

Instancia	Cantidad mejoras programadas	Cantidad mejoras incumplidas	Nivel de incumplimiento	Justificación
				aún faltan acciones por terminar.
Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	7	3	Medio	La mejora de capacitar a los encargados de investigaciones no fue considerada como una prioridad para Vicerrectoría. A su vez el Vicerrector considera que la propuesta de política para la actualización de las colecciones de las bibliotecas, deber revisarse nuevamente, así como, procedimiento para manejo y seguimiento de iniciativas que no corresponden a las áreas estratégicas determinadas por la Vicerrectoría. Por esas razones, las 3 mejoras quedaron pendientes.
Área de Vida Estudiantil - Sede Atenas	6	3	Medio	Aducen que la mejora no se ha cumplido por efectuar otras actividades y porque los estudiantes están ocupando las instalaciones, lo cual dificulta levantar el inventario. Las otras dos mejoras fueron señaladas como finalizadas en la autoevaluación, pero al verificar, los funcionarios del ACI señalan que las evidencias no son suficientes para darlas como culminadas, motivo por el cual no se brinda una justificación.
Área de Gestión Administrativa - Sede Atenas	6	3	Medio	Van direccionados a que otra instancia es la encargada de realizar esas mejoras o que fueron abordadas por la dependencia que da lineamientos en ese tema, lo que evidencia un limitado entendimiento de cuál es la importancia de realizar mejoras en las instancias y cómo se deben construir
Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Atenas	6	3	Medio	En el caso de una de las mejoras se incumple por priorizar otras actividades, mientras las otras dos, no se indica porqué el área no las finaliza.

Instancia	Cantidad mejoras programadas	Cantidad mejoras incumplidas	Nivel de incumplimiento	Justificación
Mercadeo y Comunicación - Sede Pacífico	5	3	Medio	No se cuenta con justificación porque las mejoras fueron señaladas como finalizadas en la autoevaluación, pero al verificar, los funcionarios del ACI señalan que las evidencias no son suficientes para darlas como culminadas.
Dirección de Proveduría Institucional	6	2	Bajo	Sin justificación por los incumplimientos.
Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa	6	2	Bajo	Que el Área de Capacitación y Desarrollo de la DGDH aún no les han remitido las evaluaciones del desempeño de los docentes; mientras en el segundo incumplimiento no se brinda una justificación.
CEDEMIPYME	6	2	Bajo	Van direccionadas a que está pendiente la respuesta del Vicerrector de Extensión y Acción Social para implementar el procedimiento de servicios de Desarrollo Empresarial; y en la segunda pendiente no explicó el incumplimiento.
Área de Docencia - Sede Central	6	2	Bajo	No se cuenta con justificación porque las mejoras fueron señaladas como finalizadas en la autoevaluación, pero al verificar, los funcionarios del ACI señalan que las evidencias no son suficientes para darlas como culminadas.
Área de Extensión y Acción Social - Sede Central	6	2	Bajo	No se cuenta con justificación porque las mejoras fueron señaladas como finalizadas en la autoevaluación, pero al verificar, los funcionarios del ACI señalan que las evidencias no son suficientes para darlas como culminadas.
Área de Vida Estudiantil - Sede Central	3	2	Bajo	Una de las mejoras no presenta justificación por su incumplimiento, la otra fue señalada como finalizada en la autoevaluación, pero al verificar, los funcionarios del ACI señalan que las evidencias no eran suficientes para darla por culminada, por eso no presenta justificación.
Área de Vida Estudiantil - Sede San Carlos	5	2	Bajo	Sin justificación por los incumplimientos.

Instancia	Cantidad mejoras programadas	Cantidad mejoras incumplidas	Nivel de incumplimiento	Justificación
Dirección General de Asuntos Jurídicos	6	1	Bajo	Sin justificación por incumplimiento.
Dirección de Control de Bienes e Inventarios	6	1	Bajo	Está pendiente por falta de visto bueno de la Dirección General de Asuntos Jurídicos.
Dirección de Registro Universitario	6	1	Bajo	Se requiere presupuesto para desarrollar el procedimiento de graduaciones considerando las contingencias del Sistema Avatar.EDU.
Área de Extensión y Acción Social - Sede Atenas	6	1	Bajo	Se indica que a pesar de realizar el procedimiento de coordinación entre los directores para la prestación de servicios, les faltó tiempo para validarlo entre las jefaturas de las DEAS de las otras sedes y el Vicerrector de Extensión y Acción Social.
Área de Investigación y Transferencia - Sede Atenas	6	1	Bajo	Los lineamientos para la formulación de proyectos se dieron a conocer a finales del 2016, lo que atrasó la finalización de la mejora.
Área de Vida Estudiantil - Sede Guanacaste	6	1	Bajo	Retraso en la ejecución y contratación del profesional que construiría el instrumento.
Área de Docencia - Sede San Carlos	6	1	Bajo	Diferencia de criterios entre los funcionarios que desarrollaban la mejora, quedando pendiente en su totalidad.
Área de Extensión y Acción Social - Sede San Carlos	8	1	Bajo	A pesar de realizar el procedimiento de coordinación entre los directores para la prestación de servicios, queda pendiente validarlo entre las jefaturas de las DEAS de las otras sedes y el Vicerrector de Extensión y Acción Social.

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Instancias con mejoras incumplidas reincidentes

En el Cuadro No.3 se evidencia el comportamiento de las 23 instancias reincidentes desde el 2014 hasta el 2016, siendo seccionado el incumplimiento en alto (rojo), medio (amarillo) y bajo (verde).

Cuadro No.3
Consolidado institucional interanual de incumplimiento en la autoevaluación y verificación por sede

Sede	Instancia	2014		2015		2016		Porcentaje desviación
		Cantidad mejoras programadas	Incumplimientos	Cantidad mejoras programadas	Incumplimientos	Cantidad mejoras programadas	Incumplimientos	
AU	Consejo Universitario	0	0	4	4	7	7	100%
AU	Vicerrectoría de Extensión y Acción Social	6	4	16	10	6	6	71%
AU	Dirección General de Asuntos Jurídicos	4	0	14	13	6	1	58%
AU	Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa	14	8	17	8	6	2	49%
Central	Área de Extensión y Acción Social	6	0	16	11	6	2	46%
AU	Dirección de Control de Bienes e Inventarios	4	3	17	8	6	1	44%
Atenas	Área de Gestión Administrativa	4	0	6	4	6	3	44%
Central	Área de Vida Estudiantil	6	2	14	6	3	2	43%
Central	Área de Docencia	6	0	11	8	6	2	43%
San Carlos	Área de Vida Estudiantil	6	3	16	5	5	2	37%
Atenas	Área de Producción y Gestión Empresarial	6	0	16	7	6	3	36%
AU	Dirección de Registro Universitario	4	1	16	7	6	1	35%
San Carlos	Área de Docencia	6	0	20	9	6	1	31%
AU	Dirección General de la Administración Universitaria	5	1	13	3	6	3	29%
Atenas	Área de Vida Estudiantil	5	0	15	3	6	3	23%

Sede	Instancia	2014		2015		2016		Porcentaje desviación
		Cantidad mejoras programadas	Incumplimientos	Cantidad mejoras programadas	Incumplimientos	Cantidad mejoras programadas	Incumplimientos	
AU	Dirección de Gestión de Desarrollo Humano	11	0	21	3	7	5	21%
Pacífico	Mercadeo y Comunicación	6	0	8	1	5	3	21%
San Carlos	Área de Extensión y Acción Social	6	2	15	3	8	1	21%
AU	Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	4	1	16	1	7	3	19%
AU	Vicerrectoría de Docencia	4	1	18	1	5	3	19%
Guanacaste	Área de Vida Estudiantil	4	1	16	2	6	1	15%
Atenas	Área de Extensión y Acción Social	6	0	14	1	6	2	12%
Atenas	Área de Investigación y Transferencia	5	0	16	2	6	1	11%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2014, PM2015 y PM2016. ACI

Las instancias con mayor incumplimiento reiterativo en el periodo estudiado son el Consejo Universitario y la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social, donde el porcentaje de desviación es de 100% y 71% respectivamente.

La Secretaría del Consejo Universitario no presenta incumplimientos en el 2014, ya que en ese año aún no era considerado en los procesos de Control Interno. Sin embargo, desde que fue incorporado a realizar las Autoevaluaciones, tiene pendientes todas sus propuestas, es decir, las correspondientes a los años 2015 y 2016, siendo el caso más preocupante, primero porque sus justificaciones son nulas o escuetas y segundo porque tiene dos años acumulados de retrasos. Aunado a la anterior, esta Instancia posee 6 mejoras a realizar en el 2017, lo cual significa que en el presente año, debe ejecutar las programadas y las postergadas, las cuales suman 17 propuestas.

La Vicerrectoría de Extensión y Acción Social presenta tres años de incumplimientos en periodo regular, por tanto, la cantidad de mejoras postergadas es alta con respecto a lo programado, a su vez, sus justificaciones responden a problemas de coordinación, comunicación, priorización de otras actividades y en algunos casos se desconoce los motivos que llevaron al titular subordinado a retrasar su ejecución hasta periodos extraordinarios. Por tanto, la Instancia tiene un periodo adicional en el 2017 para concluir las propuestas, donde debe asumir las 6 mejoras programadas en ese año, más las 7 propuestas sin concluir correspondientes al 2016 (6) y 2015 (1) al 31 de marzo.

Las mejoras con incumplimiento moderado (amarillas) son 11 instancias de las 23 que presentan esta condición, donde algunas de las dependencias y áreas tienen propuestas rezagadas del periodo regular en su finalización en los tres años analizados, pero en otros casos se posterga las mismas en dos periodos. El comportamiento de cada unidad de trabajo es variable y en todos los casos los titulares subordinados son los responsables del cumplimiento. Sin embargo, se razonará los casos más alarmantes, los cuales son: Dirección General de Asuntos Jurídicos; Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa; Dirección de Control de Bienes e Inventarios; Área de Vida Estudiantil de la Sede Central y Sede San Carlos; y Dirección de Registro Universitario.

La Dirección General de Asuntos Jurídicos es un caso particular, debido a que en el 2014 no presenta incumplimiento, sin embargo, en el 2015 de las 14 mejoras programadas, no finaliza 13 en el periodo ordinario, por tanto, el titular subordinado se demora en periodos extraordinarios casi otro año para dar por terminados todos los compromisos adquiridos, esto sumado al otro Plan de Mejora que debía ejecutar, es decir, el correspondiente al 2016. De ese año, cabe rescatar que solo tiene pendiente 1 mejora en el periodo regular, lo cual demuestra un viraje en su nivel de cumplimiento. En el 2015, la Instancia no presenta justificaciones porque al realizar la autoevaluación consideraron que habían finalizado las mejoras, sin embargo, al verificar las evidencias, se detecta que las mismas no fueron finalizadas en su totalidad. En el 2016 no se justifica el incumplimiento.

El Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa en el periodo ordinario ha presentado un incumplimiento de casi la mitad de las mejoras programadas en los tres años estudiados, sin embargo, en el último periodo logra aumentar las mejoras cumplidas en el periodo programado. En los tres años las justificaciones aportadas fueron nulas, por lo que se desconocen los motivos que privaron para no concluir las mejoras en el tiempo establecido.

La Dirección de Control de Bienes e Inventarios presenta un incumplimiento del periodo anual de 3 mejoras en el 2014, ocho en el 2015 y una en el 2016, para un total de 12. Durante el 2015 los funcionarios del ACI establecen un plan remedial a la Instancia, con la finalidad de apoyarlos en la consecución de las postergadas, donde respondieron positivamente, tanto al acompañamiento como al cumplimiento en periodo extraordinario. En estos años se brindaron algunas justificaciones como el cambio en la estructura orgánica de la Universidad, vacaciones del personal, falta de visto bueno de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, pero en otra porción importante, no se indicó las razones del por qué se incumple con lo programado.

Las Áreas de Vida Estudiantil de la Sede Central y Sede San Carlos presentan mejoras postergadas similares en el 2014 y 2016, en el 2015 tienen un incremento en su incumplimiento, esto debido a la cantidad mínima establecida para ese año (16). La Sede Central indica como argumento por la no finalización de las mejoras en tiempo regular que se priorizaron otras actividades, ya que varias de ellas carecen de justificación o en la autoevaluación no fueron detectadas como incumplidas. En el caso de la Sede San Carlos, no se brindaron motivos por no concluir lo programado, sin embargo todas se cumplieron de forma tardía en periodos extras.

La Dirección de Registro Universitario en el 2015 sufrió cambios en la instancia, los cuales repercutieron en el cumplimiento de los Planes de Mejora como se evidencia en el Cuadro No.3, en el 2016 no finalizan en el tiempo establecido una mejora en el año, donde se aduce una falta de presupuesto para culminar la propuesta.

Por último, están las mejoras con incumplimientos bajos (verdes), las cuales han presentado un comportamiento menor en los tres años evaluados, donde los titulares subordinados son los responsables en determinar las acciones correspondientes para mejorar el cumplimiento de las propuestas pendientes y evitar esta condición en futuros procesos.

Análisis de los Planes de Mejora por Campo Estratégico

El análisis se realizó por cada uno de los campos estratégicos (Consejo Universitario, Administrativo, Docencia, Extensión, Investigación y Servicios Estudiantiles) considerando cuales fueron las mejoras cumplidas, así como, ellas ayudaron avanzar en el Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno y la contribución de ese mejoramiento en la gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A su vez, se identificarán las propuestas incumplidas por las instancias, para identificar los temas postergados y proyectar la afectación en el quehacer de la Universidad.

Campo Estratégico Consejo Universitario

Este campo estratégico está compuesto por la Secretaría del Consejo Universitario, la cual tiene la responsabilidad de desarrollar las mejoras direccionadas al fortalecimiento de esta instancia; sin embargo, para el año 2016 no logró concluir con ninguna de sus propuestas, dejando temas de relevancia sin atender, tales como:

- Documento formal de los procesos y procedimientos fundamentales del Consejo Universitario.
- Estrategia para calendarizar las adjudicaciones públicas correspondientes al Consejo Universitario.
- Guía de cola de espera de temas pendientes a presentar al Consejo Universitario.

Además, es importante señalar que la Instancia de forma reiterada ha incumplido con sus propuestas. En este caso, el Cuadro No.4 muestra la situación del Plan de Mejoras 2016.

Cuadro No.4
Consolidado de autoevaluación y verificación Campo Estratégico Consejo Universitario

Instancia	Total de mejoras programadas	Cumplimiento		Contribución cumplimiento al Campo Estratégico
		Sí	No	
Consejo Universitario	7	0	7	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora

Consejo Universitario

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Desarrollar en un documento formal de los procesos y procedimientos fundamentales del CU.	Elaborar una lista de los procesos y procedimientos que realiza el Consejo Universitario.	No	No
		Elaborar la fundamentación de cada proceso y procedimiento mediante un instrumento procedimental que especifique la operatividad de cada proceso y procedimiento.		
		Aprobar los instrumentos procedimentales de procesos y procedimientos.		
		Divulgar este instrumento entre el personal que labora para el Consejo Universitario		
AC2	Desarrollar una guía con los pasos fundamentales para realizar consultas y solicitudes al CU.	Diseñar la guía	No	No
		Aprobar la guía		
		Implementar la guía de consultas al Consejo		
AC3	Desarrollar una estrategia de verificación de los activos del CU, aplicando los instrumentos que usa la Dirección de Bienes para estos fines.	Implementar el instrumento de verificación de control de activos a los bienes asignados al CU.	No	No
		Elaborar un informe sobre el resultado de la aplicación del		
		Instrumento de Control de bienes asignados al Consejo Universitario.		
		Enviar el informe al Consejo Universitario para su conocimiento		
AC5	Brindar una capacitación al personal del Consejo sobre las normas básicas de seguridad relativa al uso del equipo de cómputo y la red.	Elaborar la capacitación	No	No
		Realizar la capacitación al personal del Consejo Universitario sobre las normas básicas de seguridad relativa al uso del equipo de cómputo y la red.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Desarrollar un mecanismo de seguimiento de las reuniones que el Presidente del Consejo convoca sectorialmente en la UTN.	Elaborar el mecanismo de seguimiento de reuniones programadas para los avances del PAO y las mejoras de Control Interno y los objetivos de las áreas y dependencias.	No	No
		Validarlo con el Rector		
		Implementar el mecanismo		
AC9	Desarrollar una estrategia para calendarizar las adjudicaciones públicas correspondientes al CU.	Elaborar una lista programática de las licitaciones públicas que correspondan al CU.	No	No
		Validar la lista programática de licitaciones públicas con el señor Rector		
AC11	Desarrollar una guía de cola de espera de temas pendientes a presentar en el Consejo Universitario	Diseñar una guía de cola de espera	No	No
		Validar la guía		
		Implementar la guía de cola de espera de temas pendientes		

Campo Estratégico Administrativo

Este Campo está compuesto por las dependencias y áreas administrativas de la Administración Universitaria y las sedes con un total de 26 instancias, de las cuales propusieron mejoras significativas para la gestión institucional, mostrando un buen desempeño relacionado a su Plan de Mejoras, alcanzando un 86%(133) de cumplimiento en el campo estratégico y teniendo una contribución al total de mejoras de la Institución de un 40%.

El Cuadro No. 5 muestra que hay 18 instancias que lograron completar el 100% de sus planes de mejora, mostrando un compromiso con el proceso. A su vez, hay 8 instancias que no lograron cumplir con la totalidad de propuestas, sin embargo hay temas relevantes alcanzados por todos, entre los cuales se encuentran:

- Protocolo para la gestión de herramientas informáticas ante movimientos de funcionarios.
- Propuesta de Marco de Seguridad de la información de TI Institucional.
- Procesos y procedimientos de varias instancias.
- Estrategia para implementar, los resultados de las evaluaciones de los proyectos, en aras de corregir el incumplimiento en las dependencias.
- Sensibilizaciones sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.
- Capacitaciones en todo el personal de seguridad y mantenimiento en el tema de atención de emergencias y siniestros.
- Redefinición del plan de visitas a colegios y ferias vocacionales.
- Procedimientos de la administración de los sistemas informáticos.

Este proceso permitió cumplir con mejoras trascendentales en la Institución, donde en algunos casos muchas de las instancias generaron propuestas en los mismos temas, evidenciando la necesidad de ahondar en estos. Ante lo anterior, hubo una mejora que el 89% (23) de las instancias desarrollaron en su plan de mejoras, la cual pretendía realizar sensibilizaciones sobre las normas básicas de seguridad con los equipos, esta mejora fue muy recurrente, motivo por el cual se resalta su importancia. Por esta razón, la Dirección de Gestión de Tecnologías de Información desarrolló actividades de capacitación generales a la comunidad universitaria, esto con el objetivo de capacitar al personal y subsanar de alguna manera esta situación.

De estas mejoras cumplidas relevantes, destaca además, la relacionada con el desarrollo y actualización de los procesos y procedimientos de las instancias, ya que hubo un 58% (15) de las dependencias y áreas trabajando en este tema, mostrando así la necesidad de contar con estos elementos para el desarrollo de su gestión.

Este tipo de mejoras contribuyen a realizar una integración a la gestión de las actividades sustantivas de las instancias, además, de permitir el logro de los objetivos a un costo razonable, así como, una divulgación entre los funcionarios que deben aplicar las actividades de control en el desempeño de sus cargos,

logrando así un fortalecimiento a la gestión estratégica de sus dependencias y áreas.

Además, hay una serie de temas que no fueron atendidos y a los cuales se les debe dar seguimiento hasta su cumplimiento, entre estos están:

- Directriz para la reposición de materiales, suministros y equipos que los estudiantes puedan perder, quebrar, deteriorar o le den un mal uso.
- Estudio de escala salarial que responda al nivel de complejidad y responsabilidad entre grupos ocupacionales.
- Actualización del Manual descriptivo de clases de puestos.
- Estudio integral de puestos.
- Actualización de planes de Manejo de elaboración de productos y ejecución de actividades productivas.

Estas mejoras por su relevancia deben desarrollarse de forma oportuna, buscando fortalecer las debilidades institucionales que se presentan en estos temas y además, como una forma de cumplir con lo que establece el Sistema de Control Interno y no debilitarlo por los incumplimientos.

