TEC | Tecnológico de Costa Rica

Oficina de Planificación
Setiembre, 2012

El presente Plan Anual Operativo fue elaborado por personal del Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el apoyo técnico de la Oficina de Planificación Institucional (OPI):

Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI)

Lic. José Antonio Sánchez Sanabria, Coordinador

Lic. Wilson Garita Gómez

Sr. Sergio Picado Zúñiga

Licda. Ericka Quirós Agüero

Licda. Xiomara Salas Cerdas

Licda. Andrea Contreras Alvarado

Unidad Especializada de Control Interno

MAE. Yafany Monge D'Avanzo, Coordinadora

MAE. Karla Castro Garro

M.B.A. Laura Granados Rivera

Indicadores de Gestión

M.Sc. Gilberto Salas Leiva

M.Sc. José Antonio Barquero

Observatorio de la Academia

M.Sc. Xinia Alfaro Espinoza

Análisis Administrativo y Mejora de Procesos Institucionales

Ing. Sofía García Romero

Bach. Jenny Zúñiga Valverde

Apoyo Secretarial:

Sra. Ana Rosa Monge Sanabria

Dirección:

M.A.U. Tatiana Fernández Martín, Directora

TABLA DE CONTENIDO

I. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL 10

1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COSTA RICA 10

1.2. LEY ORGÁNICA Y ESTATUTO ORGÁNICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA 10

1.2.1. Consejo Institucional 11

1.2.2. Rector 11

1.2.3. Vicerrectores 11

1.2.4. Consejo de Departamento Académico 12

1.2.5. Director de Departamento Académico 12

1.2.6. Director de Departamento de apoyo académico 12

1.2.7. Director de Sede Regional 13

1.2.8. Director de Centro Académico 13

1.3. LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA REPÚBLICA Y PRESUPUESTOS PÚBLICOS 13

1.4. LEY DE CONTROL INTERNO 13

1.5. NORMAS DE CONTROL INTERNO 14

1.6. LEY ORGÁNICA Y ESTATUTO ORGÁNICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA 14

1.6.1. Consejo Institucional 15

1.6.2. Rector 15

1.6.3. Vicerrectores 15

1.6.4. Consejo de Departamento Académico 16

1.6.5. Director de Departamento Académico 16

1.6.6. Director de Departamento de apoyo académico 16

1.6.7. Director de Sede Regional 17

1.6.8. Director de Centro Académico 17

1.7. LEY CONTRA LA CORRUPCIÓN Y EL ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA 17

1.8. NORMAS TÉCNICAS SOBRE PRESUPUESTO PÚBLICO N-1-2012-DC-DFOE 18

1.9. NORMAS TÉCNICAS BÁSICAS QUE REGULAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL, UNIVERSIDADES ESTATALES, MUNICIPALIDADES Y OTRAS ENTIDADES DE CARÁCTER MUNICIPAL Y BANCOS PÚBLICOS 18

1.10. REGLAMENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y NORMAS DE OPERACIÓN DEL CONSEJO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL 18

1.11. AUTONOMÍA UNIVERSITARIA 19

II. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 21

2.1. DIAGNÓSTICO VARIABLES EXTERNAS 21

2.1.1. Amenazas 21

2.1.2. Oportunidades *22*
2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO 23
2.2.1. Fortalezas *23*
2.2.2. Debilidades *24*
2.3. VINCULACIÓN CON EL PLAN ANUAL OPERATIVO 24
III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 28
3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 28
3.1.1. Organismos de Máxima Jerarquía Institucional *28*
3.1.2. Organismos de Jerarquía Ejecutiva *28*
3.1.3. Organismos con Suficiente Autonomía *29*
3.1.4. Organismos de Carácter Operativo *29*
3.2. AUTORIDADES INSTITUCIONALES 30
3.2.1. Consejo Institucional *30*
3.2.2. Consejo de Rectoría *31*
3.2.3. Directorio de la Asamblea Institucional Representativa *31*
3.3. ORGANIGRAMA 32
IV. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PLAN PRESUPUESTO 34
V. ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS PARA EL PLAN ANUAL OPERATIVO 2013 35
5.1. ESTIMACIÓN DE INGRESOS 35
VI. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 39
6.1. MISIÓN 39
6.2. VISIÓN 39
6.3. FINES 40
6.4. PRINCIPIOS 40
6.5. VALORES 41
VII. POLÍTICAS INSTITUCIONALES 42
7.1. POLÍTICAS GENERALES 42
7.2. POLÍTICAS ESPECÍFICAS PARA EL AÑO 2013 44
7.3. VINCULACIÓN DE LAS POLÍTICAS ESPECÍFICAS CON LAS METAS DEL 2013 55
7.4. EJES DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICOS 65
7.5. EJES TRANSVERSALES 68