Cuadro No.5
Consolidado de Autoevaluación y Verificación Campo Estratégico Administrativo

Dependencia	Total de mejoras programadas	Cumplimiento		Contribución cumplimiento del Campo Estratégico
		Sí	No	
Rectoría	5	5	0	3%
Dirección General de Asuntos Jurídicos	6	5	1	3%
Dirección de Comunicación Institucional	6	6	0	4%
Dirección de Cooperación Externa	6	6	0	4%
Dirección de Evaluación Académica	6	6	0	4%
Dirección de Gestión de Tecnología de la Información	6	6	0	4%
Dirección de Planificación Universitaria	6	6	0	4%
Dirección General de Administración Universitaria	6	3	3	2%
Archivo Institucional	6	6	0	4%
Dirección de Control de Bienes e Inventarios	6	5	1	3%
Dirección de Gestión de Desarrollo Humano	7	2	5	1%
Dirección de Gestión Financiera	6	6	0	4%
Dirección de Proveeduría Institucional	6	4	2	3%
Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas	6	6	0	4%
Área de Gestión Administrativa - Sede Atenas	6	3	3	2%
Área de Gestión Administrativa - Sede Central	6	6	0	4%
Área de Gestión Administrativa - Sede Guanacaste	6	6	0	4%
Área de Gestión Administrativa - Sede Pacífico	6	6	0	4%
Área de Gestión Administrativa - Sede San Carlos	6	6	0	4%
Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Atenas	6	3	3	2%
Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Guanacaste	6	6	0	4%
Mercadeo y Comunicación - Sede Atenas	6	6	0	4%
Mercadeo y Comunicación - Sede Central	6	6	0	4%
Mercadeo y Comunicación - Sede Guanacaste	5	5	0	3%
Mercadeo y Comunicación - Sede Pacífico	5	2	3	1%
Mercadeo y Comunicación - Sede San Carlos	6	6	0	4%
Total	154	133	21	86%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora

Rectoría

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Realizar sesiones de análisis del documento PAO 2016 con los funcionarios de la rectoría.	Realizar una programación de sesiones de análisis del PAO.	Sí	Sí
		Dar a conocer y analizar con el personal directo de la Rectoría el PAO 2016.		
		Realizar un resumen con recomendaciones para aplicar al trabajo de la rectoría.		
AC14	Sensibilizar al personal directo de la Rectoría, para abarcar el tema de las restricciones al acceso de sitios web no relacionados con la gestión de cada puesto.	Recolección de la información y consulta de normativa relacionada para sensibilizar a los funcionarios.	Sí	Sí
		Reunión de equipo para abordar el tema de las restricciones de acceso a sitios web que no tengan ninguna relación con las labores diarias.		
		Emitir recordatorios periódicos del tema.		
AC15	Normar el uso de contraseñas en cada uno de los equipos de la oficina de la Rectoría.	Recolección de la información y consulta de normativa relacionada.	Sí	Sí
		Establecer un protocolo de uso de equipos y contraseñas en la dependencia.		
		Promover el uso de contraseñas de acceso, en cada uno de los equipos de la oficina.		
AC25	Evaluar el cumplimiento del PAO, según los objetivos de la Rectoría.	Determinar el instrumento de evaluación y seguimiento de rectoría en los objetivos del PAO.	Sí	Sí
		Programar las sesiones de seguimiento.		
		Ejecutar las reuniones de equipo para analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Rectoría en el PAO 2016.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Realizar recomendaciones para aplicar al trabajo de la Rectoría.		
AC31	Dar a conocer al personal directo de la Rectoría, los procedimientos existentes para la compra de un bien o servicio, según lo establecido en el sistema AVATAR y la Dirección de Proveduría I.	Preparar guía sobre los procedimientos a seguir en el sistema AVATAR, para tramitar la compra de un bien o un servicio. Reunión para dar a conocer y brindar una explicación práctica de la guía.	Sí	Sí

Dirección General de Asuntos Jurídicos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Desarrollar el Reglamento interno de la DGAJ	Elaborar el Reglamento.	No	No
		Revisar el Reglamento.		
		Aprobar el Reglamento.		
		Remitir el Reglamento al Concejo Universitario para su valoración y aprobación		
AC14	Realizar una sensibilización sobre normas básicas de seguridad de los equipos asignados a los funcionarios de la Dirección.	Diseño de la propuesta de sensibilización.	Sí	Sí
		Validación de la propuesta de sensibilización.		
		Gestión y Ejecución de la propuesta de sensibilización		
AC30 y AC31	Desarrollar un programa de compras anual según dispone proveeduría institucional	Diseño del programa de compras anual.	Sí	Sí
		Validación del programa de compras anual.		
		Aprobación del programa de compras anual.		
AC39	Divulgar el procedimiento para solicitar servicios de tecnología de la información.	Gestionar la divulgación del procedimiento.	Sí	Sí
		Ejecutar la divulgación.		
AC40	Desarrollar protocolo para solicitar la instalación y configuración de equipos tecnológicos	Diseñar el protocolo respectivo.	Sí	Sí
		Validar y aprobar el protocolo.		
		Implementar el protocolo.		
AC46	Desarrollar protocolo de informe de fin de gestión	Diseñar el protocolo respectivo.	Sí	Sí
		Validar y aprobar el protocolo.		
		Implementar el protocolo.		

Dirección de Comunicación Institucional

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Desarrollar el procedimiento para la recepción y publicación de la información en la Universidad Técnica Nacional	Recabar la información	Sí	Sí
		Elaborar el procedimiento		
		Divulgar el procedimiento		
AC14	Establecer una estrategia de sensibilización sobre normas básicas de seguridad con los equipos (contraseñas, sitios que visita el funcionario en la web, etc.)	Desarrollar la estrategia	Sí	Sí
		Aplicar la estrategia		
AC17	Realizar sesiones de trabajo para brindar seguimiento a Planes de Mejora y SEVRI	Analizar y Revisar la información	Sí	Sí
		Desarrollar el seguimiento.		
AC30	Elaborar un calendario de compras anual según los periodos establecidos.	Analizar los periodos de compras.	Sí	Sí
		Elaborar el calendario		
		Informar el calendario a los funcionarios.		
AC31	Establecer un método para divulgar el procedimiento de compra en los funcionarios de la dependencia	Revisar la documentación correspondiente	Sí	Sí
		Desarrollar el método seleccionado		
AC39	Brindar una capacitación sobre el procedimiento para solicitar un servicio de tecnología de la información	Analizar la situación	Sí	Sí
		Coordinar y realizar la capacitación		

Dirección de Cooperación Externa

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Desarrollar una estrategia de actualización y divulgación de los procedimientos de la Dirección.	Realizar un compendio de los procedimientos, lineamientos y directrices definidos por la Dirección.	Sí	Sí
		Analizar y actualizar las diferentes directrices que se requieren.		
		Desarrollar la divulgación de los procedimientos.		
AC14	Programar un plan de sensibilización sobre la utilización apropiada del equipamiento informático.	Realizar un listado del equipo informático frecuentemente utilizado en la Dirección.	Sí	Sí
		Desarrollar una capacitación sobre el uso de las herramientas informáticas de la Dirección.		
AC15	Desarrollar un protocolo para la gestión de herramientas informáticas.	Analizar el procedimiento actual en la gestión de herramientas informáticas.	Sí	Sí
		Crear el protocolo para la gestión de las herramientas informáticas de la Dirección.		
		Aplicar el protocolo para la gestión de herramientas		
AC17	Establecer un plan de seguimiento para el control interno.	Crear el cronograma de seguimiento del sistema de control interno y realizar las reuniones periódicas.	Sí	Sí
		Desarrollar actividades de discusión y análisis de posibles mejoras.		
AC31	Desarrollar un proceso de sensibilización en materia de contratación administrativa.	Analizar anteriores procesos de contratación administrativa en la Dirección.	Sí	Sí
		Realizar una búsqueda de expertos a lo interno y externo de la universidad con experiencia en el tema.		
		Realizar una capacitación dirigida a todo el personal de la Dirección.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC40	Crear un protocolo interno para la solicitud de servicios a la DGTI.	Describir los servicios requeridos comúnmente.	Sí	Sí
		Analizar el procedimiento actual que se sigue.		
		Definir un protocolo interno para la solicitud de servicios.		
		Aplicar el protocolo para la solicitud de servicios a la DGTI.		

Dirección de Evaluación Académica

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Desarrollar la difusión formal para comunicación a los funcionarios de DEVA, de las acciones propuestas según el PAO.	Elaborar documentación pertinente sobre las acciones propuestas según el PAO, de DEVA.	Sí	Sí
		Comunicar formalmente las acciones propuestas según el PAO.		
AC7	Definir e implementar un procedimiento del área de investigación y normalización.	Determinar el procedimiento a desarrollar en el área de investigación y normalización	Sí	Sí
		Diseñar el procedimiento a desarrollar en el área de investigación y normalización.		
		Implementar el procedimiento del área de investigación y normalización.		
AC14	Desarrollar una acción de sensibilización sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Gestionar una acción de sensibilización sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Sí	Sí
		Determinar la programación adecuada para el desarrollo de una acción de sensibilización sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.		
		Implementar una acción de sensibilización sobre las normas básicas de seguridad con los equipos		
AC15	Elaborar e implementar un protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas ante movimientos de los funcionarios de la Dirección.	Diseñar un protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas ante movimientos de los funcionarios de DEVA.	Sí	Sí
		Validar el protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas ante movimientos de los funcionarios de DEVA.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Aprobar el protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas ante movimientos de los funcionarios de DEVA.		
AC31	Realizar una sensibilización sobre el procedimiento de compra establecido por la Dirección de Proveeduría.	Diseñar la propuesta desensibilización sobre el procedimiento de compra establecido por la Dirección de Proveeduría.	Sí	Sí
		Revisar la propuesta desensibilización sobre el procedimiento de compra establecido por la Dirección de Proveeduría.		
		Desarrollar la propuesta desensibilización sobre el procedimiento de compra establecido por la Dirección de Proveeduría		
AC40	Desarrollar un protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a la Dirección.	Diseñar un protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a DEVA.	Sí	Sí
		Validar el protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a DEVA.		
		Aprobar el protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a DEVA		

Dirección de Gestión de Tecnología de la Información

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Desarrollar un documento que contenga la propuesta del Marco de Seguridad de la Información de TI Institucional.	Realizar un análisis de las regulaciones que afectan en forma directa el Marco de Seguridad de la Información. Ej. ISO 27001.	Sí	Sí
		Elaborar el Marco de Seguridad de la Información de TI.		
		Presentación del Marco de Seguridad a la CIGI.		
AC14	Desarrollar un taller de sensibilización sobre el uso seguro de la tecnología en la DGTI.	Definición de la temática del taller.	Sí	Sí
		Implementar el taller sobre el uso seguro de la tecnología en la DGTI.		
AC15	Desarrollar la propuesta del protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas de la DGTI.	Elaborar un inventario de roles y permisos de acceso a los diferentes sistemas. (Sistemas, Bases de datos, Control de Acceso).	Sí	Sí
		Definir el protocolo de acción.		
		Propuesta de protocolo aprobada a lo interno de la DGTI y comunicado al personal de la Dirección.		
AC26	Desarrollar una propuesta de estrategia de divulgación de los servicios que ofrece la DGTI.	Realizar un análisis de los servicios que ofrece la DGTI.	Sí	Sí
		Elaboración de un plan de divulgación.		
		Comunicación y ejecución del Plan de divulgación.		
AC40	Desarrollar un protocolo para solicitar la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a las dependencias y áreas.	Realizar un análisis de las condiciones regulatorias existentes en la DGTI.	Sí	Sí
		Elaboración de una propuesta de protocolo para los equipos nuevos o asignados.		
		Validación de la propuesta del protocolo para los equipos nuevos o asignados.		
		Aprobación y comunicado del Protocolo.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC42	Desarrollar un plan de inventarios y foliado de expedientes de la DGTI. Según el Manual de Producción Documental.	Análisis de la documentación utilizada en la DGTI.	Sí	Sí
		Desarrollar un procedimiento para la creación de expedientes, foliado y almacenado. Para aquellos que cumplan.		
		Aprobación y comunicación del procedimiento de foliado y almacenado de expedientes.		

Dirección de Planificación Universitaria

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Realizar formalmente la difusión del PAO a los funcionarios de la DPU.	Realizar la presentación.	Sí	Sí
		Remitir vía correo electrónico el documento PAO.		
AC7	Actualizar los procesos de la DPU.	Capacitación a los funcionarios de la dirección.	No	Sí
		Seleccionar un equipo representante por área.		
		Revisar el manual de procedimientos de la dirección.		
		Recolección de la información.		
		Levantamiento de los procesos.		
		Elaborar el manual de procesos de la DPU.		
AC14	Realizar una sensibilización sobre normas básicas de seguridad con los equipos.	Elaborar una guía sobre las buenas prácticas de seguridad informática.	Sí	Sí
		Realizar un taller de sensibilización sobre las buenas prácticas de seguridad informática a los funcionarios de la DPU.		
AC15	Desarrollar un protocolo de acción, ante cambios de funcionarios para la gestión de los sistemas informáticos que posee la dirección y el correo electrónico institucional.	Diagnosticar los procesos que se llevan a cabo con la gestión de los sistemas informáticos.	Sí	Sí
		Elaborar el protocolo.		
		Validar el protocolo.		
		Difundir y sensibilizar el protocolo a los funcionarios de la DPU.		
AC16	Desarrollar los procedimientos de la administración de los sistemas informáticos existentes en la DPU.	Elaborar los procedimientos.	Sí	Sí
		Validar los procedimientos.		
		Difundir los procedimientos.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC32	Promover la retroalimentación sobre informes de evaluación.	Realizar dos sesiones para la presentación de resultados.	Sí	Sí
		Elaborar un folleto de consulta		

Dirección General de Administración Universitaria

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Programar reuniones trimestrales de análisis del PAO de acuerdo con su ámbito de acción.	Definir los aspectos analizar del informe de PAO.	Sí	Sí
		Programar las reuniones de análisis del PAO.		
		Ejecutar las reuniones		
AC7	Revisar los procesos y procedimientos actuales y divulgarlos entre el personal.	Definir la información a transmitir a los funcionarios.	No	Sí
		Programar las reuniones para comunicar la información.		
		Ejecutar las reuniones.		
AC14	Sensibilizar a los funcionarios de la dependencia sobre las normas básicas de seguridad en los equipos.	Definir la información se requiere brindar en el manejo de la seguridad.	No	No
		Establecer las reuniones.		
		Llevar a cabo las reuniones.		
AC15	Definir un protocolo de acción de las herramientas informáticas ante movimientos de funcionarios.	Definir los criterios a incluir en el protocolo.	Sí	Sí
		Definir el protocolo a seguir.		
		Aplicar el protocolo.		
AC24	Capacitar al personal de seguridad en atención de emergencia.	Definir los temas específicos a tratar.	No	No
		Programar capacitaciones con el personal.		
		Desarrollar las capacitaciones.		
AC29	Establecer un protocolo para la atención de emergencias y siniestros, robos accidentes, choques, sismos y otros	Crear los protocolos de atención.	No	No
		Capacitar y transmitir los procedimientos de actuación.		

Dirección de Control de Bienes e Inventarios

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Adecuar el Manual de Procedimientos de Control de Bienes de acuerdo a la nueva estructura y a los cambios que se han dado en los procedimientos.	Revisar el manual y adecuarlo a los cambios.	Sí	Sí
		Enviar el manual a aprobación del Consejo Universitario.		
		Publicar el manual		
AC9	Elaborar una directriz para determinar el proceso que se debe seguir para la reposición de los materiales, suministros o equipos que los estudiantes pierden, quiebran, deterioran o le dan mal uso.	Solicitar una cita con las Vicerrectoras de Vida Estudiantil y Docencia para discutir este tema.	No	No
		Reunión con las Vicerrectoras.		
		Elaborar la directriz.		
		Enviar la directriz a revisión por parte de las Vicerrectoras y la Directora General de Administración Universitaria.		
		Publicar la directriz.		
AC10/ AC23	Elaborar el procedimiento a seguir para el registro efectivo de las compras de activos o inventarios de los activos que se compran por otros medios diferentes al proceso normal de compra y comunicarla a la comunidad universitaria.	Solicitar una cita con el Director de Gestión Financiera, la encargada de Pagos Directos y el Encargado de Tesorería para discutir este tema.	Sí	Sí
		Reunión con las personas anteriormente indicadas.		
		Elaborar la directriz.		
		Enviar la directriz a revisión por parte de las personas que opinaron sobre el tema.		
		Aplicar las correcciones necesarias para finiquitar la directriz.		
		Publicar la directriz		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC14	Desarrollar una sensibilización sobre el tema de seguridad informática.	Buscar un profesional que pueda brindar la capacitación.	Sí	Sí
		Coordinar la logística para la realización de la capacitación.		
		Enviar la convocatoria		
		Desarrollar la actividad.		
		Registrar la asistencia y recolectar los documentos o archivos que sirvan de evidencia de la realización de esta actividad.		
AC42	Confeccionar los expedientes en los que se deben registrar los movimientos de los activos asignados a cada funcionario.	Conseguir el listado completo de los funcionarios de cada una de las sedes y centros de la UTN	Sí	Sí
		Confeccionar las carpetas.		
		Separar la información que existía en los archivos por funcionario y después ordenarla cronológicamente.		
		Archivar la información en los nuevos expedientes.		
AC44	Establecer mediante una directriz las razones por las cuales se puede solicitar el cambio o reposición de activos y comunicarla a toda la comunidad universitaria.	Conversar sobre el tema con los directores de la Administración Universitaria para lograr un consenso al respecto.	Sí	Sí
		Elaborar el borrador de la directriz.		
		Enviar la directriz a consulta a los directores.		
		Corregir el documento.		
		Publicar la directriz.		

Dirección de Gestión Financiera

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC5	Actualizar y publicar la directriz y el procedimiento de acuerdo al proceso de integración de la DGF.	Revisar y actualizar la Directriz No.02-2012 y el Oficio DGF No 816-2015 del 05-11-2015.	Sí	Sí
		Realizar el procedimiento respectivo a dicha directriz.		
		Publicar la Directriz y su respectivo procedimiento.		
AC7	Actualizar y divulgar tres procedimientos y directrices.	Actualizar y publicar el Reglamento de Caja.	Sí	Sí
		Actualizar y publicar tres directrices y procedimientos.		
AC14	Sensibilizar a los funcionarios de la DGF en normas básicas de seguridad en los equipos informáticos.	Coordinar una charla, sobre normas básicas de seguridad con los equipos para los funcionarios de la DGF.	Sí	Sí
		Realizar la charla.		
AC17	Establecer una estrategia que permita el seguimiento a los planes de mejora y medidas de administración del riesgo.	Definir un instrumento que permita el seguimiento.	Sí	Sí
		Realizar los recordatorios mensuales necesarios que le permitan a la DGF cumplir con los planes de mejora y las medidas de administración del riesgo.		
AC25	Establecer una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la DGF.	Preparar los insumos y logística requerida para llevar a cabo la capacitación.	Sí	Sí
		Realizar una capacitación con los nuevos funcionarios responsables de unidades ejecutoras, sobre la formulación y ejecución del presupuesto asignado.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC32	Establecer sesión de trabajo para analizar los informes semestrales de ejecución presupuestaria.	<p>Coordinar una sesión de trabajo semestral con las jefaturas de área para retroalimentación de los informes de ejecución presupuestaria.</p> <p>Promover la participación de los colaboradores de la DGF en los Informes Semestrales de Evaluación de Cumplimiento de Metas y Objetivos y Ejecución Presupuestaria.</p>	Sí	Sí

Dirección de Proveeduría Institucional

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC14	Sensibilizar al personal de la dependencia sobre normas básicas de seguridad.	Solicitar inducción a la Dirección de Informática, para conocer las normas básicas de seguridad de los equipos.	Sí	Sí
		Realizar un proceso de inducción al personal de la dependencia para darles a conocer las normas de seguridad de los equipos.		
AC15	Definir el protocolo de acción para la gestión de herramientas informáticas ante movimiento de los funcionarios.	Definir los criterios a incluir en el protocolo.	Sí	Sí
		Desarrollar un formulario que incluya la solicitud para cada acción de gestión de herramienta de informática: activar y desactivar contraseñas, usuarios, roles/ permisos, cuando se realicen movimiento de funcionarios.		
		Aplicar el protocolo.		
AC25	Establecer un plan de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.	Determinar los criterios a evaluar en el cumplimiento de los objetivos.	No	No
		Confección de un mecanismo para llevar el control del cumplimiento de los objetivos de la dependencia.		
		Aplicación del mecanismo.		
		Evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados.		
AC32	Establecer un mecanismo para involucrar a todo el personal en el análisis de los informes de evaluación.	Solicitar al encargado de cada área un análisis de los informes de evaluación, con el fin de que se involucren los colaboradores de cada área y den su opinión.	Sí	No
		Elaborar el mecanismo para involucrar al personal en el análisis de los informes de evaluación		
		Aplicar el mecanismo.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC40	Establecer un protocolo para la configuración de equipos asignados a la dependencia.	Solicitar inducción a la Dirección de Informática, para conocer el proceso de configuración de los equipos de la dependencia.	Sí	Sí
		Definir los pasos a seguir para la solicitud de la configuración de los equipos asignados.		
		Dar a conocer el debido procedimiento para solicitar dicha configuración		
AC42	Establecer un mecanismo para inventariar los expedientes.	Confeccionar un procedimiento para llevar a cabo el inventario de los expedientes.	Sí	Sí
		Inventariar los expedientes según procedimiento establecido y cumpliendo lo que exige el Manual de Producción Documental.		

Dirección de Gestión de Desarrollo Humano

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC3	Elaborar un estudio que permita contar con una escala salarial que responda al nivel de complejidad y responsabilidad entre grupos ocupacionales y las diferentes series que conforman cada clase de puesto.	Recolección de información.	No	No
		Análisis de la información.		
		Elaboración de la escala salarial		
AC15	Establecer el procedimiento interno respectivo para solicitar o comunicar a la DGTI las modificaciones a realizar en autorizaciones, contraseñas, roles y/o permisos propios de la DGDH ante movimientos de personal en esta Dirección.	Investigar acerca de la normativa existente dentro de la Institución.	No	No
		Elaborar el procedimiento para comunicar a la DGTI las autorizaciones de las contraseñas, roles y/o permisos propios de la DGDH ante movimientos de personal.		
		Divulgar el procedimiento.		
AC16	Establecer el procedimiento interno respectivo para solicitar o comunicar a la DGTI las modificaciones a realizar en autorizaciones, contraseñas, roles y/o permisos propios de la DGDH ante movimientos de personal en esta Dirección.	Investigar acerca de la normativa existente dentro de la Institución.	No	No
		Elaborar el procedimiento para comunicar a la DGTI las autorizaciones de las contraseñas, roles y/o permisos propios de la DGDH ante movimientos de personal.		
		Divulgar el procedimiento.		
AC18	Actualizar el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, conforme a la estructura organizativa.	Recolección de información.	No	No
		Análisis de la información.		
		Presentar la actualización del Manual Descriptivo de Clases de Puestos		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC19	Establecer procedimiento institucional para la apertura, administración, manejo, mantenimiento y acceso al expediente personal.	Recolección de información.	Sí	Sí
		Análisis de la información.		
		Elaborar el procedimiento para la apertura, administración, manejo, mantenimiento y acceso al expediente de personal.		
AC33	Realizar un Estudio Integral de Puestos.	Elaboración de instrumentos.	No	No
		Recolección de información.		
		Análisis de información.		
		Elaboración del estudio integral de puestos		
	Someterlo a aprobación			
AC42	Establecer un mecanismo que permita mantener inventariado y foliado los expedientes de personal.	Recolectar información.	Sí	Sí
		Elaborar herramienta que permita mantener inventariado y foliado los expedientes		

Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Realizar reuniones periódicas para analizar los alcances del PAO, para la dependencia.	Revisión de la documentación existente.	Sí	Sí
		Informar los alcances.		
AC14	Desarrollar una capacitación para sensibilizar a los funcionarios sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Revisar de normativa vigente.	Sí	Sí
		Elaborar la capacitación.		
		Brindar la capacitación		
AC15	Desarrollar un protocolo para acceso a las diferentes bases de datos por parte de los funcionarios de la Dirección.	Revisar normativa vigente.	Sí	Sí
		Diseñar el protocolo.		
		Informar protocolo.		
AC25	Desarrollar un mecanismo para darle seguimiento al cumplimiento del PAO en la dependencia.	Elaborar un instrumento para poder darle seguimiento al cumplimiento del PAO.	Sí	Sí
		Comunicar el instrumento.		
		Implementación del mecanismo.		
AC32	Desarrollar un mecanismo de revisión trimestral a los informes de evaluación de la programación del Presupuesto.	Elaborar un instrumento para poder darle seguimiento al cumplimiento del Presupuesto.	Sí	Sí
		Comunicar el instrumento		
		Implementación del mecanismo		
AC41	Definir e implementar un programa de reuniones para la evaluación de los resultados del PAO.	Elaborar calendario de reuniones.	Sí	Sí
		Enviar convocatoria a los funcionarios		
		Realizar reuniones		

Archivo Institucional

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC2	Elaborar un procedimiento para el manejo de consultas y solicitudes sobre archivo.	Revisión de los registros de consultas del Archivo Institucional y cada archivo periférico	Sí	Sí
		Revisión de las consultas que se realizan vía correo electrónico y por carta		
		Propuesta de Procedimiento		
		Revisión del procedimiento por la Jefatura de AI, luego por las encargadas de Archivo Periférico		
		Aplicación del procedimiento		
AC6	Realizar una difusión del PAO al grupo de trabajo según su ámbito de acción	Solicitar el PAO a la DGAU	Sí	Sí
		Analizar el documento		
		Presentarlo en las reuniones del equipo de trabajo del Archivo		
AC12	Elaborar el procedimiento para el diseño de los sellos oficiales	Revisión de las solicitudes de los sellos, por carta, correo, teléfono o presencial	Sí	Sí
		Revisión de los sellos elaborados a la fecha		
		Propuesta de Procedimiento		
		Revisión del procedimiento por la Jefatura de AI, luego por las encargadas de Archivo Periférico		
		Aplicación del procedimiento		
AC14	Desarrollar una sensibilización sobre las normas básicas de	Analizar con los compañeros de informática cuáles son las normas básicas de seguridad de los equipos	Sí	Sí

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	seguridad con los equipos informáticos.	Realizar la sensibilización con las encargadas de los archivos periféricos		
AC15	Elaborar un protocolo de acción para la gestión de herramientas informáticas.	Analizar con los compañeros de informática cuáles son las normas básicas para la gestión de herramientas informáticas	Sí	Sí
		Elaborar una Propuesta de Protocolo		
		Revisión del protocolo por la Jefatura de AI, luego por las encargadas de Archivo Periférico		
		Aplicación del protocolo		
AC40	Elaborar un protocolo para la instalación de equipos tecnológicos asignados a la dependencia.	Analizar cuáles son las normas básicas para la instalación de equipos tecnológicos en la dependencia	Sí	Sí
		Elaborar una Propuesta de Protocolo		
		Revisión del protocolo por la Jefatura de AI, luego por las encargadas de Archivo Periférico		
		Aplicación del protocolo		

Área de Gestión Administrativa - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Actualizar procedimientos de la Dirección Administrativa de acuerdo con los procesos emitidos después de la Restructuración Universitaria Construcción de proceso.	Realizar un análisis de los procedimientos existente.	No	No
		Actualizar los procedimientos por parte de los encargados de las actividades o tarea.		
		Presentar ante la Dirección de Gestión Administrativa para su conocimiento y aprobación.		
		Remitir al Decano.		
AC14	Gestionar capacitación en normas básicas de seguridad en los equipos, para el personal de la Dirección de Gestión Administrativa.	Seleccionar y coordinar un capacitador en el tema normas de seguridad con equipos informáticos.	No	No
		Programar y convocar al personal para la capacitación.		
		Ejecutar la capacitación y recolectar las principales recomendaciones del tema		
AC15	Realizar un protocolo o procedimiento para la gestión de las herramientas informáticas ante movimientos de los funcionarios en coordinación con la DGTI.	Realizar un taller para los funcionarios de la Dirección de Gestión Administrativa en cuanto a procedimientos de gestión de herramientas informáticas.	No	No
		Realizar el protocolo y presentarlo a la DGA.		
		Poner en funcionamiento el protocolo.		
AC24	Capacitar al personal para elaborar protocolos de seguridad y vigilancia.	Gestionar la capacitación del personal de Vigilancia y Seguridad en cuanto a protocolos de su área.	Sí	Sí
		Elaborará los protocolos de seguridad y vigilancia.		
		Presentar los protocolos a la DGA para su respectivo conocimiento y aprobación.		
		Remitir al Decano los protocolos para su debida autorización.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC29	Elaborar protocolos de atención de emergencias y siniestros en coordinación con la Dirección General de Administración Universitaria.	Elaborar un diagnóstico de los siniestros más comunes y procedimientos de manejo suscitados en la sede.	Sí	Sí
		Realizar un inventario de las autoridades nacionales de coordinación para atención de siniestros.		
		Redactar una propuesta de protocolos de atención de emergencias.		
		Coordinar con la DGAU formalización de protocolos para la atención de emergencias.		
		Implementar los protocolos respectivos.		
AC45	Desarrollar un cronograma de actividades para el seguimiento y corrección de las deficiencias detectadas en los informes de evaluación correspondientes.	Elaborar cronograma de actividades para el seguimiento y corrección de las deficiencias encontradas en los informes de evaluación.	Sí	Sí
		Divulgar el cronograma entre el personal.		
		Realizar reuniones periódicas de seguimiento.		

Área de Gestión Administrativa - Sede Central

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Desarrollar una estrategia para la divulgación del PAO bajo su área de competencia.	Elaborar la estrategia para la divulgación del PAO en el área de su competencia.	Sí	Sí
		Implementar la estrategia.		
AC24	Desarrollar una capacitación en aspectos relacionados con planes de emergencia en concordancia con la autonomía universitaria.	Definir el diseño del programa de capacitación.	Sí	Sí
		Impartir la capacitación.		
		Evaluar la capacitación recibida.		
AC32	Desarrollar estrategia para promover la participación e involucramiento de todos en la evaluación y resultados.	Elaborar la estrategia para el involucramiento del personal del área de competencia.	Sí	Sí
		Implementar la estrategia.		
AC41	Desarrollar estrategia para comunicar los resultados de las evaluaciones y sesiones de trabajo para mejorarlos.	Elaborar la estrategia de comunicación de resultados de las evaluaciones.	Sí	Sí
		Validar la estrategia de los resultados.		
		Implementar la estrategia.		
AC45	Desarrollar sesiones de análisis para corregir el incumplimiento en los proyectos de la dependencia.	Elaborar cronograma de sesiones de trabajo para el análisis de los proyectos.	Sí	Sí
		Notificarlo a los involucrados.		
		Cumplir con las sesiones establecidas y llevar las minutas correspondientes para dejar definido los responsables y sus acciones de cumplimiento.		
AC46	Desarrollar un procedimiento que permita tener una estructura de informe de fin de gestión.	Realizar un compendio de informes de fin de gestión para conocer los diferentes formatos.	Sí	Sí
		Sesión de trabajo de los titulares subordinados de la Dependencia para diseñar una estructura de informe.		
		Someter dicho informe a la Decanatura para su revisión y aprobación.		
		Notificar la estructura aprobada de informe de gestión del área.		

Área de Gestión Administrativa - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Establecer un mecanismo de difusión del PAO al grupo de trabajo del Área, de Gestión Administrativa.	Definir el mecanismo de difusión del PAO al grupo de trabajo.	Sí	Sí
		Aplicar el mecanismo de difusión.		
AC14	Elaborar una guía informativa referente a las normas básicas de seguridad con los equipos informáticos.	Definir los elementos a incluir en la guía informativa.	Sí	Sí
		Crear una guía informativa, referente a las normas básicas de seguridad con los equipos informáticos.		
		Dar a conocer e instruir al personal en la aplicación de la guía.		
AC24	Desarrollar capacitaciones en todo el personal de seguridad y mantenimiento en el tema de atención de emergencias.	Realizar un análisis de los temas a abarcar en las capacitaciones.	Sí	Sí
		Programar las capacitaciones.		
		Realizar dos capacitaciones al personal de seguridad y mantenimiento en el tema de atención de emergencias.		
AC29	Desarrollar un protocolo de atención de emergencias y siniestros.	Realizar un análisis de las emergencias y siniestros a abarcar en el protocolo.	Sí	Sí
		Realizar el protocolo de atención de emergencias y siniestros.		
		Difundir la aprobación del protocolo al grupo de trabajo.		
AC31	Divulgar el proceso de compra a través del sistema AVATAR a lo interno de la dependencia.	Analizar las compras y revisión del presupuesto disponible en la dirección para la realización de dichas compras.	Sí	Sí
		Comunicar al grupo de trabajo el proceso de compra a través del sistema AVATAR.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC32	Definir sesiones de análisis de los informes de evaluación de la parte de programación y presupuesto al personal de la dependencia.	Definir los criterios que se abarcaran en las sesiones de análisis.	Sí	Sí
		Programar las fechas de reuniones con el personal.		
		Realizar las sesiones de análisis de los informes de evaluación de la parte de programación y presupuesto con el personal de la dependencia.		

Área de Gestión Administrativa - Sede Pacífico

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC14	Efectuar un plan de sensibilización sobre la seguridad de la información tecnológica.	Analizar los aspectos más relevantes que debe incluir el plan.	Sí	Sí
		Efectuar el plan.		
		Implementar el plan.		
AC16	Establecer un procedimiento de administración de los sistemas de información del área.	Analizar los procedimientos de administración adecuados del entorno.	Sí	Sí
		Definir los procedimientos aplicables al área.		
		Implementar los procedimientos.		
AC30	Formular la programación de compras del área de acuerdo con las leyes conexas en la materia y las directrices de la Proveduría Institucional.	Identificar los recursos presupuestarios aprobados para la compra bienes y servicios.	Sí	Sí
		Analizar los tiempos establecidos en las leyes, además de las directrices emanadas por la Proveduría.		
		Identificar el tiempo que se ocupan los servicios, materiales, bienes duraderos y obras de construcción.		
		Realizar el cronograma de las compras.		
		Llenar y entregar los formularios destinados para este fin establecidos por la Proveduría.		
AC31	Definir los canales de comunicación adecuados para divulgar el procedimiento de compra de la Universidad a lo interno de la dependencia.	Revisar los mecanismos utilizados en la Sede para brindar información.	Sí	Sí
		Escoger el mecanismo adecuado para informar sobre los procesos de compra del área.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Implementar el mecanismo.		
AC40	Establecer un protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a la dependencia.	Analizar las directrices de la DGTI en cuanto a las solicitudes de instalación de equipos nuevos o asignados al área.	Sí	Sí
		Elaborar el protocolo de acuerdo a las necesidades.		
		Implementar el protocolo.		
AC46	Realizar un procedimiento para que los titulares subordinados del área brinden un informe de fin de gestión para las áreas que se modificaron.	Analizar las leyes conexas y directrices aplicadas por el Archivo institucional.	Sí	Sí
		Establecer el contenido del procedimiento.		
		Aplicar el procedimiento.		

Área de Gestión Administrativa - Sede San Carlos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Actualizar los procesos y procedimientos fundamentales de la dependencia.	Actualizar los procesos y procedimientos para Infraestructura y Recepción.	Sí	Sí
		Aplicar y divulgar los procedimientos actualizados.		
		Compilación de los procesos y procedimientos actualizados en un único documento.		
AC14	Realizar sensibilizaciones sobre las normas básicas de seguridad con los equipos (contraseñas, sitios que visita el funcionario en la web, etc.)	Elaborar un protocolo de acción sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Sí	Sí
		Realizar una capacitación en la que participe todo el personal de la Dirección.		
AC15	Desarrollar un protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas (activar y desactivar contraseñas, usuarios, roles/permisos, etc.) ante movimientos de los funcionarios del área.	Elaborar un protocolo de procedimientos para la gestión de las herramientas informáticas.	Sí	Sí
		Aplicar y divulgar la guía de procedimientos.		
AC32	Realizar sesiones de análisis de los informes de presupuesto, con el personal de la dependencia.	Realizar reuniones bimensuales con las jefaturas de unidades ejecutoras del presupuesto de la Sede.	Sí	Sí
AC45	Desarrollar una estrategia para implementar, los resultados de las evaluaciones de los proyectos, en aras de corregir el incumplimiento en la dependencia.	Elaborar una estrategia para el seguimiento de proyectos estratégicos del área.	Sí	Sí
		Aplicar y divulgar la estrategia entre los funcionarios del área.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC46	Desarrollar una herramienta para la realización de informes de fin de gestión a aquellos funcionarios de la dependencia que se trasladen.	Revisar el formato existente, emitido por la CGR.	Sí	Sí
		Elaborar una guía para la Dirección.		
		Revisar, aprobar y comunicar oficialmente la implementación de la guía.		

Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Establecer medias de divulgación del PAO para involucrar a todos los funcionarios	Analizar el documento de PAO para determinar los proyectos relacionados con la dependencia.	Sí	Sí
		Establecer el formato para elaboración de material divulgación.		
		Elaborar el material divulgativo según formato establecido sobre las actividades y cumplimiento de metas establecidas.		
		Realizar la entrega a los funcionarios		
AC7	Actualización de planes de Manejo de elaboración de productos y ejecución de actividades productiva.	Diagnóstico técnico evaluativo del escenario actual de los procesos	Sí	No
		Proyección de escenarios futuros para mejorar la situación actual y lograra los objetivos		
		Implementar las Modificaciones a los planes de manejo de elaboración productiva y actividades productivas		
AC14	Realizar capacitaciones a los funcionarios de la dependencia sobre las normas básicas de seguridad con los equipos informáticos	Establecer las necesidades y temas de capacitación del personal en cada área.	No	No
		Gestionar las necesidades de capacitación del personal.		
		Realizar las capacitaciones según las gestiones realizadas		
AC15	Definir el protocolo de acción para gestión de herramientas informáticas	Conocer la normativa correspondiente para acciones de sistemas informáticos relacionados con la dependencia (activar y desactivar contraseñas, usuarios, roles/permisos, etc.).	Sí	No
		Diseñar el protocolo apegado a la normativa correspondiente		
		Implementar el protocolo		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC16	Implementar procedimiento, de uso y administrativo, del manejo de los diferentes sistemas (Ovinca, VANP, Ganadero TP)	Realizar diagnóstico de desarrollo y uso.	Sí	Sí
		Establecer procedimiento/ herramienta del manejo.		
		Implementar el procedimiento-Herramienta		
AC17	Realizar un plan de seguimiento de mejoras y medidas de administración	Establecer un cronograma de reuniones que revise temas de Control interno	Sí	Sí
		Dar seguimiento en forma trimestral al plan anual de mejoras y administración de riego.		

Área de Producción y Gestión Empresarial - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Documentar los diferentes procesos y procedimientos de las actividades que se generan en los proyectos de la dependencia.	Definir los principales procesos que tiene la dependencia.	Sí	Sí
		Definir una ficha que permita la documentación.		
		Documentar los diferentes procesos y procedimientos de las actividades que se generan en los proyectos de la dependencia.		
		Divulgar entre los funcionarios las fichas con los procesos y procedimientos documentados.		
AC14	Desarrollar un programa de capacitaciones en normas básicas de seguridad con los equipos en general.	Definir los criterios a incluir en el programa de capacitación.	Sí	Sí
		Crear el programa de capacitación en las normas básica de manejo y seguridad.		
		Implementar el programa de capacitación.		
AC17	Crear un cronograma de reuniones para dar seguimiento al plan de mejora y a las medidas de administración de riesgos.	Desarrollar un cronograma de reuniones.	Sí	Sí
		Implementar el programa de reuniones con los funcionarios de la dependencia.		
AC30	Crear un programa de compras acorde con las necesidades de la dependencia.	Desarrollar un programa de compras de acuerdo a las necesidades de la dependencia.	Sí	Sí
		Socializar el programa de compras		
AC31	Crear un cronograma de reuniones para divulgar los procedimientos de compra a lo interno de la dependencia.	Desarrollar un cronograma de reuniones.	Sí	Sí
		Implementar el programa de reuniones con los funcionarios de la dependencia		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC45	Crear una estrategia para corregir el incumplimiento en el logro de los proyectos productivos de la dependencia.	Realizar una evaluación del incumplimiento parcial cada trimestre según informe presentado	Sí	Sí
		Definir los ajustes y las actividades que se realizaran para mejorar en el cumplimiento en cada proyecto.		
		Implementar los ajustes y actividades definidos en cada proyecto que no se esté cumpliendo		

Mercadeo y Comunicación - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Revisar el informe del PAO y hacer un resumen según mi ámbito de acción.	Analizar los proyectos del PAO que puedan impactar el trabajo de la dependencia.	Sí	Sí
		Elaborar un resumen del análisis.		
		Programar actividades de trabajo para atender los proyectos que se relacionan con la dependencia		
AC7	Crear e implementar los procesos y procedimientos fundamentales de la unidad.	Definir los procesos.	Sí	Sí
		Elaborar los procedimientos.		
		Solicitar aprobación de la jefatura.		
		Publicar los procedimientos en la sede.		
AC14	Asistir a una charla de sensibilización sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Seleccionar una actividad de capacitación sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Sí	Sí
		Realizar las gestiones pertinentes para programar la asistencia.		
		Asistir y realizar un informe a la jefatura sobre el tema.		
AC17	Crear e implementar un calendario de seguimientos que muestre el nivel de avance.	Analizar las fechas importantes del área, para distribuir el trabajo de control interno.	Sí	Sí
		Elaborar el calendario y fechas de seguimiento.		
		Implementar el calendario y revisiones periódicas.		
AC40	Establecer protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados	Recolectar información sobre el tema	Sí	Sí
		Elaborar el protocolo.		
		Validar el protocolo con la DGTI.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC46	Realizar un informe de fin de gestión en caso de traslado o cierre de dependencias.	Recolectar información sobre el formato de fin de gestión.	Sí	Sí
		Elaborar un esquema que cumpla con las características técnicas del informe.		
		Implementar el formato.		

Mercadeo y Comunicación - Sede Central

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC14	Realizar una campaña de sensibilización sobre las normas básicas de seguridad con los equipos.	Recopilar la información sobre las normas básicas de seguridad de los equipos.	Sí	Sí
		Realizar al menos dos jornadas de capacitación con el personal del Departamento y apoyar con la entrega de material audiovisual y escrito.		
AC15	Definir un protocolo de acción para la gestión de herramientas informáticas.	Recopilar la información sobre los procesos mediante una reunión con los encargados en materia de tecnologías informáticas.	Sí	Sí
		Desarrollar el protocolo con base en la información suministrada para el proceso.		
		Divulgar el protocolo de acción a los colaboradores del departamento.		
AC30	Establecer el cronograma de compras de acuerdo al presupuesto asignado de tal forma que se eviten sobrantes o faltantes de acuerdo a la evaluación periódica de las necesidades.	Desarrollar el cronograma de compras según el presupuesto asignado.	Sí	Sí
		Llevar un registro mensual de compras.		
AC40	Definir el protocolo en conjunto con TI para equipos nuevos.	Llevar a cabo una reunión con los funcionarios de TI encargados para conocer el proceso.	Sí	Sí
		Desarrollar el protocolo de instalación y configuración de equipos nuevos.		
		Divulgar a los miembros del equipo de trabajo los procesos a seguir.		
AC41		Revisar mensualmente el plan de acción para verificar el cumplimiento.	Sí	Sí

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	Desarrollar un procedimiento que permita evaluar los resultados del PAO de forma regular.	Realizar los ajustes necesarios y corregir las desviaciones.		
AC46	Redefinir el plan de visitas a colegios y participación en ferias vocacionales, enfocado a los colegios técnicos y nocturnos.	Revisión de visitas de años anteriores.	Sí	Sí
		Redefinición del plan de visitas a colegios técnicos y nocturnos.		