7.6. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 69
7.7. METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN 78
7.8. LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2013 79
7.9. INDICADORES DE GESTIÓN 91
7.9.1. Indicadores de Gestión Institucional 91
7.9.2. Indicadores de la Gestión Interuniversitaria 104
7.9.3. Indicadores por meta 109

VIII. GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL 110
8.1. SEVRI-TEC 2013 111

IX. PLAN ANUAL OPERATIVO 2013 POR PROGRAMA 127
9.1. PANORAMA INSTITUCIONAL 127
9.2. PLAN ANUAL OPERATIVO POR PROGRAMA 137
9.2.1. Programa 1: Administración 138
9.2.2. PROGRAMA 2: DOCENCIA 151
9.2.3. Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos 160
9.2.4. Programa 4: Investigación y Extensión 166
9.2.5. Programa 5: Sede Regional San Carlos 174

X. CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE LOS PROGRAMAS 180

XI. VINCULACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO 2013 CON EL PLAN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL 2011-2015 192

XII. ANEXO 215

PRESENTACIÓN

El presente Plan Anual Operativo constituye la operativización del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2013. En lo particular, alinea la estrategia institucional en todos sus componentes tanto de largo plazo (Políticas Generales, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas) como de corto plazo (Objetivos Operativos, Metas, Políticas Específicas y Lineamientos de Formulación).

El actual proceso de formulación ha tomado como base los resultados del proceso de Planeamiento Estratégico en que la Institución ha incursionado dando como resultado los Planes de Acción por Vicerrectoría. Estos planes, a su vez, han sido la consumación de varias sesiones de trabajo conjunto entre los Consejo de Vicerrectoría, Sede Regional y Dirección de Centro Académico y la Oficina de Planificación, que ha coordinado esfuerzos tanto con la Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional como con el Consejo de Rectoría, con la finalidad de guiar el proceso y proporcionar insumos que coadyuven con el quehacer institucional, su gestión estratégica y la toma de decisiones. A nivel general, la participación en los talleres de formulación estratégica fue de aproximadamente 100 personas considerando las 4 Vicerrectorías, el Centro Académico de San José y la Sede Regional de San Carlos.

Producto de lo anterior, y para el periodo en cuestión, la Institución contará con 62 Metas Estratégicas y 43 Metas Operativas en donde las primeras fueron definidas a nivel Institucional, producto de los talleres realizados para el Proceso de Planeamiento Estratégico y las segundas como complemento a lo definido durante 2012 y que se consideró pertinente, por parte de las autoridades, dar seguimiento en el periodo siguiente.

Con un horizonte estratégico definido para 5 años (2011-2015) y con los resultados obtenidos en los ejercicios de planificación realizados, la Institución cuenta con una plataforma estratégica definida, que será ajustada en el tiempo según las evaluaciones, necesidades institucionales y medidas correctivas.

Por otra parte, es importante mencionar que el TEC ha realizado esfuerzos importantes, de cara a establecer nexos que generen nuevas fuentes de financiamiento, paralelas a las existentes, que contribuyan al mejoramiento del quehacer académico. De esta forma, a través de una serie de negociaciones CONARE-Gobierno de la República, se negocia un empréstito con el Banco Mundial para las cuatro universidades estatales por la suma de $200 millones para las 4 universidades estatales y de los cuales $50 millones serán destinados a nuestra alma mater; proyecto que se encuentra en discusión por la Asamblea Legislativa. De esta forma y en términos globales, se estarán financiando proyectos de infraestructura, equipamiento y formación docente.

A través de la planificación operativa que constituye el presente plan, se dará seguimiento a los procesos estratégicos pactados y que tendrán parte de su ejecución durante el año 2013. Además, es importante resaltar que para el presente ejercicio se incorpora como mejora, el apartado de valoración del riesgo tanto para metas estratégicas como operativas y el mismo ya está alineado para el proceso de evaluación.