Mercadeo y Comunicación - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Elaborar un plan de Divulgación del PAO para los funcionarios de la Sede.	Confeccionar el plan de divulgación.	Sí	Sí
		Desarrollar la divulgación.		
AC14	Realizar una sensibilización sobre las normas básicas de seguridad en los equipos tecnológicos.	Desarrollar una sesión de trabajo con el compañero de Sistemas de la Sede para conocer del tema de seguridad informática.	Sí	Sí
		Elaborar un instrumento como guía para la seguridad del equipo informático.		
		Aplicar el instrumento de seguridad informática en la dependencia.		
AC15	Definir un protocolo para la gestión de herramientas informáticas ante movimientos de los funcionarios.	Gestionar ante los compañeros de Informática Información acerca de la los accesos de los funcionarios ante una eventual salida de algún funcionario.	Sí	Sí
		Diseñar un protocolo en coordinación con el área de Informática.		
		Aplicar el protocolo.		
AC17	Establecer un cronograma de trabajo en donde se le pueda llevar un seguimiento de los planes de mejoras y el control de riesgos.	Elaboración del cronograma.	Sí	Sí
		Implementación del cronograma.		
AC40	Establecer un protocolo para la configuración de equipos en la dependencia.	Desarrollar una sesión de trabajo en coordinación con el compañero de Informática para compartir información importante acerca de la configuración de equipos.	Sí	Sí
		Elaborar un protocolo para llevar un control de los nuevos equipos asignados en la dependencia y su respectiva configuración		
		Implementar el protocolo.		

Mercadeo y Comunicación - Sede Pacífico

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Definir formalmente el proceso y procedimientos fundamentales del área de Comunicación.	Definir instrumentos para la recolección de información.	Sí	Sí
		Recolectar información sobre el proceso de Comunicación en la Sede del Pacífico.		
		Levantamiento del proceso y procedimiento del área de Comunicación.		
		Divulgación del proceso y procedimientos del área.		
AC14	Realizar sensibilizaciones sobre las normas básicas de seguridad con los equipos (contraseñas, sitios que visita el funcionario en la web, etc.)	Identificar capacitaciones posibles en el tema.	Sí	Sí
		Programar la capacitación.		
		Asistir a la capacitación y realizar un resumen de la experiencia.		
AC15	Definir un protocolo de acción para la gestión de las herramientas informáticas (activar y desactivar contraseñas, usuarios, roles/permisos, etc.) Ante movimientos de los funcionarios de la dependencia o área (ingreso, salida, transferencia, etc.)	Identificar los lineamientos de TI para la gestión de herramientas informáticas.	Sí	No
		Elaborar el protocolo de acción de acuerdo a los lineamientos de informática.		
		Comunicar al jefe inmediato sobre el protocolo realizado.		
AC17	Realizar actividades de seguimiento periódicas para el cumplimiento de Planes de mejora y medidas de administración de riesgos.	Elaborar un cronograma de acciones para los planes de Mejora y medidas de SEVRI.	Sí	No
		Revisión mensual de las acciones de cumplimiento.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC40	Establecer un protocolo para solicitar a la DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a la dependencia.	Identificar los lineamientos de TI para la solicitud de instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a la dependencia.	Sí	No
		Elaborar el protocolo de solicitud de instalación de equipos tecnológicos de acuerdo a los lineamientos de informática.		
		Comunicar al encargado de Informática sobre el protocolo realizado.		

Mercadeo y Comunicación - Sede San Carlos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC7	Desarrollar los procesos y procedimientos del Área de Mercadeo y Gestión de ventas (1 proceso se desarrollará completamente).	Identificación de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Ventas de la Sede.	Sí	Sí
		Selección de uno de los procesos para desarrollar.		
		Elaboración del proceso seleccionado.		
AC17	Desarrollar una estrategia de seguimiento periódico de los Planes de Mejora y los Riesgos de la dependencia.	Elaboración de la estrategia para dar seguimiento.	Sí	Sí
		Implementar la estrategia de seguimiento de la Estrategia, tanto para Plan de Mejoras como de Riesgos.		
AC25	Elaborar una herramienta que permita cotejar las actividades versus la inversión realizada.	Enlistar las actividades que se realizarán durante el año.	Sí	Sí
		Elaborar una herramienta (Excel), que permita visualizar las actividades vs la inversión por actividad.		
		Actualización de cuentas (inversión) y de actividades.		
AC30	Abrir un archivo físico con toda la documentación.	Generación de un archivo (AMPO).	Sí	Sí
		Conservación de documentos en forma ordenada, generados de la programación de compras, según los periodos establecidos por la ley y la Dirección de Proveeduría.		
AC32	Desarrollar una estrategia de control de los datos que se suministran a la Decanatura para que formen parte del Informe que se brinda del Departamento.	Identificar datos que pueden ser parte del Informe que solicita la Decanatura.	Sí	Sí
		Elaborar herramienta que permita llevar el control de datos.		
		Presentación de datos a la decanatura en los periodos que los solicite.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC40	Desarrollar una guía para solicitar a DGTI la instalación y configuración de equipos tecnológicos nuevos o asignados a Mercadeo.	Identificación de artículos tecnológicos que posee el Departamento.	Sí	Sí
		Elaborar la guía para solicitar soporte.		

Campo Estratégico Docencia

El Campo de Docencia propuso un total de 53 mejoras entre las nueve instancias que lo conforman, el detalle del cumplimiento alcanzado por cada una se presenta en el resumen del Cuadro No.6.

Cuadro No.6
Consolidado de Autoevaluación y Verificación Campo Estratégico Docencia

Instancia	Total de mejoras programadas	Cumplimiento		Contribución cumplimiento al Campo Estratégico
		Sí	No	
Vicerrectoría de Docencia	5	2	3	4%
Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa	6	4	2	8%
Departamento de Gestión y Evaluación Curricular	6	6	0	11%
Programa de Idiomas para el Trabajo	6	6	0	11%
Área de Docencia - Sede Atenas	6	6	0	11%
Área de Docencia - Sede Central	6	4	2	8%
Área de Docencia - Sede Guanacaste	6	6	0	11%
Área de Docencia - Sede Pacífico	6	6	0	11%
Área de Docencia - Sede San Carlos	6	5	1	9%
Total	53	45	8	85%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Del cuadro se observa en este campo que más de la mitad (5) de las instancias que lo integran cumplieron integralmente su plan de mejoras, lo cual demuestra un buen liderazgo por parte de los decanos que son los que asumieron los planes de mejora de docencia en las sedes.

Se resaltan algunos temas relevantes para el avance en la madurez del sistema, que se lograron a partir de la ejecución de los planes de mejora tales como:

- Elaborar una herramienta para analizar los indicadores de gestión que permitan autoevaluar y controlar las carreras por áreas del conocimiento.
- Programa de capacitación y actualización anual para los graduados de las carreras.
- Programa con temas de investigación y extensión vinculados a docentes dirigiéndolo hacia áreas prioritarias de la universidad.
- Establecer criterios para realizar las proyecciones, de apertura de cursos, basados en la información del sistema.
- Presentar informe de gestión de carrera ante comunidad estudiantil y docentes.

- Mecanismo para verificar la pertinencia, actualidad y coherencia de los planes y cronogramas de lecciones de sus académicos.
- Mecanismos que impulsen y evalúen los recursos didácticos elaborados por los docentes.
- Reglamento de gestión atinente a la nueva estructura académica.
- Manuales de diseño, evaluación y rediseño de carreras.
- Análisis de inserción de los estudiantes del Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa en el mercado laboral.

Por otra parte, a pesar de la alta cantidad de mejoras cumplidas por las instancias del campo, los temas destacables de las mejoras pendientes se detallan seguidamente:

- Plan de capacitación docente en el uso de las TIC' s para su incorporación en la mediación pedagógica.
- Directriz para el diseño y evaluación de los recursos didácticos a elaborar por los académicos en coordinación con las unidades especializadas.
- Mecanismo para verificar la pertinencia, actualidad y coherencia de los planes y cronogramas de lecciones de sus académicos.
- Mecanismo de seguimiento a los perfiles de salida en consecuencia al marco estratégico de la UTN (VDOC)
- Procedimiento puntual para el Departamento de Gestión y Evaluación Curricular para mejorar los procesos de evaluación curricular.
- Estrategia de divulgación de documentación sobre gestión curricular.
- Manual de procedimientos para la definición e implementación del plan de mejoras docente.
- Propuesta para la ejecución de un plan de desarrollo de carreras.

Se acota la particularidad de la Vicerrectoría de Docencia que es la que brindó el menor aporte al cumplimiento del campo estratégico con apenas un 4%, existe una situación ocurrida en la instancia y es un reacomodo de su personal, lo cual influyó en la consecución de las mejoras.

Por lo anterior, la mayoría de los temas relevantes se relacionan con la Vicerrectoría, dichos temas sirven para el ordenamiento y direccionamiento del campo, los cuales muestran un avance parcial en el cumplimiento de las mejoras.

Además, se recomienda un seguimiento especial para lograr el cumplimiento en el periodo extraordinario de las instancias con mejoras inconclusas, las cuales son principalmente de la Administración Universitaria.

Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora

Vicerrectoría de Docencia

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC5	Desarrollar un reglamento de gestión atinente al funcionamiento de la nueva Estructura académica.	Realizar una revisión de normativa existente para sustentar la creación del reglamento.	Sí	Sí
		Elaborar el reglamento de gestión de la nueva estructura académica.		
		Validar en una sesión de trabajo el reglamento.		
		Presentar el reglamento al Consejo Universitario		
AC11	Desarrollar un mecanismo un para dar seguimiento a los perfiles de salida en consecuencia al marco estratégico de la UTN.	Crear criterios de monitoreo de los perfiles de salida en las carreras.	No	No
		Elaborar un mecanismo de monitoreo de perfiles de salida.		
		Validar con coordinadores generales de carrera el mecanismo.		
AC13	Desarrollar un procedimiento puntal para el Departamento de Gestión y Evaluación Curricular para mejorar los procesos de evaluación curricular.	Revisión de la documentación de existente del Departamento de Gestión y Evaluación Curricular sobre el proceso técnico de evaluación de planes de estudio.	No	No
		Elaboración de un procedimiento administrativo para orientar el proceso de evaluación curricular.		
		Validar el procedimiento con el Departamento de Gestión y Evaluación Curricular.		
		Emitir una Directriz con el Procedimiento de Evaluación curricular.		
AC14	Desarrollar una estrategia de divulgación de documentación sobre gestión curricular.	Crear un archivo de información documental con la documentación a divulgar en gestión curricular.	Sí	No
		Elaborar una estrategia de divulgación para la comunidad universitaria sobre la gestión curricular		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Validar la estrategia con el Departamento de Gestión y Evaluación Curricular		
AC20	Desarrollar instrumentos de gestión académica que permita promover la función sustantiva de la Universidad (Docencia-Investigación-Extensión) desde la gestión docente de las carreras.	Revisar y actualizar las necesidades de gestión académica de la función sustantiva de la UTN. Elaborar al menos un instrumento de gestión académica. Socializar el instrumento con la comunidad universitaria.	Sí	Sí

Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC11	Diseñar e implementar un análisis de Inserción de los estudiantes en el mercado laboral.	Definición del instrumento para el análisis del perfil.	Sí	Sí
		Análisis del perfil a través de grupos focales conformados por egresados, Asesores de Educación Técnica, Directores y Coordinadores de los Colegios Técnicos del MEP.		
		Análisis de los resultados obtenidos de la consulta realizada en los grupos focales.		
		Informe del análisis del perfil.		
AC26	Elaborar una propuesta de educación permanente en el que se desarrolle proyectos talleres, foros, seminarios.	Determinación de necesidades de capacitación.	Sí	Sí
		Establecimiento de la oferta.		
		Validación de la oferta de capacitación.		
		Elaboración de cronograma.		
		Ofertar e impartir cursos de capacitación		
AC33	Elaborar el manual de procedimientos para definición e implementación del plan de mejoramiento docente	Coordinar con Recursos Humanos para obtener el resultado de la evaluación del desempeño docente.	No	No
		Análisis del resultado de la evaluación.		
		Determinación de las necesidades de capacitación para el mejoramiento docente.		
		Diseño del procedimiento y formularios		
		Implementación del plan de mejoramiento docente.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Crear una estrategia de diagnóstico y seguimiento en el uso de las tecnologías en la mediación pedagógica	Crear un marco fundamentador del sistema de seguimiento control y evaluación en TIC, que los contemple indicadores que evalúen la incorporación de los recursos tecnológicos en la mediación pedagógica.	Sí	Sí
		Creación de un espacio en el sitio web del CFPTe para alojar el sistema de seguimiento, control y evaluación.		
		Creación de la base datos en el sitio web para brindar la información del seguimiento como sistema.		
		Incorporación de la información de la base de datos de los últimos 3 años. (Curso ofertados, docentes capacitados por carrera, áreas aplicaciones, recursos creados otros)		
		Aplicación de instrumentos a la comunidad universitaria para la sistematización de la información, según indicadores definidos en el marco fundamentador.		
		Análisis de resultados.		
		Elaborar informe de evaluación.		
		Elaborar un Plan de mejora en TIC 2017.		
AC3	Incorporar la bibliografía de las carrera, tanto en el tramo de bachillerato como de licenciatura	Conformación de grupos de docentes que han impartido un mismo curso para integrar la bibliografía que han venido utilizando de los cursos del programa de Bachillerato y Licenciatura.	Sí	Sí
		Presentación por parte de los docentes por curso de nueva bibliografía para ser incorporada		
		Recopilar la bibliografía de todos los cursos de la carrera del Centro de Formación		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Coordinar con la Vicerrectoría de Investigación para el desarrollo del proceso para la incorporación de la bibliografía de los cursos en el Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales		
AC37	Elaborar una propuesta para la ejecución de un plan de desarrollo de carreras	<p>Definición de autores claves y equipos de docentes coordinadores con la Dirección de Carrera para la implementación del proceso de propuesta para el desarrollo de la carrera.</p> <p>Análisis del plan estratégico de la UTN en vinculación con la carrera</p> <p>Jornada de análisis de objetivos de la carrera, políticas de ingreso y perfil del egreso para la definición de la misión, visión y valores de la carrera</p> <p>Definición de ejes, objetivos y líneas estratégicas de la carrera, así como el periodo para su implementación.</p> <p>Definición de indicadores para el seguimiento y evaluación, recursos necesarios, así como integración de mapas estratégicos para su implementación</p> <p>Presentación de propuesta a la Vicerrectoría de Docencia</p>	No	No

Departamento de Gestión y Evaluación Curricular

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Desarrollar una propuesta para que el Equipo de Gestión incorpore el criterio experto del sector laboral en el diseño del plan de estudio.	Elaborar una propuesta para la inclusión en el Manual de Diseño de Carreras que utilizan los Equipos de Gestión, el insumo sobre la incorporación del criterio experto del sector laboral al plan de estudios que están diseñando.	Sí	Sí
		Socializar la propuesta en reunión interna, para su valoración.		
		Presentar la propuesta a la VDOC, para su aval.		
		Incluir lo aprobado en el Manual de Diseño.		
AC2	Desarrollar un instrumento para la recolección de información del sector laboral, que sirva de insumo para la evaluación curricular del plan de estudio de la carrera.	Delimitar la información importante del sector laboral, que se puede utilizar en la evaluación curricular de las carreras.	Sí	Sí
		Elaborar un instrumento para sistematizar la información importante del sector laboral.		
		Revisar y aprobar el instrumento en reunión interna.		
		Presentar el instrumento a la VDOC para su aval.		
		Incluir lo aprobado en el Manual de Evaluación Curricular		
AC10	Desarrollar un mecanismo digital para la sistematización de las referencias sólidas para el diseño o rediseño de carreras.	Definir el tipo de referencias sólidas externas e internas pertinentes que los Equipos de gestión puedan consultar cuando se diseña o rediseña una carrera.	Sí	Sí
		Proponer un mecanismo digital de consulta para sistematizar información interna y externa a la institución que aporte al diseño y rediseño de carreras.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Socializar la propuesta para el mecanismo digital en reunión interna, para su valoración.		
		Trasladar la propuesta del mecanismo digital a la VDOC.		
AC12	Desarrollar una propuesta para la valoración y seguimiento del perfil y estructura de cursos de cada una de las carreras, mediante círculos de consulta.	Crear una propuesta para que los Equipos de Gestión organicen círculos de consulta, para la valoración y seguimiento del perfil y estructura de cursos de las carreras que están programadas para rediseño.	Sí	Sí
		Presentar la propuesta en reunión interna para su valoración.		
		Trasladar la propuesta a la VDOC, para su aval.		
		Incluir lo aprobado en el Manual de Rediseño.		
AC15	Desarrollar un procedimiento para la adecuada administración, uso, custodia y registro de los planes de estudio y sus cambios a lo largo del tiempo.	Revisión de normativa universitaria asociada a la administración de documentación interna.	Sí	Sí
		Proponer un procedimiento administrativo interno para la gestión documental de planes de estudios y cambios a lo largo del tiempo.		
		Presentar la propuesta en reunión interna para su valoración.		
		Trasladar la propuesta a la VDOC, para su aval.		
AC17	Desarrollar los manuales de diseño, evaluación y rediseño de carreras.	Indagar acerca de los pasos y componentes técnicos para la elaboración de un Manual.	Sí	Sí
		Revisar la normativa institucional sobre diseños, rediseño y evaluación curricular de los planes de estudios.		
		Elaborar la estructura de los Manuales de Diseño, Rediseño y Evaluación curricular de carreras.		
		Presentar para su valoración, en reunión interna, la estructura que conformará los manuales.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Elaborar los Manuales de diseño, rediseño y evaluación curricular de carreras.		
		Trasladar los Manuales a los asesores curriculares para revisión y observaciones.		
		Revisar para aprobación los Manuales en reunión interna.		
		Trasladar a la VDOC los Manuales para ser avalados.		

Programa de Idiomas para el Trabajo

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC9	Desarrollar una estrategia para impulsar y evaluar los recursos didácticos que se diseñan en la dependencia.	Elaborar la estrategia.	Sí	Sí
		Oficializar la estrategia.		
		Implementar la estrategia.		
AC11	Desarrollar una estrategia de evaluación y seguimiento que permita monitorear los perfiles de salida de los estudiantes y contrastarlos con los planes de estudio, la misión y visión de la UTN y las necesidades del entorno propias de cada una de las sedes.	Elaborar la estrategia.	Sí	Sí
		Oficializar la estrategia.		
		Implementar la estrategia.		
AC20	Desarrollar un plan para incentivar la realización de proyectos de extensión e investigación con los funcionarios del PIT.	Definir el plan.	Sí	Sí
		Oficializar la estrategia.		
		Implementar la estrategia.		
AC21	Desarrollar protocolo, mecanismos e instrumentos para controlar la gestión y ejecución de las actividades de investigación y extensión.	Elaborar el protocolo.	Sí	Sí
		Oficializar la estrategia.		
		Implementar el protocolo.		
AC32	Desarrollar una guía que contenga mecanismos e instrumentos de rendición de cuentas a la comunidad estudiantil sobre la gestión del programa y sus académicos.	Elaborar la guía	Sí	Sí
		Oficializar la guía.		
		Implementar la guía.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC36	Desarrollar un protocolo que defina los mecanismos para informar por escrito a la Vicerrectoría de Docencia de los proyectos, planes y acciones específicas que en materia de docencia, capacitación y profesionalización de docentes, tecnología educativa y desarrollo del programa y los cursos.	Elaborar el protocolo.	Sí	Sí
		Divulgar y oficializar el protocolo.		
		Implementarlo.		

Área de Docencia - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC3	Capacitar a directores y docentes sobre el uso de SIBIREDI y verificación de la bibliografía disponible para los cursos.	Coordinar capacitación.	Sí	Sí
		Realizar capacitación y elaborar un formato de verificación.		
		Implementar formato de verificación.		
AC6	Desarrollar un mecanismo de verificación del uso de recursos tecnológicos.	Determinar el formato de presentación del programa del curso.	Sí	Sí
		Validar el formato ante la Vicerrectoría de Docencia.		
		Implementar formato.		
		Actualizar el mecanismo de evaluación inicial de cursos.		
AC9	Elaborar, al menos, un recurso didáctico propio de cualquier tipo por carrera.	Definir recurso.	Sí	Sí
		Elaborar recurso.		
		Aplicar/implementar recurso.		
AC20	Desarrollar un programa con temas de investigación y extensión vinculando a docentes especializados que puedan dirigir las acciones hacia áreas prioritarias de la universidad con participación de estudiantes, dentro de sus cursos o posibles proyectos de investigación o extensión.	Determinar el formato de presentación del programa del curso que contemple temas de investigación o extensión.	Sí	Sí
		Implementarlo con los docentes.		
		Realizar análisis de las propuestas.		
		Seguimiento de las propuestas y priorización de posibles proyectos potenciales para su desarrollo.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC24	Establecer criterios para realizar las proyecciones, de apertura de cursos, basados en la información del sistema.	Coordinar los requerimientos de información de los directores con Registro.	Sí	Sí
		Definir y consensuar criterios para la toma de decisiones.		

Área de Docencia - Sede Central

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC3	Desarrollar un instrumento para el control bibliográfico de los cursos, orientado a cotejar material actualizado del SIBIREDI.	Definir un equipo de cuatro directores de carrera, por áreas del conocimiento que realice un diagnóstico que permita conocer los instrumentos existentes para el control bibliográfico, así como la experiencia de otros centros universitarios externos, que permita cotejar el material actualizado.	Sí	Sí
		Proponer en relación con el diagnóstico, y en coordinación con los directores que administran el SIBIREDI. El instrumento para el control bibliográfico de los cursos, orientado a cotejar material actualizado.		
		Validar el instrumento y ponerlo en ejecución.		
AC4	Establecer las acciones tendientes a incorporar representación del sector empresarial en los consejos asesores de carrera.	Programar un plan de visitas, con los sectores empresariales del área de influencia de la Sede Central, incluye cámaras empresariales y parques industriales y zonas francas.	Sí	Sí
		Definir un plan de sensibilización, que incluya el diseño de un desplegable que brinde la información requerida para la incorporación del sector empresarial en los consejos asesores de carrera.		
		Lograr la incorporación de los representantes empresariales, en los consejos asesores de carrera.		
AC6	Desarrollar un plan de capacitación docente en el uso de las TICs para su incorporación en la mediación pedagógica.	Identificar los programas de capacitación en el uso de las TICs, que tiene actualmente la institución.	Sí	No
		Proponer un plan de capacitación, en el uso de las TICs de acuerdo a las necesidades identificadas.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Definir un plan de acción, para su implementación.		
AC7	Desarrollar un instrumento de (para identificar) verificación de las necesidades de recursos que serán remitidos al sector docente y académico para conocer sus necesidades.	Definir un equipo de cuatro directores de carrera, por áreas del conocimiento que realice un diagnóstico que permita identificar las necesidades de recursos didácticos, pedagógicos, infraestructura, de soporte para la actividades académicas.	Sí	Sí
		Proponer acorde con el diagnóstico, un instrumento que permita identificar las necesidades de recursos didácticos, pedagógicos, infraestructura, de soporte para las actividades académicas.		
		Proceder a la aplicación del instrumento para su recopilación y análisis de las necesidades.		
		En coordinación con el Decanato, priorizar las necesidades y su aplicación, según las propuestas		
AC9	Desarrollar una directriz para el diseño y evaluación de los recursos didácticos a elaborar por los académicos en coordinación con las unidades especializadas.	Sensibilizar al sector docente, en el diseño de recursos didácticos, que favorezcan el proceso de producción académica.	Sí	No
		Definir un procedimiento, que permita orientar a los docentes en la elaboración de recursos didácticos, que favorezcan el proceso de producción académica.		
		Aplicar el procedimiento.		
		Asignar contenido presupuestario para la elaboración de recursos didácticos, que favorezcan el proceso de producción académica.		
AC25	Desarrollar una herramienta para el análisis de los indicadores de	Definir un equipo de cuatro directores de carrera, por áreas del conocimiento que	Sí	Sí

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	gestión que permitan autoevaluar y controlar las carreras por áreas del conocimiento.	realice un diagnostico que permita analizar los indicadores asociados a la deserción, la aprobación, la reprobación, retiro justificado.		
		Recolección y análisis de los indicadores, para la mejora de la gestión.		
		Propuesta de plan de mejoras.		

Área de Docencia - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC9	Establecer mecanismos que impulsen y evalúen los recursos didácticos elaborados por los docentes.	Establecer un mecanismo que permita guiar al docente en los recursos que produce.	Sí	Sí
		Validar y aplicar el mecanismo.		
		Realizar una evaluación de los recursos didácticos creados por los profesores con una muestra de estudiante.		
AC22	Establecer mecanismos para verificar las funciones de los académicos a cargo de cada carrera y coordinación.	Solicitar al Docente un informe de cierre de ciclo recursos utilizados y de cumplimiento del programa.	Sí	Sí
		Definir un cuestionario con aspectos mínimos sobre las funciones que deben desarrollar los académicos.		
		Aplicar el cuestionario.		
		Verificar que exista relación entre lo propuesto y lo ejecutado por los académicos.		
AC27	Establecer mecanismos que impulsen y evalúen los recursos tecnológicos elaborados por los docentes.	Establecer un mecanismo que permita guiar al docente en los recursos que produce.	Sí	Sí
		Validar y aplicar el mecanismo.		
		Realizar una evaluación de los recursos didácticos creados por los profesores con una muestra de estudiante.		
AC28	Establecer mecanismos para verificar la pertinencia, actualidad y coherencia de los planes y cronogramas de lecciones de sus académicos.	Solicitar al Docente un cronograma al inicio del ciclo, coherente con el programa.	Sí	Sí
		Verificar los cumplimientos con el informe del fin del ciclo.		
		Informe final por carrera de labores.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC32	Establecer un medio de rendición de cuentas a la comunidad estudiantil sobre la gestión de la carrera.	Realizar un boletín anual de informe de labores por carrera.	Sí	Sí
		Divulgar a la comunidad estudiantil.		
		Evaluar mediante un cuestionario la gestión de la carrera.		
AC37	Desarrollar el Plan de Desarrollo para cada carrera de la Sede.	Capacitación al personal docente y Directores de Carrera, en Planes de Carrera.	Sí	Sí
		Creación de los planes de Desarrollo por carrera.		
		Implementación del Plan.		

Área de Docencia - Sede Pacífico

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Evaluar la utilización de los recursos tecnológicos en la mediación pedagógica, por parte de los académicos.	Elaborar un cuestionario que permita determinar el uso de los Recursos Tecnológicos por parte de los académicos en la mediación pedagógica.	Sí	Sí
		Aplicar, al cuerpo docente de cada carrera, el cuestionario de consulta sobre el uso de los Recursos Tecnológicos en la mediación pedagógica que realizan.		
		Analizar los resultados obtenidos mediante el instrumento de consulta sobre el uso de los Recursos Tecnológicos en la mediación pedagógica que realizan.		
		Remitir recomendaciones a los docentes sobre el uso de los Recursos Tecnológicos en la mediación pedagógica.		
AC20	Definir un programa de promoción e información sobre proyectos, planes y acciones de investigación y extensión dirigido a los académicos.	Realizar un diagnóstico sobre los proyectos, planes y acciones que en materia de investigación y extensión, se realizan en la Sede Pacífico.	Sí	Sí
		Elaborar el programa de promoción e información de los proyectos de investigación y extensión.		
		Ejecutar el programa de promoción e información de los proyectos de investigación y extensión.		
AC21	Establecer una herramienta para controlar la gestión y ejecución de los planes de docencia, extensión e investigación.	Diseñar un instrumento de control respecto a la ejecución de los planes de docencia, extensión e investigación.	Sí	Sí
		Aplicar el instrumento, en forma digital, mediante un formulario digital, a los docentes de cada carrera, sobre el cumplimiento la		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		ejecución de los planes de docencia, extensión e investigación. Evaluar los resultados del instrumento aplicado.		
AC27	Establecer lineamientos generales a los académicos en cuanto al uso de recursos tecnológicos en la mediación pedagógica.	Elaborar un cuestionario que permita determinar el uso de los Recursos Tecnológicos por parte de los académicos en la mediación pedagógica. Aplicar, al cuerpo docente de cada carrera, el cuestionario de consulta sobre el uso de los Recursos Tecnológicos en la mediación pedagógica que realizan. Analizar los resultados obtenidos mediante el instrumento de consulta sobre el uso de los Recursos Tecnológicos en la mediación pedagógica que realizan. Remitir recomendaciones a los docentes sobre el uso de los Recursos Tecnológicos en la mediación pedagógica.	Sí	Sí
AC28	Establecer un mecanismo para verificar la pertinencia, actualidad y coherencia de los planes y cronogramas de lecciones de sus académicos.	Diseño de una lista de especificaciones técnicas (Tabla de Cotejo) que permita verificar la pertinencia, actualidad y coherencia de los programas y cronogramas de cursos. Aplicar la tabla de cotejo a los cursos de cada carrera. Elaborar un informe de la valoración realizada por los académicos a los diferentes cursos impartidos en el año.	Sí	Sí

Área de Docencia - Sede San Carlos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Desarrollar un mecanismo para comprobar que los académicos incorporan los recursos tecnológicos en la mediación pedagógica.	Diseñar el mecanismo.	Sí	Sí
		Aplicar el mecanismo entre los académicos de la Sede.		
		Evaluar los resultados obtenidos del mecanismo implementado.		
AC9	Desarrollar un mecanismo que permita identificar si los académicos diseñan recursos, y en caso positivo, evaluarlos y realizar un portafolio o repositorio de los mismos.	Diseñar un instrumento para conocer si los académicos diseñan recursos didácticos propios.	Sí	Sí
		Aplicar el instrumento.		
		Evaluar los recursos diseñados por los académicos.		
		Crear un portafolio o repositorio para archivar evidencias de los recursos didácticos creados por los académicos.		
AC20	Desarrollar un mecanismo o estrategia que permita el progreso de proyectos, planes y acciones para que los académicos realicen actividades de investigación y extensión.	Realizar charlas de promoción dirigidas a los académicos (una charla por cuatrimestre).	Sí	Sí
		Realizar presentaciones de los proyectos actuales de investigación y extensión y su avance, de tal manera que sirva para motivar a otros académicos (dos charlas al año).		
AC21	Desarrollar una estrategia para controlar la gestión y ejecución de los planes y actividades de docencia, extensión e investigación.	Diseñar la estrategia.	Sí	Sí
		Presentar la estrategia para validarla ante las direcciones de docencia, extensión e investigación.		
		Aplicar la estrategia para controlar la gestión y ejecución de los planes y actividades.		
		Evaluar la estrategia aplicada.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC26	Desarrollar un programa de capacitación y actualización anual para los graduados de las carreras.	Definir los temas pertinentes según la carrera.	Sí	Sí
		Elaborar un programa de capacitación.		
		Desarrollar el programa de capacitación.		
AC28	Desarrollar un mecanismo para verificar la pertinencia, actualidad y coherencia de los planes y cronogramas de lecciones de sus académicos.	Diseñar el mecanismo.	No	No
		Aplicar el mecanismo.		
		Evaluar la conveniencia del mecanismo aplicado.		

Campo Estratégico Extensión

El Campo Estratégico de Extensión está constituido por la Vicerrectoría, los dos Centros y las Áreas de las Sedes, donde el porcentaje de cumplimiento de las propuestas del campo representa el 76% (38), quedando sin concluir el 24% (12) de las mejoras como se muestra en el Cuadro No.7. La mitad (6) de los incumplimientos corresponde a la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social, lo cual representa un debilitamiento al sistema.

Cuadro No.7
Consolidado de Autoevaluación y Verificación Campo Estratégico Extensión

Dependencia	Total de mejoras programadas	Cumplimiento		Contribución cumplimiento al campo estratégico
		Sí	No	
Vicerrectoría de Extensión y Acción Social	6	0	6	0%
CECAPRO	6	6	0	12%
CEDEMIPYME	6	4	2	8%
Área de Extensión y Acción Social - Sede Atenas	6	5	1	10%
Área de Extensión y Acción Social - Sede Central	6	4	2	8%
Área de Extensión y Acción Social - Sede Guanacaste	6	6	0	12%
Área de Extensión y Acción Social - Sede Pacífico	6	6	0	12%
Área de Extensión y Acción Social - Sede San Carlos	8	7	1	14%
Total	50	38	12	76%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Respecto a las mejoras concluidas (38) por las instancias, hay una serie de propuestas que atendieron temas importantes para el Campo Estratégico, en algunos casos fueron reiterativos por varias dependencias y áreas, en otros, solo una unidad de trabajo la desarrolló, las cuales son:

- Plan de sensibilización en calidad a la Comunidad Universitaria.
- Procesos y procedimientos de varias instancias del campo con relación al Marco Filosófico de Extensión.
- Sensibilizar en temas relacionados a los ejes de innovación, emprendedurismo y calidad.
- Procedimiento para actualización de la página e información de TCU.
- Procedimiento y mecanismo de coordinación para la prestación de servicios.
- Instrumento para proyectar la provisión de los recursos.

- Herramienta para la estimación de costos de los cursos y programas de Extensión.
- Mecanismos de control formalizado y estandarizado para asegurarse que los estudiantes cumplan las 120 horas de servicio del TCU.

Estas mejoras procuran una estandarización de los procesos, integrar la información y establecer los controles necesarios para brindarles seguimiento, en aras de buscar un alineamiento con el Marco Conceptual y Filosófico y armonizarlos con los objetivos de la Institución.

A su vez, de las mejoras pendientes de concluir en el tiempo ordinario, hay un grupo que son fundamentales de finalizar para contribuir en el fortalecimiento del componente, las cuales son:

- Actividades de sensibilización que promuevan la investigación y docencia en los académicos de los programas de extensión.
- Estructura funcional de la Vicerrectoría.
- Propuesta de procesos para la Vicerrectoría basado en el Marco Conceptual de Extensión.
- Procedimiento de coordinación entre la Vicerrectoría, los Centros y las Áreas para la prestación de servicios conjuntos.
- Procedimiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial.
- Reglamento General de Extensión.
- Instrumento que permita revisar la coherencia y concordancia de la oferta de servicios de Extensión.

Algunas de las propuestas están pendientes en su totalidad y otras parcialmente, sin embargo, es fundamental para mejorar aspectos de coordinación entre las áreas, los centros y la Vicerrectoría y la integración de los procesos a la gestión de las instancias involucradas, con la finalidad de contar con actividades de control que permitan el mantenimiento y la verificación de documentación y registros de la gestión.

Los titulares de las instancias que presentan incumplimientos deben prestar atención en la ejecución de las mejoras, con la finalidad de alcanzar un nivel de cumplimiento mayor en este campo y comuniquen los resultados oportunamente, procurando un fortalecimiento en su gestión y alcanzar paulatinamente los objetivos establecidos en la Universidad.

En este caso, es importante señalar que la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social de forma reiterada ha incumplido con sus propuestas, afectando el avance en cada uno de los componentes trabajados en los procesos de Autoevaluación; así como en la consecución de los objetivos institucionales.

Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora

Vicerrectoría de Extensión y Acción Social

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC3	Desarrollar actividades de sensibilización que promuevan la investigación y docencia en los académicos de los programas de la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social.	Identificar los temas de interés a tratar en el taller de sensibilización.	No	No
		Organizar el taller de sensibilización con académicos.		
		Brindar el taller.		
		Definir los temas a trabajar posterior al taller.		
AC11	Desarrollar un procedimiento de actualización de la información de la web por medio del monitoreo de las redes sociales.	Diseñar un procedimiento para recopilar la información de la oferta de servicios que se brinda en cada área de extensión.	No	No
		Divulgar el procedimiento para el cumplimiento de las áreas de extensión.		
		Monitorear la actualización en la web.		
AC12	Desarrollar la estructura funcional de la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social a nivel institucional de acuerdo con el Reglamento Orgánico de la UTN.	Confrontar el marco conceptual con el reglamento orgánico y el estatuto de la UTN.	No	No
		Proponer una estructura funcional para la VIEXT.		
		Enviar a las autoridades para su aprobación.		
		Divulgar la estructura.		
AC14	Desarrollar una propuesta de procesos para la VIEXT basado en el Marco Conceptual aprobado y en la propuesta de procesos de CICAP.	Identificar los procesos sustantivos en el área de extensión.	No	No
		Contrastar la información con la propuesta de CICAP, el Reglamento Orgánico y el Marco Conceptual y Filosófico de Extensión.		
		Desarrollar una propuesta de proceso.		
		Divulgar.		
AC15	Desarrollar un procedimiento de coordinación en la VIEXT para la prestación de servicios conjuntos.	Investigar la ejecución de servicios conjuntos realizados en materia de extensión.	No	No
		Realizar un benchmarking.		
		Proponer un procedimiento de coordinación en materia de servicios conjuntos.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Validar la propuesta.		
		Divulgar la propuesta		
AC19	Promover la propuesta de reglamento general de extensión sometido a las autoridades universitarias para su aprobación.	Someter a consulta del consejo de rectoría la propuesta del reglamento de extensión.	No	No
		Recibir retroalimentación del consejo de rectoría.		
		Incorporar las observaciones al documento.		
		Enviar al Consejo Universitario para su aprobación.		

Centro de Calidad y Productividad (CECAPRO)

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC4	Establecer un mecanismo de recolección de evidencias sobre la coordinación.	Definir el mecanismo de coordinación y sus evidencias	Sí	Sí
		Documentar las evidencias e incluirlas en archivo		
AC5	Desarrollar los mecanismos para coordinar con la Dirección Financiera el seguimiento a los cobros	Definir la información necesaria que requiere la Dirección Financiera para la Gestión de Cobros.	Sí	Sí
		Realizar conciliaciones periódicas del cobro de los servicios prestados.		
		Establecer mecanismos de alerta o recordatorios de cobros.		
AC11	Establecer mecanismos de coordinación con la Unidad /departamento correspondiente para la actualización de la información del Centro en la página web de la UTN.	Definir calendario de revisión de la información del Centro.	Sí	Sí
		Realizar revisión de información y enviar cambios o mejoras requeridas al departamento/ unidad correspondiente		
AC13	Definir una estrategia para mejorar la calidad y la cantidad de la información de los expedientes de servicios brindados	Definir la información que deben tener los expedientes de cada tipo de servicio.	Sí	Sí
		Elaborar nuevos expedientes con la documentación requerida		
AC15	Desarrollar mecanismos de coordinación para la prestación de servicios del área de Extensión y Acción Social en conjunto con la VEAS.	Conocer los servicios que brindan las áreas de extensión	Sí	Sí
		Definir los lineamientos para la prestación de servicios conjuntos del área de Extensión y Acción Social.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Implementar los lineamientos para la prestación de servicios conjuntos del área de Extensión y Acción Social.		
AC20	Implementar el nuevo Plan de Sensibilización en Calidad a la comunidad universitaria. (Retos y Prioridades 2016).	Comunicar fechas a la Comunidad Universitaria	Sí	Sí
		Ejecutar actividades de sensibilización		

Centro para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (CEDEMIPYME)

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC5	Implementar el procedimiento de Servicios de Desarrollo Empresarial, presentada por el CICAP	Someter a aprobación el procedimiento de Servicios de Desarrollo Empresarial, por parte de la VEAS	No	No
		Divulgar el procedimiento de Servicios de Desarrollo Empresarial,		
		Implementar el procedimiento de Servicios de Desarrollo Empresarial.		
AC8	Desarrollar e implementar mecanismos de coordinación entre Proveeduría Institucional y el Centro	Establecer un cronograma de sesiones de trabajo	Sí	Sí
		Determinar acuerdos de entendimiento entre los actores.		
		Definir mecanismos de acción para las gestiones con proveeduría.		
AC14	Actualizar los procesos y procedimientos con relación al Marco Conceptual y Filosófico de Extensión y Acción Social.	Realizar una revisión de para proponer los ajustes pertinentes.	Sí	Sí
		Implementar los ajustes.		
		Verificar su efectividad.		
AC15	Desarrollar mecanismos de coordinación para la prestación de servicios del área de Extensión y Acción Social en conjunto con la VEAS	Analizar la oferta de las DEAS y Centros para establecer los posibles puntos de cooperación.	No	No
		Elaborar una propuesta		
		Remitirla a la Vicerrectoría de Extensión para su valoración, aprobación y posterior divulgación.		
		Implementar el diseño final		
AC17	Realizar actividades de retroalimentación cada cuatrimestre sobre necesidades, requerimientos, nuevos proyectos e informe de cumplimiento de metas con la Vicerrectoría de Extensión.	Gestionar dichas actividades ante la Vicerrectoría de Extensión.	Sí	Sí
		Comunicar necesidades, requerimientos, nuevos proyectos e informe de cumplimiento de metas.		
		Evaluar efectividad de las actividades.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC20	Fomentar Charlas de Sensibilización con otras Sedes en temas relacionados con los ejes de Innovación Emprendedurismo y Calidad.	Elaborar un listado de charlistas y posibles temas.	Sí	Sí
		Consultar a los charlistas la disponibilidad.		
		Coordinar con las otras Sedes las charlas.		
		Incorporar en el cronograma de actividades.		
		Preparar el material y la logística.		
		Ejecutar las charlas y evaluar la efectividad		