El presente documento contempla varios apartados, en el Marco Jurídico se detallan, las fuentes jurídicas en las que la Institución se ampara, un Diagnóstico Institucional que refleja los factores endógenos (Fortalezas y Debilidades) y sus pares exógenos (Amenazas y Oportunidades) y su relación con las metas establecidas en el presente plan y la descripción de la Estructura Organizativa. También se presenta la estimación de ingresos y egresos que proyecta la Institución, así como el Marco Estratégico Institucional que guía la Gestión Institucional para los próximos años, con una cobertura hasta el año 2015 y la Vinculación del Plan con el Presupuesto con sus respectivos cronogramas de ejecución. Por último, se hace la relación del Plan Anual Operativo con el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015. (PLANES VI).

A continuación se procede al desarrollo de cada uno de estos apartados.

SIGLAS

AA	Ingeniería en Agronegocios
ACAI	Agencia Centroamericana de Acreditación de Programas de Ingeniería y Arquitectura
ACAP	Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrados
ADERTEC	Asociación Deportiva y Recreación del Instituto Tecnológico de Costa Rica
AED	Administración de Empresas (Diurna)
AEL	Administración de Empresas (Licenciatura)
AEM	Administración de Empresas (Maestría)
AEN	Administración de Empresas (Nocturna)
AESJ	Administración de Empresas de San José
AFITEC	Asociación de Funcionarios del Tecnológico
AG	Ingeniería en Agronomía
AIR	Asamblea Institucional Representativa
AMB	Ingeniería Ambiental
ASET	Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede San Carlos
ASETEC	Asociación Solidarista de Empleados del Instituto Tecnológico de Costa Rica
ATI	Administración de Tecnologías de Información
ATIPTEC	Asociación Taller Infantil Psicopedagógico del Tecnológico
AU	Arquitectura y Urbanismo
BI	Biología
CA	Ingeniería en Computación
CIADEG-TEC	Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica
CASC	Computación San Carlos
CASJ	Centro Académico de San José
CEDA	Centro de Desarrollo Académico
CEAB	Canadian Engineering Accreditation Board
CEQIATEC	Centro de Investigación de Servicios Químicos y Microbiológicos
CIB	Centro de Investigación en Biotecnología
CIC	Centro de Investigación en Computación

CICI	Comisión Institucional de Control Interno
CIDASTH	Centro de Investigación en Agricultura Sostenible para el Trópico Húmedo
CIEMTEC	Centro de Investigación en Materiales del Tec
CIGA	Centro de Investigación en Gestión Agroindustrial
CIIBI	Centro de Investigación en Integración Bosque Industria
CIPA	Centro de Investigación en Protección Ambiental
CL	Escuela de Ciencias del Lenguaje
CMI	Cuadro de Mando Integral
CO	Ingeniería en Construcción
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CS	Escuela de Ciencias Sociales
CTEC	Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua
DEL	Maestría en Desarrollo Económico Local
DEVESA	Departamento de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
DI	Ingeniería en Diseño Industrial
DOCINADE	Doctorado en Ciencias Naturales para el Desarrollo
E	Ingeniería en Electrónica
EMAC	Enseñanza de la Matemática asistida por computadora
ET	Escuela de Educación Técnica
ETM	Maestría en Educación Técnica
FDI	Fondo de Desarrollo Institucional
FDU	Fondo de Desarrollo Universitario
FEES	Fondo Especial de la Educación Superior
FEITEC	Federación de Estudiantes del Tecnológico
FI	Escuela de Física
FO	Ingeniería Forestal
FOSDE	Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil
GPM	Maestría en Gerencia de Proyectos
GTRS	Gestión del Turismo Rural Sostenible San Carlos
GTS	Gestión del Turismo Sostenible
IA	Ingeniería Agrícola
IB	Ingeniería en Biotecnología
IDC	Ingeniería en Computadoras

IMT	Ingeniería en Mecatrónica
ISLHA	Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MAE	Maestría en Administración de Empresas
MADI	Programa Manejo de Desechos Institucionales
MCA	Maestría en Computación
ME	Ciencia e Ingeniería de los Materiales
MI	Ingeniería en Mantenimiento Industrial (Escuela de Ingeniería Electromecánica)
MIM	Maestría en Administración de la Ingeniería Electromecánica
MSO	Maestría en Salud Ocupacional con énfasis en Higiene Ambiental
OBAC	Observatorio de la Academia
OPI	Oficina de Planificación Institucional
PAO	Plan Anual Operativo
PI	Ingeniería en Producción Industrial
PIM	Maestría en Sistemas Modernos de Manufactura
PLANES	Plan Nacional de la Educación Superior
PROEMP	Programa de Emprendedores
QU	Escuela de Química
SEVRI	Sistema Especializado de Valoración del Riesgo Institucional
SiGA	Sistema de Gestión Ambiental
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
ITCR	Tecnológico de Costa Rica
TIC´s	Tecnologías de Información y Comunicación
ViDa	Vicerrectoría de Docencia
VIE	Vicerrectoría de Investigación y Extensión
VIESA	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

I.MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, se ampara bajo las siguientes fuentes jurídicas:

1.1. Constitución Política de Costa Rica

En su Artículo 84, Título VII, Capítulo único: *"La Educación y la Cultura" y según lo reformado por* la Ley No. 5697 del 9 de junio de 1975, se expresa la independencia con que cuenta el ITCR para el desempeño de sus funciones, la plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios. En el Artículo 85, se expresa que el Estado dotará de financiamiento a las instituciones de educación superior y describe el mecanismo por el cual se asignan y accesan estos recursos.

Se establece también en el Artículo 85, que las instituciones estatales de educación superior guiarán su accionar conforme al Plan Nacional de la Educación Superior, el cual debe considerar los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

1.2. Ley Orgánica y Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica

La Ley Orgánica del ITCR **No. 4777** del 10 de junio de 1971, y sus reformas (**No. 6321** del 27 de abril de 1979 y la **No. 7480** del 28 de marzo de 1995) y el artículo 84 de la Constitución Política, sustentan el Estatuto Orgánico del ITCR.

El Estatuto Orgánico define los organismos que integran el Instituto, así como su representación legal. La autonomía institucional descansa tanto en el Artículo 1 de su Ley Orgánica como en el Artículo 84 de la Constitución Política.

Las fuentes de ingresos para la institución se describen en el Artículo 8 de la Ley Orgánica y es en el Estatuto Orgánico donde se confieren las diversas responsabilidades, a los actores involucrados en la elaboración, aprobación y seguimiento, de los planes anuales operativos y su presupuesto.

A continuación se detallan dichas responsabilidades:

1.2.1. Consejo Institucional

- Art. 18, inciso b): "**Aprobar** el Plan estratégico institucional y **los Planes anuales operativos, el presupuesto** del Instituto, y los indicadores de gestión, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico y en la reglamentación respectiva".

1.2.2. Rector

- Art. 26, inciso a): "**Planear, dirigir y evaluar** la ejecución de las labores del Instituto, de acuerdo con las políticas institucionales".
- Art. 26, inciso q): "Someter a aprobación del Consejo Institucional el proyecto de presupuesto y sus modificaciones, así como los planes de desarrollo de largo, mediano y corto plazo".
- Art. 26, inciso z): "Formular anualmente la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan anual operativo y del Presupuesto institucional, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico, en la reglamentación respectiva y en el Plan estratégico institucional".

1.2.3. Vicerrectores

- Art. 32, inciso b): "**Planear, dirigir y evaluar** las actividades de las unidades a su cargo".

- Art. 32, inciso k): "**Presentar al Rector el plan anual y el anteproyecto de presupuesto** de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento".
- Artículo 32, inciso o): "Asesorar al Rector en la formulación de la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan Anual Operativo y del Presupuesto Institucional".

1.2.4. Consejo de Departamento Académico

- Art. 56, inciso b): "**Aprobar en primera instancia y proponer** por medio del Director al Consejo de Vicerrectoría correspondiente, los **planes y programas de docencia, investigación y extensión** del Departamento".
- Art. 56, inciso f): "Aprobar el plan de trabajo semestral de cada funcionario del departamento".
- Art. 56, inciso i): "**Analizar y aprobar**, en primera instancia, **el anteproyecto de presupuesto del departamento** elaborado por el Director".

1.2.5. Director de Departamento Académico

- Art. 59, inciso a): "**Planear, organizar, dirigir y evaluar** las labores del departamento".
- Art. 59, inciso i): "**Preparar el plan de trabajo y el anteproyecto de presupuesto** del departamento y presentarlo al Consejo de Departamento".
- Art. 59, inciso m): "Proponer al Consejo de Departamento planes y programas de docencia, investigación y extensión".

1.2.6. Director de Departamento de apoyo académico

- Art. 63, inciso a): "**Planear, organizar, dirigir y evaluar** las labores del departamento".

- Art. 63, inciso e): "**Preparar el plan anual de trabajo y el anteproyecto de presupuesto del departamento** según las pautas señaladas por el superior jerárquico y presentarlos al Director de Sede, Vicerrector, Rector, según corresponda, y hacerlo del conocimiento de su departamento".