Área de Extensión y Acción Social - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC4	Definir un procedimiento para coordinación con los directores la prestación de servicios.	Establecer el cronograma de necesidades con base a los cursos y servicios ofrecidos.	No	No
		Elaborar el procedimiento de coordinación con las direcciones, centros, la prestación de servicios.		
		Validar el procedimiento con la Vicerrectoría.		
		Implementar el procedimiento.		
AC6	Diseñar e implementar un mecanismo que se adapte a las necesidades de los servicios que brinda la dependencia.	Diagnóstico de costos de los servicios que brinda la Dirección.	Sí	Sí
		Elaborar un instrumento que permita calcular eficientemente los costos de los proyectos y servicios.		
		Comunicar e implantar el instructivo en la dependencia.		
AC8	Emitir un mecanismo que defina el procedimiento a realizar en conjunto con proveeduría.	Programar una reunión con Proveeduría de la Sede para definir procedimientos.	Sí	Sí
		Elaborar el mecanismo a seguir para la contratación de servicios de acuerdo a las necesidades.		
		Implementar y comunicar el instructivo en la dependencia.		
AC11	Hacer el procedimiento para actualización de la página y agregar una pestaña con información de TCU de la sede.	Analizar la información incluida en la página que requiere actualización constante.	Sí	Sí
		Elaborar e implementar un procedimiento para incluir periódicamente la información requerida en la página web de la Sede.		
		Diseñar una pestaña informativa sobre el TCU en la página web de la Sede.		
		Evaluar los TCU a publicar en cada Cuatrimestre.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Publicar y modificar la carpeta de TCU de la página de la Sede, cada cuatrimestre.		
AC14	Establecer los mecanismos para implementar los procesos y procedimientos de acuerdo con el marco conceptual.	<p>Analizar con el personal de la dependencia el marco conceptual y filosófico de la VIEXT.</p> <p>Elaborar el procedimiento para implementar los procesos y procedimientos de acuerdo al marco filosófico.</p> <p>Implementar dichos procedimientos en el quehacer de la dependencia.</p>	Sí	Sí
AC15	Establecer un mecanismo de coordinación para la prestación de servicios.	<p>Analizar la oferta de servicios de las otras sedes y centros para identificar posibles puntos de colaboración en servicios.</p> <p>Diseñar un mecanismo para la coordinación de prestación de servicios entre sedes y centros.</p> <p>Implementar el mecanismo para la coordinación de prestación de servicios.</p>	Sí	Sí

Área de Extensión y Acción Social - Sede Central

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Desarrollar un instrumento para proyectar la provisión de los recursos del Área de Extensión de la Sede Central.	Crear el instrumento.	Sí	Sí
		Someterlo a la aprobación de la Dirección.		
		Remitirlo a la Vicerrectoría.		
AC4	Desarrollar una guía de coordinación con las unidades de trabajo.	Elaborar la guía.	Sí	Sí
		Recopilar la información		
		Remitirlo a la Vicerrectoría.		
AC6	Desarrollar una propuesta que permita el cálculo de los costos de los servicios que brinde la DEAS.	Crear la propuesta.	Sí	No
		Someterlo a la aprobación de la Dirección.		
		Remitirlo a la Vicerrectoría.		
AC11	Elaborar una propuesta para la actualización de la información de los servicios en las redes sociales de la DEAS para ser trasladada a la Vicerrectoría.	Elaborar la propuesta.	Sí	Sí
		Remitirlo a la Vicerrectoría.		
AC15	Desarrollar los mecanismos de coordinación para la prestación de servicios conjunto cuando sea pertinente.	Elaborar la propuesta de mecanismos de coordinación.	Sí	Sí
		Remitirla a la Vicerrectoría.		
AC16	Proponer la creación de un instrumento para la revisar la coherencia y concordancia de la oferta de servicios de extensión.	Elaborar la propuesta.	Sí	No
		Remitirlo a la Vicerrectoría		

Área de Extensión y Acción Social - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC4	Establecer mecanismos de coordinación para la oferta de servicios en el ámbito de su especialidad en el momento que se presenten a nivel de sede.	Solicitar a cada dependencia especializada de la UTN un listado de la oferta de servicios que pueden brindar, para elaborar un documento de consulta para acciones educativas en diferentes ámbitos de acuerdo a la demanda a nivel de sede.	Sí	Sí
		Coordinar con el Centro de Calidad y Productividad la siguiente capacitación para funcionarios de la DEAS: Programa 5S		
AC5	Elaborar un registro anual donde se incluya la información de los diferentes servicios contratados a la DEAS Sede Guanacaste, donde se conozca quien demanda el servicio, cuál fue el monto a cobrar, las fechas de inicio y finalización del mismo, documentos de pago y otros que se considere importantes.	Elaborar un registro de servicios contratados que permita respaldar cobros, tipología de servicio o acción educativa, fechas de inicio y finalización entre otros.	Sí	Sí
		Implementar el uso del registro y designar un responsable del control de dicho registro.		
AC6	Elaborar un instrumento o estructura de costos para cada uno de los servicios ofertados por la dependencia.	Diseñar un instrumento que facilite el cálculo de costos de los servicios ofertados.	Sí	Sí
		Implementar el Instrumento elaborado con el fin obtener los costos de los servicios ofertados por la dependencia.		
AC11	Definir la estrategia para subir la oferta de servicios de la DEAS Guanacaste a la página de la UTN.	Realizar la solicitud formal a los responsables la actualización de las páginas de la UTN para subir la oferta de acciones educativas según los periodos de matrícula de cada bimestre durante el año, en el momento oportuno.	Sí	Sí

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Realizar un cronograma con las fechas establecidas de envío de información a las dependencias encargadas de actualización de datos en las páginas de la UTN, en los plazos correspondientes.		
		Verificar que las publicaciones estén en la página correspondiente, en tiempo y forma, de 15 o 22 días antes de finalizar el periodo de matrícula o ejecución de la actividad, según corresponda.		
AC13	Establecer los mecanismos para la creación y administración de expedientes de los servicios brindados por la DEAS.	Establecer una metodología y un machote para llevar expedientes de servicios brindados por la DEAS.	Sí	Sí
		Designar a un funcionario de la DEAS para implementar la metodología y llevar los expedientes de servicios brindados.		
AC14	Dar a conocer formalmente y sensibilizar al personal de la DEAS en el tema del Marco Conceptual y Filosófico de la VIEXT, mediante acciones educativas diversas.	Programar 2 talleres de sensibilización para el personal en temas sobre el Marco Conceptual y filosófico de la VIEXT.	Sí	Sí
		Definir el cronograma para los talleres.		
		Realizar los talleres.		

Área de Extensión y Acción Social - Sede Pacífico

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC5	Crear e implementar un Registro Anual Histórico de Pagos	Definir los elementos que debe llevar el Registro	Sí	Sí
		Diseñar un registro informático de pagos		
		Introducir datos históricos y realizar pruebas		
		Implementar el diseño final		
AC6	Diseñar una matriz de costos de los servicios de Extensión en una hoja electrónica.	Definir los costos de los servicios por tener en cuenta para matriz	Sí	Sí
		Diseñar una hoja electrónica para esos efectos		
		Introducir datos y realizar pruebas		
		Implementar el diseño final		
AC9	Desarrollar una herramienta de control informatizada.	Definir los parámetros necesarios por incluir en la herramienta	Sí	Sí
		Diseñar una base de datos para esos efectos		
		Introducir datos y realizar pruebas		
		Implementar el diseño final		
AC11	Realizar un procedimiento estandarizado para actualización de la información electrónica de los servicios, en coordinación con las instancias de extensión y acción social.	Realizar contactos para conformar una Comisión de Redes Sociales para Extensión a nivel de Sede	Sí	Sí
		Convocar a reunión a los actores involucrados.		
		Definir los objetivos y alcances de la Comisión		
		Diseñar una estrategia o procedimiento para el logro de los objetivo.		
AC14	Hacer manual de procedimientos adecuado al marco filosófico de extensión, tanto en DEAS como en TCU.	Definir los elementos o secciones que debe incluir el manual	Sí	Sí
		Desglosar cada sección en sus componentes		
		Redactar un borrador de cada sección		
		Implementar el diseño final		
AC15	Definir un mecanismo de posibles áreas de trabajo conjunto con	Realizar contactos vía correo o telefónica con diversas dependencias de UTN	Sí	Sí

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	otras dependencias afines de la UTN.	Convocar a reunión a los actores interesados en este proceso Definir las posibles áreas de trabajo conjunto Diseñar una estrategia o mecanismo para el logro de los objetivos		

Área de Extensión y Acción Social - Sede San Carlos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Desarrollar y entregar cada cuatrimestre la proyección de necesidades de aulas, vehículos y equipo audiovisual a la Dirección Administrativa para que hagan los procesos de asignación de las mismas.	Realizar levantamiento de requerimiento de equipo de trabajo y aulas para el primer cuatrimestre 2016.	Sí	Sí
		Enviar oficio a la Dirección Administrativa con los requerimientos de aulas.		
AC6	Desarrollar una herramienta para la estimación de costos de los cursos y programas de Extensión que sea adapte a las políticas de la Vicerrectoría de Extensión.	Examinar las políticas de costos y aranceles emanados por la Vicerrectoría de Extensión.	Sí	Sí
		Elaborar la herramienta de costos.		
		Divulgar la herramienta ante el equipo de trabajo de Extensión		
AC9	Actualizar los mecanismos control formalizado y estandarizado para asegurarse que los estudiantes cumplan las 120 horas de servicio de TCU.	Convocar al Consejo de Extensión para revisar los procesos actuales.	Sí	Sí
		Proponer los nuevos controles para verificar el cumplimiento de las 120 horas de TCU.		
		Aprobar los nuevos controles.		
		Divulgar los nuevos controles entre los profesores de TCU y estudiantes.		
AC11	Designar a un funcionario del DEAS para que se encargue de suministrar la información actualizada de los servicios que brinda Extensión a los entes encargados de subir la información a la WEB y las redes sociales.	Elaborar oficio de designación de funcionario enlace encargado de suministrar la información a publicar del Departamento	Sí	Sí
		Designar los tiempos y tipo de información a entregar por medio oficio.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC13	Desarrollar un procedimiento de administración de expedientes de servicios brindados según el MPD.	Elaborar una propuesta de procedimiento.	Sí	Sí
		Analizar la propuesta en conjunto con el equipo de trabajo de DEAS San Carlos.		
		Aprobar y divulgar el procedimiento a todo el Departamento de Extensión.		
AC14	Desarrollar una propuesta de procesos para la DEAS basados en el marco conceptual y filosófico de la VIEX.	Convocar al equipo de DEAS San Carlos para realizar un registro de los procesos que se desarrollan en DEAS.	Sí	Sí
		Determinar los procesos que se ajustan al marco conceptual y filosófico de la VIEX.		
		Elaborar una propuesta de procesos para la DEAS San Carlos.		
		Divulgar vía oficio los procesos de DEAS San Carlos.		
AC15	Desarrollar mecanismos de coordinación para la prestación de servicios en conjunto debidamente avalado por la Vicerrectoría de Extensión.	Elaborar una propuesta de mecanismo de coordinación de servicios.	No	No
		Proponer una reunión para analizar la propuesta con las otras DEAS.		
		Desarrollar la propuesta y aprobarla.		
		Divulgar la propuesta al DEAS de San Carlos mediante oficio.		
AC17	Desarrollar un plan para revisar los avances de las metas propuestas al equipo de trabajo.	Elaborar una propuesta de plan para el tema de control de avances de metas.	Sí	Sí
		Presentar el plan de trabajo al equipo de Extensión y la metodología a desarrollar.		
		Oficializar vía oficio el plan de trabajo.		

Campo Estratégico Investigación

El Campo Estratégico de Investigación está constituido por la Vicerrectoría y las áreas de las sedes, donde el porcentaje de cumplimiento de las propuestas del campo representa el 89% (33), quedando sin concluir el 11% (4) como se muestra en el Cuadro No.7. Entre los puntos a resaltar es que el Campo tiene el porcentaje más alto de cumplimiento en toda la Universidad, donde 4 de sus instancias logran el 100% de efectividad y solo la Vicerrectoría y la Sede Atenas presentan mejoras sin concluir en el periodo ordinario.

Cuadro No.8
Consolidado de autoevaluación y verificación Campo Estratégico Investigación

Instancia	Total de mejoras programadas	Cumplimiento		Contribución cumplimiento al Campo Estratégico
		Sí	No	
Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	7	4	3	11%
Área de Investigación y Transferencia - Sede Atenas	6	5	1	14%
Área de Investigación y Transferencia - Sede Central	6	6	0	16%
Área de Investigación y Transferencia - Sede Guanacaste	6	6	0	16%
Área de Investigación y Transferencia - Sede Pacífico	6	6	0	16%
Área de Investigación y Transferencia - Sede San Carlos	6	6	0	16%
Total	37	33	4	89%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

De las propuestas finalizadas (33) por las instancias del Campo Estratégico, existe una serie de mejoras que atendieron temas sustantivos, en algunos casos fueron reiterativos por varias instancias, en otros, solo una unidad de trabajo la desarrolló, las cuales son:

- Revisión de las áreas estratégicas de la Vicerrectoría.
- Herramienta para determinar la prefactibilidad financiera de los procesos de investigación.
- Boleta de coordinación para solicitudes de compra de libros que posee el SIBIREDI.
- Instrumento de valoración de la experiencia previa de los investigadores.
- Campaña de divulgación de las actividades que fomenten la investigación.
- Expediente por proyecto de investigación aprobado.
- Adquirir colecciones actualizadas de material documental como apoyo a SIBIREDI.

- Capacitación a los investigadores para robustecer el perfil profesional de la población meta.
- Mecanismo e instrumento que permita el seguimiento y supervisión del avance de cada proyecto.
- Estrategia para adquirir títulos prioritarios que los estudiantes requieren para sus procesos educativos.
- Mecanismos para el seguimiento y evaluación en términos de pertinencia para la administración de los procesos de investigación.

Las mejoras colaboran con controles para el mantenimiento y verificación de la documentación y registros de la gestión de las instancias; mantener y actualizar el acervo de libros de las bibliotecas de la Institución; promover una cultura sobre la importancia de la documentación como un proceso fundamental para evidenciar el desarrollo de las acciones que se implementan en cada una de las unidades de trabajo; y proporciona acceso a los académicos y estudiantes de documentos recientes, tanto para la definición de los contenidos de los cursos, como una oportunidad para investigar sobre temas de interés de la carrera.

A su vez, se brindará seguimiento a los proyectos, lo cual generará mayor compromiso y controles sobre el cumplimiento de los mismos, procurando una mejor ejecución presupuestaria basado en las actividades programadas; así como, el registro histórico de proyectos constituye una fuente de información para futuras investigaciones.

Por otra parte, de las mejoras postergadas en el tiempo ordinario, hay un grupo que son fundamentales de finalizar para contribuir en el fortalecimiento del componente, las cuales son:

- Capacitación en instrumentos para la valoración de iniciativas de investigación.
- Política de actualización de las colecciones de las bibliotecas.
- Procedimiento para el manejo y seguimiento de iniciativas que no corresponden a las áreas estratégicas determinadas por la Vicerrectoría.

Estas propuestas inconclusas, deben finalizarse a más tardar el 31 de marzo del 2017, sin embargo, es importante acotar que según lo establece las Normas de Control Interno para el Sector Público, el jerarca y los titulares subordinados deben ejercer un rol de supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y el acatamiento de las regulaciones relativas al Sistema de Control Interno, así como, emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y el fortalecimiento del Sistema.

Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora

Vicerrectoría de Investigación y Transferencia

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Revisión de áreas estratégicas desde la Vicerrectoría de Investigación.	Definir los criterios bajo los cuales se van a revisar las áreas estratégicas.	Sí	Sí
		Desarrollar un instrumento que permita la revisión de las áreas estratégicas.		
		Generar una propuesta para reestructurar las áreas estratégicas.		
AC4	Desarrollar una herramienta que permita determinar la pre factibilidad financiera de los procesos de investigación.	Identificar criterios para determinar la factibilidad financiera de las investigaciones.	Sí	Sí
		Discutir con el departamento de Gestión Financiera los criterios identificados.		
		Establecer una propuesta de herramienta para medir la prefactibilidad financiera de las investigaciones.		
AC5	Actualizar la boleta de coordinación para las solicitudes de compra de libros que posee el SIBIREDI.	Revisar la actual boleta de coordinación para las solicitudes de compra de libros.	Sí	Sí
		Definir los elementos a ser sujetos de mejora.		
		Incorporar los cambios a la boleta.		
		Divulgar la nueva boleta de coordinación para las solicitudes de compra de libros.		
AC15	Capacitar a encargados de investigación sobre instrumentos estandarizados proporcionados por la Vicerrectoría de Investigación para la valoración de iniciativas ante Consejo de Investigación Ampliado (C.I.A.)	Definir los criterios a incluir en la capacitación.	No	No
		Convocar a encargados de investigación de las sedes.		
		Capacitar a encargados de investigación sobre instrumentos estandarizados para valorar iniciativas ante C.I.A.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC17	Crear una política de actualización de las colecciones de las bibliotecas.	Definir los elementos a incluir en la política de actualización de las colecciones.	No	No
		Redactar la política de actualización de las colecciones de las bibliotecas.		
		Divulgar la política de actualización de las colecciones a las bibliotecas y las autoridades involucradas.		
AC18	Desarrollar un instrumento que le permita a la Vicerrectoría valorar la experiencia previa de los investigadores.	Establecer conjuntamente con los encargados de investigación el perfil del investigador UTN según categorías específicas para la investigación.	Sí	Sí
		Diseñar una propuesta de instrumento que permita el reconocimiento de la experiencia previa de los investigadores según su categoría.		
		Realizar intercambios con la oficina de recursos humanos para la implementación del instrumento.		
AC19	Elaborar procedimiento para manejo y seguimiento de iniciativas que no corresponden a las áreas estratégicas determinadas por la Vicerrectoría de Investigación (V.I.)	Redactar el procedimiento para el manejo y seguimiento de iniciativas que no correspondan con las áreas estratégicas de V.I.	No	No
		Divulgar el procedimiento a otras vicerrectorías y la comunidad de académicos y administrativos UTN.		

Área de Investigación y Transferencia - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC2	Realizar una campaña de divulgación de las actividades de capacitación brindados por la Universidad que fomenten la investigación.	Conocer las actividades de capacitación brindadas por la Vicerrectoría UTN.	Sí	Sí
		Divulgar por medios oficiales de la universidad las actividades de capacitación a realizar.		
		Evaluar si la información llegó a los grupos metas.		
AC5	Realizar una campaña de divulgación de los mecanismos para solicitud de material bibliográfico.	Recolectar la lista de docentes cada cuatrimestre.	Sí	Sí
		Enviar las boletas: Solicitud de compra de material documental. Formulario de compra bibliográfica SIBIREDI.		
		Solicitar a académicos los horarios de clases de los profesores.		
		Entrega de formularios y solicitud en la reunión de inducción de docentes.		
AC6	Crear un expediente individual de cada proyecto de investigación aprobado.	Recopilar información.	Sí	Sí
		Crear expediente en carpeta de manera individual con el proyecto aprobado.		
		Dar seguimiento a los movimientos históricos del proyecto.		
AC10	Realizar el registro al menos 200 ingresos del material bibliográfico en las bases de datos SIABUC.	Seleccionar el material.	Sí	Sí
		Ingresar la información al SIABUC.		
		Verificar que la información se encuentre en la plataforma de consulta.		
AC16	Realizar campaña de divulgación por varios medios sobre lineamientos para la solicitud de material bibliográfico.	Enviar los lineamientos por correo electrónico.	Sí	Sí
		Divulgarlos mediante los medios disponibles de la Sede en coordinación con Mercadeo.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC18	Elaborar un instrumento para valorar la experiencia del investigador en coordinación con la Vicerrectoría.	Realizar propuesta de instrumento. Enviar la propuesta a la Vicerrectoría para la respectiva coordinación. Reunión con la Vicerrectoría para la valoración del instrumento. Divulgación del instrumento.	No	No

Área de Investigación y Transferencia - Sede Central

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC2	Desarrollar una estrategia de capacitación para el fortalecimiento del perfil profesional de los investigadores potenciales.	Determinar necesidades de capacitación de investigadores potenciales.	Sí	Sí
		Elaborar lista de posibles actividades de capacitación según necesidades.		
		Seleccionar posibles temas de capacitación para el fortalecimiento del perfil profesional de los investigadores potenciales.		
AC6	Desarrollar una propuesta de archivo histórico de los proyectos de la Sede Central.	Recopilación de la información generada por cada proyecto de investigación.	Sí	Sí
		Clasificación de la información requerida.		
		Elaboración de archivo histórico por cada proyecto de investigación.		
AC8	Desarrollar una estrategia de recolección de información documental para los procesos educativos.	Determinar los elementos informativos que se requieren para la recolección del material documental.	Sí	Sí
		Elaborar la estrategia para la recolección de la información del material documental.		
		Implementar la estrategia para la recolección de la información del material documental.		
AC12	Desarrollar una propuesta para adquirir colecciones actualizadas de material documental como apoyo a SIBIREDI.	Solicitar a profesores y directores de carreras información sobre temas de material de interés para los cursos y las carreras.	Sí	Sí
		Buscar y seleccionar bases de datos respecto a las áreas del conocimiento.		
		Elaborar una propuesta de adquisición de colecciones actualizadas.		
		Enviar la propuesta a la coordinadora de SIBIREDI para la aprobación de la propuesta.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC18	Desarrollar un mecanismo que permita la validación de la experiencia previa de los investigadores en aras de asegurar razonablemente el alcance de los objetivos.	Buscar información para definir parámetros que formarán parte del instrumento.	Sí	Sí
		Preparación y validación de instrumento.		
		Uso de instrumento de validación.		
AC22	Desarrollar una estrategia para generar convenios de préstamos interbibliotecarios, con el fin de ofrecer a los Usuarios material documental.	Buscar instituciones académicas con posibilidades de establecer convenios de préstamo interbibliotecarios.	Sí	Sí
		Seleccionar instituciones potenciales para convenio de préstamo interbibliotecario.		
		Elaborar solicitud de convenio para préstamos interbibliotecarios.		

Área de Investigación y Transferencia - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC2	Desarrollar capacitaciones a los investigadores, capacitación que permitan robustecer el perfil profesional de la población meta.	Definir la temática a trabajar en cada una de las capacitaciones.	Sí	Sí
		Definir un cronograma para las capacitaciones.		
		Gestionar 3 actividades de capacitación		
		Elaborar un taller para retroalimentar el impacto de las capacitaciones.		
AC6	Desarrollar un archivo que registre el movimiento histórico de los proyectos de investigación.	Definir los criterios a seguir para archivar los proyectos.	Sí	Sí
		Establecer un archivo físico y digital para los proyectos de investigación.		
AC12	Establecer un plan de actualización de los registros de las colecciones que posee la Sede.	Definir el plan para la actualización de las colecciones de la Sede.	Sí	Sí
		Actualizar los inventarios físicos y digitales de las colecciones que posee la sede.		
		Realizar una actividad divulgativa para dar a conocer los resultados de las colecciones actualizadas.		
AC20	Generar una propuesta de participación en la actualización y modificación de los instrumentos de valoración de iniciativas.	Revisar el formulario F-INV-01 (para la presentación de nuevos proyectos de investigación).	Sí	Sí
		Redactar sugerencias para la inclusión de nuevos ítems en el formulario F-INV-01.		
		Envío de la propuesta realizada al formulario F-INV-01.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC21	Desarrollar el instrumento que permita el seguimiento y supervisión del avance de cada proyecto.	Definir los criterios a incluir en el instrumento de seguimiento y supervisión de proyectos.	Sí	Sí
		Diseñar un instrumento/herramienta físico y digital que permita el seguimiento y supervisión de cada proyecto.		
		Visitas bimestrales en los proyectos (toma de evidencias).		
		Establecer seminarios informativos de investigación.		
AC26	Desarrollar capacitaciones a los encargados de las bibliotecas sobre la utilización del programa SIABUC.	Definir los criterios a incluir en las capacitaciones.	No	Sí
		Gestionar 2 actividades de capacitación.		
		Elaborar un taller divulgativo para transferir la información adquirida al usuario final de la biblioteca.		

Área de Investigación y Transferencia - Sede Pacífico

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC5	Establecer un mecanismo para que se realicen las solicitudes de material documental acorde a los programas de cada curso y verificar que realmente los materiales solicitados corresponden a programas de cursos.	Solicitar a la jerarquía correspondiente los programas de cada curso donde se especifican las referencias bibliográficas.	Sí	Sí
		Enviar una circular a los docentes y directores de carrera para que realicen las solicitudes de material documental acorde a los programas de cada curso en las fechas de publicación de los títulos más recientes.		
		Verificar que los materiales documentales solicitados corresponden a los programas de los cursos que se solicitaron.		
AC6	Implementar un sistema formal de registro histórico para los proyectos de investigación	Recopilar los proyectos de investigación realizados en años anteriores.	Sí	Sí
		Generar un sistema de registro histórico de los proyectos.		
		Implementar el registro de movimientos históricos para los proyectos de investigación.		
AC10	Brindar captación de registros en el catálogo automatizado en la Sede del Pacífico.	Identificar el material bibliográfico sin registrar o nuevo que ingresa a la sede	Sí	Sí
		Realizar la clasificación y registro en el catálogo, estableciendo metas periódicas del material.		
		Realizar un seguimiento del cumplimiento de las metas		
AC18	Desarrollar un instrumento que valore la experiencia previa de los investigadores en los proyectos conjunto con la Vicerrectoría	Elaborar un registro de las características de las personas que realizan proyectos de investigación en la Sede.	Sí	Sí
		Establecer una escala que valore la experiencia de los investigadores relacionada con los proyectos que proponen.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Validar el instrumento con la Vicerrectoría.		
		Aplicar el instrumento en el perfil de los investigadores de la Sede.		
AC21	Elaborar un mecanismo de seguimiento de los proyectos de investigación para la Sede y ponerlo en práctica en coordinación con la Vicerrectoría de investigación.	Recopilar los proyectos de investigación en ejecución.	Sí	Sí
		Elaborar un mecanismo de seguimiento para los proyectos de investigación.		
		Validar el mecanismo con la vicerrectoría de investigación.		
		Poner en práctica el mecanismo realizado en la Sede.		
AC22	Establecer un mecanismo para que se realicen las solicitudes de material documental en coordinación con los docentes y las necesidades de los estudiantes.	Enviar una circular a los (as) docentes y directores de carrera solicitando realicen recomendaciones de material documental que no están directamente citados en los programas de los cursos para tomarlos como material de apoyo.	Sí	Sí
		Diseñar un procedimiento para la recolección de sugerencias o demandas no satisfechas de material bibliográfico solicitado en las salas por los estudiantes.		
		Divulgar el procedimiento a los estudiantes y público en general.		
		Clasificar y seleccionar el material sugerido de acuerdo a la demanda o criterios técnicos		

Área de Investigación y Transferencia - Sede San Carlos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC2	Desarrollar un plan de capacitación que permita robustecer el perfil profesional de la población meta potencial de investigadores en la Sede San Carlos.	Identificación de las capacitaciones a desarrollar según el perfil profesional de la población meta potencial de investigadores en la Sede.	Sí	Sí
		Elaboración del plan de capacitaciones.		
		Divulgación del plan de capacitaciones a la población meta.		
		Impartición de las capacitaciones a la población meta.		
AC6	Desarrollar un plan para contar con un expediente formal que registre el movimiento histórico de cada uno de los proyectos de investigación de la Sede San Carlos.	Identificación de los elementos que debe contener el plan según la normativa vigente de archivo institucional.	Sí	Sí
		Elaboración del plan.		
		Divulgación del plan.		
		Implementación del plan.		
AC8	Desarrollar una estrategia para que la biblioteca de la Sede San Carlos cuente con los títulos prioritarios que los estudiantes requieren para sus procesos educativos.	Realización de consulta a los directores de carrera de la Sede, sobre los títulos prioritarios que los estudiantes requieren para sus procesos educativos.	Sí	Sí
		Informar al SIBIREDI sobre los resultados de la consulta a los directores de carrera de la Sede, sobre los títulos prioritarios que los estudiantes requieren para sus procesos educativos.		
AC18	Desarrollar un instrumento consensuado con la vicerrectoría para que la encargada de Investigación de la Sede San Carlos, cuente con un instrumento para valorar la experiencia previa de los investigadores en el ámbito	Generación de propuesta del instrumento.	Sí	Sí
		Presentación de propuesta a la vicerrectoría.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	de acción de sus proyectos, y así determinar medias que aseguren el alcance de los objetivos.			
AC20	Desarrollar una propuesta consensuada con la vicerrectoría de los instrumentos (formularios, directrices, normativa, procedimientos, matrices, etc.) sobre la valoración de iniciativas ante Consejo de Investigación Ampliado, mecanismos para el seguimiento y evaluación en términos de pertinencia para la administración de los procesos investigación.	<p>Generación de propuesta sobre pertinencia y vigencia de los instrumentos.</p> <p>Presentación de propuesta a la vicerrectoría.</p>	Sí	Sí
AC22	Desarrollar una estrategia para que la biblioteca de la Sede San Carlos cuente con material adicional para reforzar los programas de los cursos, aunque no estén directamente citados en los programas.	<p>Realización de consulta a los directores de carrera de la Sede, sobre el material adicional para reforzar los programas de los cursos, aunque no estén directamente citados en los programas.</p> <p>Informar al SIBIREDI sobre los resultados de la consulta a los directores de carrera de la Sede, sobre el material adicional para reforzar los programas de los cursos, aunque no estén directamente citados en los programas.</p>	Sí	Sí

Campo Estratégico Servicios Estudiantiles

El Campo de Servicios Estudiantiles se compone de un grupo de siete instancias las cuales propusieron un total de 32 mejoras, cabe mencionar que las Áreas de Vida Estudiantil de las sedes y la Vicerrectoría elaboraron un plan de mejoras conjunto, producto de las debilidades recurrentes que identificaron, por esta razón la Vicerrectoría tuvo que asumir la coordinación de algunas mejoras, las cuales se excluyen del registro de las sedes, tal como se muestra a continuación en el cuadro No.9.

Cuadro No.9
Consolidado de autoevaluación y verificación Campo Estratégico Servicios Estudiantiles

Instancia	Total de mejoras programadas	Cumplimiento		Contribución cumplimiento al campo estratégico
		Sí	No	
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	6	6	0	19%
Área de Vida Estudiantil - Sede Atenas	5	2	3	6%
Área de Vida Estudiantil - Sede Central	3	1	2	3%
Área de Vida Estudiantil - Sede Guanacaste	4	3	1	9%
Área de Vida Estudiantil - Sede Pacífico	3	3	0	9%
Área de Vida Estudiantil - Sede San Carlos	5	3	2	9%
Dirección de Registro Universitario	6	5	1	16%
Total	32	23	9	72%

Fuente: Elaboración propia con datos de la autoevaluación y verificación PM2016. ACI

Nota: Se excluyen de sedes las mejoras compartidas con la Vicerrectoría

Es importante reseñar que en este grupo se encuentra la Dirección de Registro Universitario, la cual no está realizando mejoras conjuntas y es una de las instancias con mayor aporte de mejoras cumplidas en el campo con un 16%, solo superada por la Vicerrectoría que tiene seis mejoras conjuntas y cumplidas con una contribución del 19% al cumplimiento del campo.

Los temas cumplidos que aportan a la mejora en la gestión y a la evolución del Sistema de Control Interno son:

- Estandarizar criterios para la organización y ejecución de eventos deportivos y culturales.
- Procedimiento para la administración de los expedientes de los estudiantes.
- Formularios estandarizados que garanticen seguridad razonable en la administración, uso y custodia de la información de los estudiantes becarios.
- Reglamento para selección y permanencia de los estudiantes en los grupos representativos culturales y deportivos.

- Estrategia para actualizar instrumentos que se utilizan para el registro de becas.
- Plan de capacitación sobre el sistema Avatar.EDU.
- Estructura de trabajo por áreas de gestión, con objetivos y responsabilidades, esto con la finalidad de mejorar la gestión y el servicio brindado a los estudiantes.
- Boleta para registrar y dar seguimiento a los incidentes en periodo de matrícula relativos a la asignación de becas.
- Determinar la capacidad de atención de estudiantes que tiene el área de Becas y Beneficios Estudiantiles durante el período de recepción y asignación de becas.

Por otra parte los temas relevantes que no se concluyeron en periodo regular fueron:

- Identificar la población estudiantil vulnerable en materia de permanencia y retención.
- Criterios y situaciones que serán cubiertos por el rubro de Ayudas Económicas, considerando el registro de los últimos dos años.
- Procedimiento del Registro Universitario para el proceso de graduaciones considerando las contingencias del Sistema Avatar.EDU"

Se observa en el Cuadro No.9 que cinco de las siete instancias cuentan con mejoras pendientes, todas ellas muestran un avance parcial, lo que aumenta las posibilidades de cumplirlas en el periodo extemporáneo.

Es destacable que las mejoras rezagadas suman un poco más de la cuarta parte de las 32 mejoras contabilizadas en del campo, aunado a esto, las instancias muestran grados medio y bajo de reincidencia en inconclusas del periodo ordinario, lo que obliga a realizar un mejor seguimiento por parte de las autoridades para evitar esta condición y garantizar el pleno cumplimiento de los planes de mejora.

Autoevaluación y Verificación - Planes de Mejora

Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC6	Definir y estandarizar los criterios mínimos necesarios para la organización y ejecución de eventos organizados por las promotorías deportivas y culturales.	Búsqueda y recopilación de información en otras Universidades.	Sí	Sí
		Recopilación de la información existente en cada una de las Sedes.		
		Elaboración de los criterios.		
		Redacción de Directriz.		
		Solicitar la publicación en intranet.		
AC10	Definir un procedimiento estandarizado para las visitas domiciliarias en todas las sedes.	Recopilar información de la forma de trabajo realizada en otras Universidades.	Sí	Sí
		Recopilar la información existente en cada una de las sedes.		
		Elaborar el procedimiento y el mecanismo de control.		
		Presentar un informe para que sea validado ante el Consejo Asesor.		
		Hacer oficial el procedimiento mediante su publicación en intranet.		
AC11	Definir un procedimiento estandarizado para la administración de los expedientes de estudiantes que cumpla con las normas de seguridad, formalidad y confidencialidad.	Realizar una consulta a la Dirección de Asuntos Jurídicos y al Archivo Institucional al respecto de las consideraciones oficiales para la administración de expedientes estudiantiles con información sensible.	Sí	Sí
		Diseñar un procedimiento y redactar una directriz que lo instruya.		
		Validar ante Consejo Asesor.		
		Solicitar la publicación de la directriz en la intranet.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC12	Formalizar el uso estandarizado de los formularios de manera que se garantice una seguridad razonable en la administración, uso y custodia de la información de los estudiantes becarios o beneficiarios de servicios complementarios.	Redactar Directriz que formalice el uso estandarizado de los formularios existentes de becas.	Sí	Sí
		Solicitar la publicación de los formularios en la intranet.		
AC15	Desarrollar un reglamento que regule la selección y permanencia de los estudiantes en los grupos de representación culturales y deportivos.	Revisar material institucional y externo relativo a la selección y permanencia de los estudiantes que pertenecen a los grupos de representación cultural y deportiva.	Sí	Sí
		Elaborar un reglamento para normar la selección y permanencia en los grupos de representación cultural y deportiva.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Asesor para su validación.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Universitario.		
AC21	Desarrollar una estrategia y definir la periodicidad para actualizar los instrumentos que se utilizan para el registro de la gestión de becas.	Identificar y registrar los instrumentos que se utilizan en el proceso de becas.	Sí	Sí
		Definir la estrategia y la periodicidad para la actualización de los instrumentos utilizado para cada proceso de becas.		
		Presentar la propuesta al Consejo Asesor para su validación y aprobación.		
		Divulgar los instrumentos actualizados.		

Área de Vida Estudiantil - Sede Atenas

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC3	Elaborar un documento que defina y priorice los criterios y las situaciones que serán cubiertos por el rubro de Ayudas Económicas, considerando el registro de los últimos dos años.	Revisar la información existente tomando en cuenta los dos últimos años.	Sí	No
		Generar una propuesta		
		Validar ante el Consejo Asesor		
		Implementar la propuesta final		
AC7	Desarrollar un plan para inventariar periódicamente los bienes y equipo a cargo de la Dirección para brindar servicios estudiantiles.	Realizar una programación de inventarios periódicos de bienes al servicio de los estudiantes	No	No
		Aplicar los instrumentos de control suministrados por Control de Bienes en las residencias estudiantiles y en materiales deportivos y recreativos.		
		Dar seguimiento y emitir recomendaciones sobre los reportes de inventario		
AC15	Desarrollar un reglamento que regule la selección y permanencia de los estudiantes en los grupos de representación culturales y deportivos.	Revisar material institucional y externo relativo a la selección y permanencia de los estudiantes que pertenecen a los grupos de representación cultural y deportiva.	OD	OD
		Elaborar un reglamento para normar la selección y permanencia en los grupos de representación cultural y deportiva.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Asesor para su validación.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Universitario.		
AC22	Determinar la capacidad de atención de estudiantes que tiene el área de Becas y Beneficios	Definir la metodología de trabajo.	Sí	Sí
		Aplicar la metodología durante el desarrollo de cada uno de los procesos de asignación y revalidación de becas.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	Estudiantiles durante el período de recepción y asignación de becas.	Analizar la información obtenida. Presentar al Consejo Asesor para su análisis y determinación de acciones a realizar.		
AC27	Desarrollar una propuesta que determine una estructura de trabajo por áreas de gestión, con objetivos y responsabilidades.	Recolectar y analizar la información existente Elaborar la propuesta con la estructura de trabajo por áreas de gestión con objetivos y responsabilidades. Elevar la propuesta al órgano correspondiente para su aprobación	Sí	Sí
AC28	Diseñar de un formato de informes cuatrimestrales de lo ejecutado por las áreas.	Revisar los instrumentos emitidos por la Vicerrectoría y a lo interno de las Sedes para realizar informes cuatrimestrales de cada una de las áreas Realizar una propuesta de mejora de los instrumentos utilizados para realizar los informes cuatrimestrales Presentar ante Consejo Asesor para su validación Realizar la gestión pertinente ante recursos humanos	Sí	No

Área de Vida Estudiantil - Sede Central

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Elaborar un diagnóstico para identificar a la población estudiantil vulnerable en materia de permanencia y retención.	Revisar el instrumento diseñado e iniciar el proceso de contratación para los estudios de validez.	No	No
		Aplicar el instrumento a una muestra seleccionada de cada sede.		
		Presentar el informe de validez del instrumento al Consejo Asesor		
AC3	Elaborar un documento que defina y priorice los criterios y las situaciones que serán cubiertos por el rubro de Ayudas Económicas, considerando el registro de los últimos dos años.	Revisar la información existente tomando en cuenta los dos últimos años.	Sí	No
		Generar una propuesta.		
		Validar ante el Consejo Asesor.		
		Implementar la propuesta final.		
AC7	Realizar inventarios de los bienes y equipo de acuerdo al formato disponible en U, para brindar servicios a estudiantes.	Verificar el inventario existente en las áreas Cultural y Deportiva.	Sí	Sí
		Solicitar a Control de Bienes la información sobre materiales asignados a las áreas.		
		Conciliar el inventario.		
AC11	Definir un procedimiento estandarizado para la administración de los expedientes de estudiantes que cumpla con las normas de seguridad, formalidad y confidencialidad.	Realizar una consulta a la Dirección de Asuntos Jurídicos y al Archivo Institucional al respecto de las consideraciones oficiales para la administración de expedientes estudiantiles con información sensible.	OD	OD
		Diseñar un procedimiento y redactar una directriz que lo instruya.		
		Validar ante Consejo Asesor.		
		Solicitar la publicación de la directriz en la intranet.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC15	Desarrollar un reglamento que regule la selección y permanencia de los estudiantes en los grupos de representación culturales y deportivos.	Revisar material institucional y externo relativo a la selección y permanencia de los estudiantes que pertenecen a los grupos de representación cultural y deportiva.	OD	OD
		Elaborar un reglamento para normar la selección y permanencia en los grupos de representación cultural y deportiva.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Asesor para su validación.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Universitario.		
AC21	Desarrollar una estrategia y definir la periodicidad para actualizar los instrumentos que se utilizan para el registro de la gestión de becas.	Identificar y registrar los instrumentos que se utilizan en el proceso de becas.	OD	OD
		Definir la estrategia y la periodicidad para la actualización de los instrumentos utilizado para cada proceso de becas.		
		Presentar la propuesta al Consejo Asesor para su validación y aprobación.		
		Divulgar los instrumentos actualizados		

Área de Vida Estudiantil - Sede Guanacaste

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Elaborar un diagnóstico para identificar a la población estudiantil vulnerable en materia de permanencia y retención.	Revisar el instrumento diseñado e iniciar el proceso de contratación para los estudios de validez.	No	No
		Aplicar el instrumento a una muestra seleccionada de cada sede.		
		Presentar el informe de validez del instrumento al Consejo Asesor.		
AC15	Desarrollar un reglamento que regule la selección y permanencia de los estudiantes en los grupos de representación culturales y deportivos.	Revisar material institucional y externo relativo a la selección y permanencia de los estudiantes que pertenecen a los grupos de representación cultural y deportiva.	OD	OD
		Elaborar un reglamento para normar la selección y permanencia en los grupos de representación cultural y deportiva.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Asesor para su validación.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Universitario.		
AC18	Elaborar una boleta para registrar y dar seguimiento a los incidentes en periodo de matrícula relativos a la asignación de becas.	Revisar el material existente sobre reporte de incidentes.	Sí	Sí
		Realizar las mejoras y propuestas pertinentes para el registro de incidentes del sistema.		
		Presentar al Consejo Asesor para su aprobación.		
		Implementar el documento final.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC21	Desarrollar una estrategia y definir la periodicidad para actualizar los instrumentos que se utilizan para el registro de la gestión de becas.	Identificar y registrar los instrumentos que se utilizan en el proceso de becas.	OD	OD
		Definir la estrategia y la periodicidad para la actualización de los instrumentos utilizado para cada proceso de becas.		
		Presentar la propuesta al Consejo Asesor para su validación y aprobación.		
		Divulgar los instrumentos actualizados.		
AC22	Determinar la capacidad de atención de estudiantes que tiene el área de Becas y Beneficios Estudiantiles durante el período de recepción y asignación de becas.	Definir la metodología de trabajo.	Sí	Sí
		Aplicar la metodología durante el desarrollo de cada uno de los procesos de asignación y revalidación de becas.		
		Analizar la información obtenida.		
		Presentar al Consejo Asesor para su análisis y determinación de acciones a realizar.		
AC27	Desarrollar una propuesta que determine una estructura de trabajo por áreas de gestión, con objetivos y responsabilidades.	Recolectar y analizar la información existente.	Sí	Sí
		Elaborar la propuesta con la estructura de trabajo por áreas de gestión con objetivos y responsabilidades.		
		Elevar la propuesta al órgano correspondiente para su aprobación.		