1.2.7. Director de Sede Regional

- Art. 79, inciso c): "**Planear, dirigir y evaluar** las actividades de la Sede Regional".
- Art. 79, inciso m): "**Presentar al Rector el plan anual y el anteproyecto de presupuesto** de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento".

1.2.8. Director de Centro Académico

Reglamento de Funciones del Director del Centro Académico, funciones del Consejo de Centro:

- Capítulo 1, Art. 1, inciso b): "Asumir, por delegación, funciones propias de los vicerrectores, directores de departamento o coordinadores de carrera".

1.3. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

La **Ley No. 8131** en el inciso d), del artículo 1º establece que para las Universidades Estatales aplica únicamente lo estipulado en el Título II, en el cual se dispone sobre los principios generales de Administración Financiera.

1.4. Ley de Control Interno

La Ley de Control Interno **No. 8292**, entra en vigencia a partir del año 2002. El sistema de Control Interno del ITCR está compuesto por todas aquellas acciones implementadas por la administración para cumplir con sus objetivos entre éstos como mínimo, los que señala esta Ley a saber:

- Proteger y conservar el patrimonio público, contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

1.5. Normas de Control Interno

En el año 2009 se incorporan las nuevas Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE). Artículo 2° – Establecer que las "Normas de control interno para el Sector Público" son de acatamiento obligatorio para la Contraloría General de la República y las instituciones y órganos públicos sujetos a su fiscalización, y que prevalecerán sobre cualquier normativa que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas. Asimismo, que su inobservancia generará las responsabilidades que correspondan de conformidad con el marco jurídico que resulte aplicable.

1.6. Ley Orgánica y Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica

La Ley Orgánica del ITCR **No. 4777** del 10 de junio de 1971, y sus reformas (**No. 6321** del 27 de abril de 1979 y la **No. 7480** del 28 de marzo de 1995) y el artículo 84 de la Constitución Política, sustentan el Estatuto Orgánico del ITCR.

El Estatuto Orgánico define los organismos que integran el Instituto, así como su representación legal. La autonomía institucional descansa tanto en el Artículo 1 de su Ley Orgánica como en el Artículo 84 de la Constitución Política.

Las fuentes de ingresos para la institución se describen en el Artículo 8 de la Ley Orgánica y es en el Estatuto Orgánico donde se confieren las diversas responsabilidades, a los actores involucrados en la elaboración, aprobación y seguimiento, de los planes anuales operativos y su presupuesto.

A continuación se detallan dichas responsabilidades:

1.6.1. Consejo Institucional

- Art. 18, inciso b): "**Aprobar** el Plan estratégico institucional y **los Planes anuales operativos, el presupuesto** del Instituto, y los indicadores de gestión, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico y en la reglamentación respectiva".

1.6.2. Rector

- Art. 26, inciso a): "**Planear, dirigir y evaluar** la ejecución de las labores del Instituto, de acuerdo con las políticas institucionales".
- Art. 26, inciso q): "Someter a aprobación del Consejo Institucional el proyecto de presupuesto y sus modificaciones, así como los planes de desarrollo de largo, mediano y corto plazo".
- Art. 26, inciso z): "Formular anualmente la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan Anual Operativo y del Presupuesto Institucional, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico, en la reglamentación respectiva y en el Plan Estratégico Institucional"

1.6.3. Vicerrectores

- Art. 32, inciso b): "**Planear, dirigir y evaluar** las actividades de las unidades a su cargo".

- Art. 32, inciso k): "**Presentar al Rector el plan anual y el anteproyecto de presupuesto** de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento".
- Artículo 32, inciso o): "Asesorar al Rector en la formulación de la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan Anual Operativo y del Presupuesto Institucional".

1.6.4. Consejo de Departamento Académico

- Art. 56, inciso b): "**Aprobar en primera instancia y proponer** por medio del Director al Consejo de Vicerrectoría correspondiente, los **planes y programas de docencia, investigación y extensión** del Departamento".
- Art. 56, inciso f): "Aprobar el plan de trabajo semestral de cada funcionario del departamento".
- Art. 56, inciso i): "**Analizar y aprobar**, en primera instancia, **el anteproyecto de presupuesto del departamento** elaborado por el Director".