Área de Vida Estudiantil - Sede Pacífico

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC10	Definir un procedimiento estandarizado para las visitas domiciliarias en todas las sedes.	Recopilar información de la forma de trabajo realizada en otras Universidades.	OD	OD
		Recopilar la información existente en cada una de las sedes.		
		Elaborar el procedimiento y el mecanismo de control.		
		Presentar un informe para que sea validado ante el Consejo Asesor.		
AC15	Desarrollar un reglamento que regule la selección y permanencia de los estudiantes en los grupos de representación culturales y deportivos.	Hacer oficial el procedimiento mediante su publicación en intranet.	OD	OD
		Revisar material institucional y externo relativo a la selección y permanencia de los estudiantes que pertenecen a los grupos de representación cultural y deportiva.		
		Elaborar un reglamento para normar la selección y permanencia en los grupos de representación cultural y deportiva.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Asesor para su validación.		
		Presentar el reglamento ante el Consejo Universitario.		
AC18	Elaborar una boleta para registrar y dar seguimiento a los incidentes en periodo de matrícula relativos a la asignación de becas.	Revisar el material existente sobre reporte de incidentes.	No	Sí
		Realizar las mejoras y propuestas pertinentes para el registro de incidentes del sistema.		
		Presentar al Consejo Asesor para su aprobación.		
		Implementar el documento final.		
AC21	Desarrollar una estrategia y definir la periodicidad para actualizar los	Identificar y registrar los instrumentos que se utilizan en el proceso de becas.	OD	OD

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
	instrumentos que se utilizan para el registro de la gestión de becas.	Definir la estrategia y la periodicidad para la actualización de los instrumentos utilizado para cada proceso de becas. Presentar la propuesta al Consejo Asesor para su validación y aprobación. Divulgar los instrumentos actualizados		
AC22	Determinar la capacidad de atención de estudiantes que tiene el área de Becas y Beneficios Estudiantiles durante el período de recepción y asignación de becas.	Definir la metodología de trabajo. Aplicar la metodología durante el desarrollo de cada uno de los procesos de asignación y revalidación de becas. Analizar la información obtenida. Presentar al Consejo Asesor para su análisis y determinación de acciones a realizar.	Sí	Sí
AC27	Desarrollar una propuesta que determine una estructura de trabajo por áreas de gestión, con objetivos y responsabilidades.	Recolectar y analizar la información existente Elaborar la propuesta con la estructura de trabajo por áreas de gestión con objetivos y responsabilidades. Elevar la propuesta al órgano correspondiente para su aprobación	Sí	Sí

Área de Vida Estudiantil - Sede San Carlos

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC1	Elaborar un diagnóstico para identificar a la población estudiantil vulnerable en materia de permanencia y retención.	Revisar el instrumento diseñado e iniciar el proceso de contratación para los estudios de validez.	No	No
		Aplicar el instrumento a una muestra seleccionada de cada sede.		
		Presentar el informe de validez del instrumento al Consejo Asesor.		
AC7	Desarrollar una estrategia para verificar periódicamente el inventario de los bienes y equipo que están al servicio de los estudiantes.	Diseño de instrumento de verificación de inventario	Sí	Sí
		Divulgar instrumento formalmente en la dirección de Vida Estudiantil.		
		Verificación de inventario.		
AC11	Definir un procedimiento estandarizado para la administración de los expedientes de estudiantes que cumpla con las normas de seguridad, formalidad y confidencialidad.	Realizar una consulta a la Dirección de Asuntos Jurídicos y al Archivo Institucional al respecto de las consideraciones oficiales para la administración de expedientes estudiantiles con información sensible.	OD	OD
		Diseñar un procedimiento y redactar una directriz que lo instruya.		
		Validar ante Consejo Asesor.		
		Solicitar la publicación de la directriz en la intranet.		
AC21	Desarrollar una estrategia y definir la periodicidad para actualizar los instrumentos que se utilizan para el registro de la gestión de becas.	Identificar y registrar los instrumentos que se utilizan en el proceso de becas.	OD	OD
		Definir la estrategia y la periodicidad para la actualización de los instrumentos utilizado para cada proceso de becas.		
		Presentar la propuesta al Consejo Asesor para su validación y aprobación.		
		Divulgar los instrumentos actualizados.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC22	Determinar la capacidad de atención de estudiantes que tiene el área de Becas y Beneficios Estudiantiles durante el período de recepción y asignación de becas.	Definir la metodología de trabajo.	Sí	Sí
		Aplicar la metodología durante el desarrollo de cada uno de los procesos de asignación y revalidación de becas.		
		Analizar la información obtenida.		
		Presentar al Consejo Asesor para su análisis y determinación de acciones a realizar.		
AC27	Desarrollar una propuesta que determine una estructura de trabajo por áreas de gestión, con objetivos y responsabilidades.	Recolectar y analizar la información existente.	Sí	Sí
		Elaborar la propuesta con la estructura de trabajo por áreas de gestión con objetivos y responsabilidades.		
		Elevar la propuesta al órgano correspondiente para su aprobación.		
AC28	Diseñar de un formato de informes cuatrimestrales de lo ejecutado por las áreas.	Revisar los instrumentos emitidos por la Vicerrectoría y a lo interno de las Sedes para realizar informes cuatrimestrales de cada una de las áreas.	No	No
		Realizar una propuesta de mejora de los instrumentos utilizados para realizar los informes cuatrimestrales.		
		Presentar ante Consejo Asesor para su validación.		
		Realizar la gestión pertinente ante recursos humanos.		

Dirección de Registro Universitario

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
AC4	Desarrollar un plan de capacitación integral y permanente sobre el sistema Avatar.EDU	Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en relación con el sistema AVATAR.EDU.	Sí	Sí
		Elaborar el Plan de Capacitación.		
		Realizar las capacitaciones		
		Realizar un informe final de las capacitaciones calendarizadas.		
AC9	Desarrollar mecanismos para el respaldo de la información estudiantil, con los recursos existentes.	Realizar un diagnóstico de los recursos existentes para el respaldo de la información estudiantil.	Sí	Sí
		Definir y unificar el mecanismo de respaldo de la información según los recursos existentes mediante un procedimiento.		
		Implementar el procedimiento		
AC19	Desarrollar un plan de trabajo para estandarizar formularios complementarios al sistema AVATAR.EDU que garanticen seguridad razonable en la administración, uso y custodia de la información de los estudiantes matriculados en los cursos, programas y servicios.	Recopilar los formularios existentes.	Sí	Sí
		Analizar y ajustar los formularios al sistema AVATAR. EDU.		
		Oficializar los formularios mediante Directriz.		
		Implementar los formularios.		
AC20	Desarrollar un procedimiento adecuado para el proceso de graduaciones considerando las contingencias del Sistema AVATAR.EDU.	Recopilar el procedimiento actual que realiza registro en cada Sede.	No	No
		Analizar los alcances que tiene el sistema AVATAR.EDU.		
		Realizar las pruebas pertinentes en el sistema.		
		Elaborar el procedimiento para el proceso de graduaciones.		

Código	Mejora	Acciones de cumplimiento	Autoevaluación cumplimiento	Verificación cumplimiento
		Implementar el procedimiento.		
AC23	Desarrollar una propuesta de lineamientos para la resolución de casos especiales en el proceso de matrícula.	Recopilar los casos presentados en cada sede en el proceso de matrícula.	Sí	Sí
		Documentar y unificar los casos presentados.		
		Elaborar los lineamientos para la resolución de los casos.		
		Oficializar los lineamientos.		
		Implementar los lineamientos		
AC30	Desarrollar una herramienta para la actualización permanente sobre la normativa institucional.	Recopilar la normativa institucional existente que compete a Registro Universitario.	Sí	Sí
		Elaborar un procedimiento para la actualización permanente.		
		Compartir la normativa mediante el uso de una unidad virtual.		
		Generar espacios de discusión y análisis mediante herramientas tecnológicas.		

Análisis de Resultados de los Planes de Mejora Estratégicos 2014

Las mejoras del sub-sistema estratégico, datan del año 2014, por un mandato del Consejo de Decanos, el cual luego de la aplicación de un diagnóstico auto-administrado de Control Interno, realizó un análisis donde determinó valorar el estado de los componentes funcionales del Sistema de Control Interno; Ambiente de Control y Seguimiento. Una vez analizadas las debilidades, este órgano asignó las mejoras seleccionadas a las dependencias que se consideraron idóneas, con el objetivo de dar respuesta a las debilidades detectadas.

En este Proceso, se determinaron tres mejoras estratégicas para el componente ambiente de control y cinco para el de seguimiento para un total de ocho, estas se asignaron a la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, la Dirección General de Administración Universitaria, la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la Rectoría, Dirección de Evaluación Académica, la Dirección de Planificación Universitaria y los enlaces de planificación de las sedes (esto fue antes de darse el proceso de integración en el 2015), y la Dirección de Comunicación Institucional. Dichas propuestas muestran las actividades que cada dependencia planteó con su respectiva temporalidad para el logro de la labor encomendada.

Además de las instancias responsables de cumplir con las propuestas de mejora, hay dos órganos institucionales que formaban parte en el proceso de ejecución e implementación de estas como lo son: el Consejo Universitario y el Consejo de Decanos.

En el periodo comprendido entre el año 2014 a la actualidad, se logró concluir con algunas mejoras importantes en el desarrollo del quehacer institucional, esto en los componentes de Ambiente de Control y Seguimiento, donde se encuentran algunos temas como:

- Sensibilización de Control Interno en los funcionarios de la Universidad.
- Políticas y normas en materia de selección.
 - Reglamento de normas de Reclutamiento y Selección.
 - Reglamento de becas e incentivos para funcionarios.
 - Reglamento de evaluación del desempeño docente.
 - Reglamento de evaluación del desempeño del personal Administrativo.
- Reglamento orgánico de la UTN.
 - Desarrollo de una propuesta de diagnóstico, análisis y mejoramiento de los procesos de la UTN.
 - Propuesta de estructura orgánica de la UTN.
- Inclusión de canales de comunicación en el sistema de evaluación.
- Identificación, clasificación y mapeo de los macroprocesos y procesos de la Universidad.

Dichas mejoras al ser implementadas proporcionan herramientas para la ejecución de acciones fundamentales en cada una de las dependencias y áreas de la Universidad, generando así un valor agregado a la consecución de los objetivos institucionales.

Es importante señalar, que en el caso de la mejora "Sensibilización de Control Interno en los funcionarios de la Universidad", las acciones 5 y 6 no poseen avance en el cumplimiento; sin embargo, el Área de Control Interno, incorporó el proceso de Capacitación, por lo tanto, la sensibilización y capacitación en temas de control interno forman parte de las funciones que se desarrollan permanentemente y por lo tanto se seguirá implementando a las diferentes poblaciones de la Institución.

Además, durante el mismo periodo de ejecución, hubo temas pendientes que no fueron atendidos en su totalidad o de manera parcial por parte de las instancias responsables, quedando debilidades en algunos campos, tales como:

- Evaluar la estructura organizacional y adaptarla a los cambios necesarios.
- Elaborar el Reglamento de Gestión y Servicios de la UTN.
- Diseñar y estructurar los mecanismos de evaluación formales.

De estas mejoras, la evaluación de la estructura organizacional tuvo un avance significativo durante el periodo de ejecución; sin embargo, quedaron acciones pendientes, como lo fue la evaluación periódica para generar cambios a la estructura y la elaboración de mecanismos de seguimiento al cumplimiento de dichos cambios.

En cuanto al desarrollo del Reglamento de Gestión y Servicios de la UTN, se logró generar un borrador del documento, el cual se encuentra en revisión por parte de una comisión institucional nombrada por el Rector, quedando pendiente la versión final del documento y la revisión y aprobación por parte del Consejo Universitario.

La mejora que pretendía diseñar y estructurar los mecanismos de evaluación formales en la Institución, no ejecutó ninguna de las acciones propuestas, esto desde el 2014 que fue el momento en el que se planteó y hasta el 2016 donde la instancia responsable (Dirección de Evaluación Académica) solicitó al Rector un cambio en el responsable, ya que no formaba parte de las funciones de la dirección. Ante esto, se traslada la mejora en marzo de 2016 a la Dirección de Planificación Universitaria, sin embargo dicha mejora no entró en la programación para su ejecución en ese año.

Realizado el análisis de los cumplimientos e incumplimientos de las propuestas, queda en evidencia un avance significativo en temas de relevancia Institucional, garantizando que la gestión de las instancias está respaldada por normativa que regula algunos de los procesos sensibles de la Universidad; lo cual puede apreciarse con mayor detalle en el cuadro No.10, ya que muestra el cumplimiento en cada una de las acciones que componen las mejoras.

En términos generales, el Plan de Mejoras Estratégicas de la Institución determinó un total de 8 propuestas, de las cuales se finalizaron en un 100%, 4 de ellas, lo cual se ve representado por un 50%. Además, un 38% (3 mejoras), tuvieron un avance significativo en su ejecución, quedando pendiente un 12% (1 mejora) del total de las gestiones las que por diversas situaciones no se cumplieron.

Es importante señalar que debido a procesos que se están realizando en la Universidad, donde se han determinado nuevas prioridades estratégicas de acción en el cuatrienio 2016-2020 por parte de la Rectoría y aunado a lo anterior, el Plan Institucional de Desarrollo Estratégico se encuentra en una etapa de revisión y actualización, se toma la decisión de dar por finalizadas las mejoras en este periodo de revisión. No obstante, en futuros procesos de Autoevaluación de Control Interno se contemplará la formulación de planes de mejora estratégicos.

Cuadro No.10
Consolidado de cumplimiento de mejoras estratégicas 2014

Mejora	Componente	Responsable	Acciones de cumplimiento	Avance en cumplimiento
Implementar un proceso de sensibilización.	Ambiente de Control	Área de Control Interno Enlaces de Planificación de Sedes.	Elaboración del Plan de Capacitación su I Etapa	100%
			Implementación de la I Etapa: Enlaces de Planificación	100%
			Elaboración del Plan de Capacitación en su II Etapa	100%
			Implementación de la II Etapa: Titulares subordinados.	100%
			Elaboración del Plan de Capacitación en su III Etapa	0
			Implementación de la III Etapa: Administración Activa	0
Formular e implementar políticas y normas en materia de selección.	Ambiente de Control	Dirección de Gestión de Desarrollo Humano	Elaboración y aprobación e implementación de: Reglamento correspondiente a las Normas de Reclutamiento y Selección de los funcionarios de la UTN.	100%
			El Reglamento de Becas e Incentivos para funcionarios de la UTN,	100%
			El Reglamento de Evaluación del Desempeño Docente de los Académicos de la UTN y	100%
			El Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la UTN.	100%
Elaborar un reglamento orgánico que desarrolle las relaciones para una gestión eficiente.	Ambiente de Control	Rectoría Dirección General de Administración Universitaria Dirección General de	Fase 5 Propuesta de Estructura Organizacional. "Desarrollo de una propuesta de diagnóstico, análisis y Mejoramiento de los procesos de la Universidad Técnica Nacional." Elaborado por CICAP.	100%
			Propuesta de Estructura Orgánica de la UTN, para su aprobación.	100%
			Elaboración de Reglamento Orgánico.	100%

Mejora	Componente	Responsable	Acciones de cumplimiento	Avance en cumplimiento
		Asuntos Jurídicos	Aprobación y divulgación del Reglamento Orgánico.	100%
Diseñar y estructurar los mecanismos de evaluación formales.	Seguimiento	Rectoría Dirección de Evaluación Académica	Diseñar los mecanismos de evaluación periódica de la estructura organizativa universitaria.	0%
			Revisar en forma periódica la documentación de la estructura organizativa universitaria.	0%
			Presentar los informes de evaluación ante las instancias universitarias correspondientes.	0%
Evaluar la estructura organizacional y adaptarla a los cambios necesarios.	Seguimiento	Rectoría Consejo de Decanos Consejo Universitario	Se realizó la contratación de los servicios profesionales del CICAP-UCR.	100%
			Desarrollo de una propuesta de diagnóstico, levantamiento, análisis y mejoramiento de los procesos de la UTN.	100%
			Aprobación por parte del Consejo Universitario.	100%
			Realizar la evaluación periódica para generar cambios y adaptaciones a la estructura.	0%
			Elaborar mecanismos de seguimiento al cumplimiento de los cambios generados.	0%
Aprobar el reglamento (Reglamento de Gestión y Servicios de la UTN)	Seguimiento	Rectoría Consejo de Decanos Consejo Universitario	Revisión por parte del Consejo de Rectoría	25%
			Someter a revisión y aprobación por el Consejo Universitario.	0%
Incluir en el sistema de evaluación canales de comunicación.	Seguimiento	Rectoría Dirección de Comunicación Institucional	Diseñar una estrategia de comunicación interna para informar a la Comunidad Universitaria sobre el proceso mejoramiento de la estructura orgánica	100%
			Implementar la estrategia de comunicación para informar a la comunidad, a través de los canales de comunicación seleccionados.	100%

Mejora	Componente	Responsable	Acciones de cumplimiento	Avance en cumplimiento
			Evaluar constantemente los canales de comunicación seleccionados y aplicar recomendaciones	100%
Identificar, clasificar y mapear los macroprocesos y procesos de la universidad.	Seguimiento	Dirección General de Administración Universitaria Equipo Técnico	Contrato entre la Universidad de Costa Rica y la Universidad Técnica Nacional para el Desarrollo de una propuesta de diagnóstico, análisis y Mejoramiento de los procesos de la Universidad Técnica Nacional.	100%
			Inicio de Desarrollo de una propuesta de diagnóstico, análisis y Mejoramiento de los procesos de la Universidad Técnica Nacional.	100%
			Fase 2 Identificación de los procesos, sensibilización y capacitación del personal especializado.	100%
			Fase 3 Descripción y análisis de procesos.	100%
			Fase 4 Estandarización y mejoramiento de procesos.	100%
			Fase 5 Propuesta de Estructura Organizacional.	100%
			Fase 6 Informe final y plan de implementación y evaluación del proceso.	100%

Conclusiones

- El cumplimiento de los planes de mejora fue de un 82% en términos generales, donde el campo estratégico administrativo aportó casi la mitad (40%) de las mejoras cumplidas.
- Las mejoras incumplidas representan el 18% (61) del total programado, donde los Campos Estratégicos Administrativo (6%; 21), Extensión (4%; 12) y Servicios Estudiantiles (3%; 9) tienen cerca de las tres cuartas partes en esta condición.
- El Campo Estratégico Investigación se destaca por cumplir cerca del 90% del total de mejoras del campo, sin embargo, tres de las cuatro mejoras pendientes corresponden a la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia.
- La Sede Guanacaste tiene el mayor cumplimiento con un 97% de las mejoras propuestas, ya que solo queda pendiente una mejora de 39 programadas.
- La sedes Pacífico y San Carlos alcanzaron un 91% y 89% de las mejora cumplidas respectivamente y tienen pendientes tres y cuatro mejoras cada una.
- Los niveles más bajos de cumplimiento son de 73% y 76% y son de la Sede Atenas y la Administración Universitaria correspondientemente.
- El compromiso y apoyo brindado por los decanos en el seguimiento, ha permitido que sus funcionarios asuman la responsabilidad de fortalecer los procesos de Control Interno en sus sedes.
- El cumplimiento interanual de los últimos tres años se mantiene entre 80% y 90% excepto en el año 2015 que se presentaron una serie de cambios institucionales, lo cual aumentó el número absoluto de mejoras.
- El Consejo Universitario y la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social, son las instancias con mayor incumplimiento reiterativo entre el 2014 y 2016 con un 100% y 71% respectivamente.
- El 95% de las instancias entregaron la información a tiempo o anticipadamente, únicamente tres lo hicieron con retraso.
- Las mejoras estratégicas brindan una gran contribución en aspectos relevantes de la Institución, cuatro de estas fueron concluidas, tres muestran un avance en sus acciones y una se propone el cierre por pérdida de vigencia.

Recomendaciones

- El Área de Control Interno en coordinación con los decanos y el Rector, deben establecer una estrategia que permita controlar el porcentaje de avance de los planes de mejora pendientes de cada instancia, para así, minimizar los casos de incumplimiento extemporáneo o instancias reiterativas.
- El Área de Control Interno pone a disposición de los decanos y de los directores de la Administración Universitaria la herramienta de seguimiento de los Planes de Mejora 2016, en aras de brindar un instrumento a los titulares para determinar el avance de las propuestas en tiempo real.