1.6.5. Director de Departamento Académico

- Art. 59, inciso a): "**Planear, organizar, dirigir y evaluar** las labores del departamento".
- Art. 59, inciso i): "**Preparar el plan de trabajo y el anteproyecto de presupuesto** del departamento y presentarlo al Consejo de Departamento".
- Art. 59, inciso m): "Proponer al Consejo de Departamento planes y programas de docencia, investigación y extensión".

1.6.6. Director de Departamento de apoyo académico

- Art. 63, inciso a): "**Planear, organizar, dirigir y evaluar** las labores del departamento".

- Art. 63, inciso e): "**Preparar el plan anual de trabajo y el anteproyecto de presupuesto del departamento** según las pautas señaladas por el superior jerárquico y presentarlos al Director de Sede, Vicerrector, Rector, según corresponda, y hacerlo del conocimiento de su departamento"

1.6.7. Director de Sede Regional

- Art. 79, inciso c): "**Planear, dirigir y evaluar** las actividades de la Sede Regional".
- Art. 79, inciso m): "**Presentar al Rector el plan anual y el anteproyecto de presupuesto** de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento".

1.6.8. Director de Centro Académico

Reglamento de Funciones del Director del Centro Académico, funciones del Consejo de Centro:

- Capítulo 1, Art. 1, inciso b): "Asumir, por delegación, funciones propias de los vicerrectores, directores de departamento o coordinadores de carrera".

1.7. Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública

La **Ley No. 8422** en su artículo 38, inciso h) indica como causales de responsabilidad administrativa del funcionario público, la omisión de someter al conocimiento de la Contraloría General de la República los presupuestos que requieran la aprobación de esa entidad.

1.8. Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE

Las presentes normas regulan los elementos básicos del subsistema de presupuesto institucional y del proceso presupuestario de las instituciones que se encuentran bajo su ámbito de aplicación y tienen el propósito de fortalecer la fiscalización integral de la Hacienda Pública por parte del Órgano Contralor y brindar una mayor seguridad jurídica en el manejo del presupuesto público favoreciendo su consolidación como herramienta esencial de gestión.

1.9. Normas Técnicas Básicas que Regulan el Sistema de Administración Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades Estatales, Municipalidades y otras Entidades de carácter municipal y Bancos Públicos

Estas normas constituyen un marco de referencia de carácter general, a partir del cual debe darse la emisión de normativa específica, tanto por parte de la administración de las respectivas instituciones, como de la Contraloría General de la República, según su ámbito de competencia.

1.10. Reglamento del Proceso de Planificación Institucional y Normas de Operación del Consejo de Planificación Institucional

Aprobado por el Consejo Institucional en sesión No. 2589, Artículo 9, del 04 de diciembre del 2008, Gaceta 265.

El propósito es regular el proceso de planificación institucional como una actividad fundamental del quehacer institucional para orientar las acciones institucionales hacia el cumplimiento de su misión, fines y principios en consonancia con los recursos aportados por la sociedad.

1.11. Autonomía Universitaria

El ITCR, según el artículo 84 de la Constitución Política, goza de autonomía especial, la que es amplia, por cuanto implica una potestad normativa en aspectos académicos, administrativos, organizativos y de gobierno. Lo anterior implica que la ley sólo puede intervenir en materias universitarias para complementarlas, no para modificarlas.

El Voto 418-1991 de la Sala Constitucional, entre otros, ha declarado respecto a las universidades públicas que éstas tienen "*…el derecho a gobernarse, dentro de los límites de su autonomía, conforme a sus reglamentos en el quehacer que le es propio. Por ello los Tribunales de Justicia, encargados de la aplicación de la Ley y la Constitución, no pueden intervenir contra la autonomía funcional de ella, salvo cuando las autoridades universitarias, en cualquier forma, violenten los derechos fundamentales que consagra nuestra Constitución Política".*

La Sala Constitucional también indica, en el voto 1313-93, que las universidades "*…tienen poder reglamentario (autónomo y de ejecución); pueden autoestructurarse, repartir sus competencias en el ámbito interno del ente, desconcentrarse en lo jurídicamente posible y lícito, regular el servicio que prestan, y decidir libremente sobre su personal".*

Por tanto, la autonomía universitaria garantiza al ITCR la potestad normativa para regular las relaciones internas propias del servicio que presta y consecuentemente, es exclusivamente dicha normativa la que puede aplicarse y son estrictamente los órganos internos de la institución quienes pueden resolver sobre el punto, con la única salvedad, según lo ha señalado la Sala Constitucional en reiterados Votos, de respetar los principios constitucionales.

Véase, a manera de ejemplo, el Voto 5880-2004 de la Sala Constitucional que al respecto indica: "*…valora este Tribunal que la autonomía universitaria está contemplada constitucionalmente, otorgando la facultad a los centros de enseñanza superior –entre otras- de tener independencia funcional, por lo que para los efectos académicos, le son aplicables sus reglamentos internos…".* Punto que la misma Sala Constitucional sostenía en el Voto 2801-1994 al reconocer que "*…las universidades tienen el derecho de gobernarse con autonomía (artículo 84 Constitucional), dentro de los límites establecidos por la Constitución Política y las leyes especiales que reglamentan su organización y funcionamiento, de manera que, los Tribunales de justicia –en cuenta esta Sala- encargados de la aplicación de la ley y la Constitución, no pueden intervenir en la autonomía funcional de la Universidad, salvo cuando las autoridades universitarias violen la Constitución".*

II.DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A continuación se presentan los principales resultados del proceso de diagnóstico institucional. Este proceso se realizó considerando lo estipulado para el Análisis Ambiental por el Reglamento del Proceso de Planificación Institucional y las Normas de Operación del Consejo de Planificación Institucional en su artículo 8, en el cual se le define como el: *"Análisis de la situación actual externa e interna, las tendencias y la identificación de los problemas, oportunidades, amenazas y obstáculos a superar"*.

El presente análisis muestra en el entorno externo las principales oportunidades y amenazas así como para el interno las fortalezas y debilidades. En primera instancia, se identifican las principales variables externas que tienen incidencia directa o indirectamente con la Institución. En un segundo plano, a lo interno, el papel que juegan las metas plasmadas en el presente Plan Anual Operativo en pos de coadyuvar a la disminución del impacto negativo de las amenazas y aminorar las debilidades expuestas.

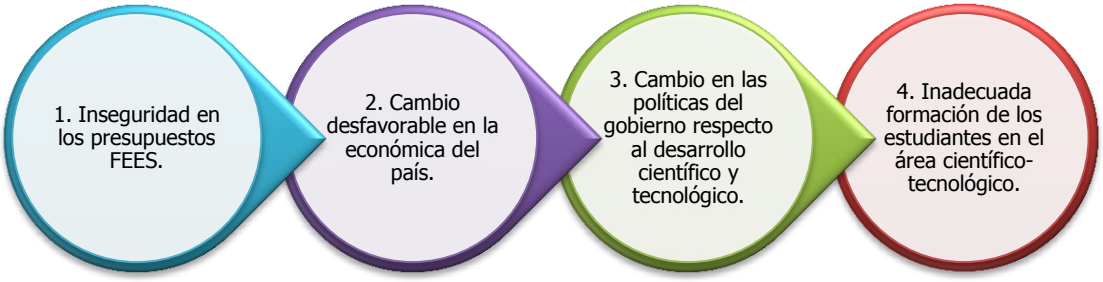
2.1. Diagnóstico variables externas

El análisis ambiental externo tiene como propósito el crear una lista definida de oportunidades que puedan beneficiar al Instituto, así como de las amenazas que deben afrontarse. Por lo consecuente, se procede a identificar las principales variables para el planteamiento de respuestas prácticas.

2.1.1. Amenazas

En este sentido, las amenazas del gran entorno más significativas para el horizonte del presente Plan Anual Operativo (PAO) se muestran en la siguiente figura:

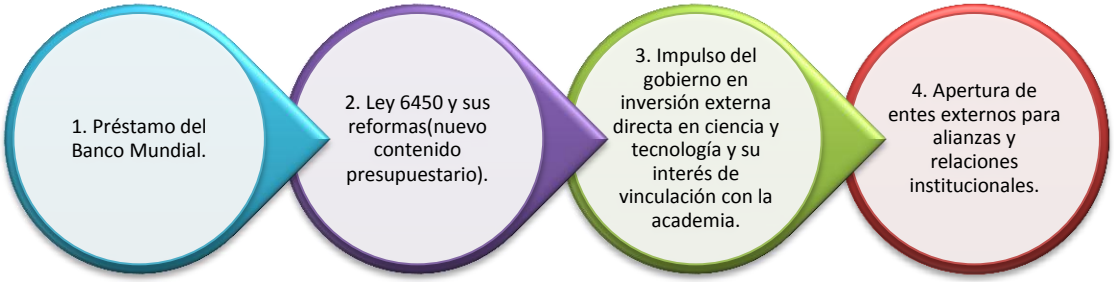
Figura 1. Amenazas en el Entorno Universitario 2013



2.1.2. Oportunidades

Las oportunidades más relevantes que se identificaron se muestran seguidamente.

Figura 2. Oportunidades en el Entorno Universitario 2013



2.2. Diagnóstico interno

Bajo el actual contexto, es evidente que las organizaciones poseen debilidades y fortalezas; la Institución no está exenta a ello, con el propósito de identificar aquellas que directamente se relacionan con la misión y visión. Las debilidades y fortalezas, a la luz de las oportunidades y amenazas externas, en el marco estratégico claramente definido, proporcionan la base para establecer estrategias y objetivos, que se enfocarán en sacar provecho de las fortalezas, superar en medida de lo posible las debilidades y convertirlas a fortalezas.

2.2.1. Fortalezas

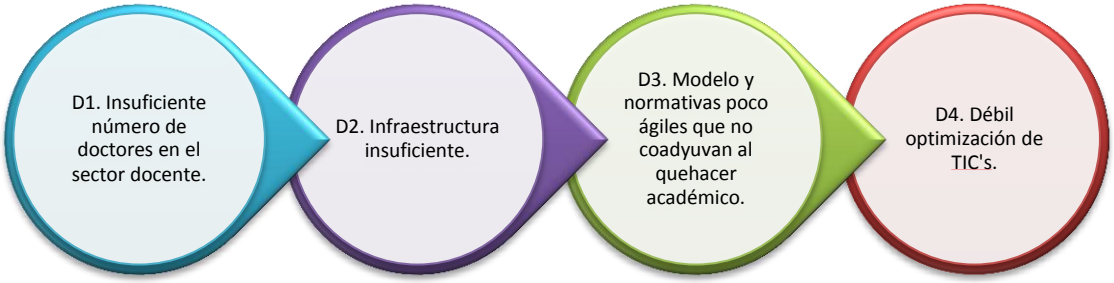
En la siguiente figura, se muestran las fortalezas que fueron consideradas más significativas durante el periodo de análisis. Considerando la naturaleza de los procesos internos de la Institución como academia integrada -Docencia, Investigación y Extensión-, presentando en forma conjunta las fortalezas.

Figura 3. Fortalezas Institucionales 2013

2.2.2. Debilidades

Las debilidades identificadas también se muestran en forma integrada, las mismas son:

Figura 4. Debilidades Institucionales 2013



2.3. Vinculación con el Plan Anual Operativo

La presente vinculación realizada a las debilidades, parte del supuesto de que la intervención por parte de la Institución para cambiar las amenazas del entorno es limitada. Por tal motivo, al ser las oportunidades y fortalezas elementos positivos, el TEC debe concentrar esfuerzos para superar las debilidades y contrarrestar en lo posible sus amenazas.

Lo antes mencionado no implica en lo absoluto la no atención en la vigilancia y seguimiento de las amenazas y las oportunidades, pero esas serán acciones más de reacción que de planeación. Las acciones planeadas estarán dirigidas plenamente a la corrección de las debilidades institucionales.

Con la finalidad de atender las debilidades institucionales, la Institución ha incorporado dentro del PAO las siguientes metas para el año 2013:

DIRECCIÓN SUPERIOR

8.1.3 Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1 proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1 proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño). (Contribuye a corregir D2)

8.1.4: Dotar a 8 dependencias adscritas a la Dirección Superior, de equipo e infraestructura adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas. (Contribuye a corregir D2)

8.1.5: Gestar planes para solucionar las necesidades de infraestructura a unidades académicas y administrativas en las tres sedes. (Contribuye a corregir D2)

6.1.2: Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada. (Contribuye a corregir D3)

8.1.4: Dotar a 8 dependencias adscritas a la Dirección Superior, de equipo e infraestructura adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas. (Contribuye a corregir D4)

VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN

8.1.2 Dotar a 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas. (Contribuye a corregir D2)

6.1.1 Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los servicios brindados de la Vicerrectoría. (Contribuye a corregir D3)

8.1.2 Dotar a 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas. (Contribuye a corregir D4)

CENTRO ACADÉMICO DE SAN JOSÉ

8.1.1 Dotar a 1 dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas. (Contribuye a corregir D2)

8.1.1 Dotar a 1 dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas. (Contribuye a corregir D4)

DOCENCIA

7.2.2 Promover que 36 docentes se incorporen a programas de doctorado. (Contribuye a corregir D1)

8.2.2 Dotar a 19 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas. (Contribuye a corregir D2)

6.2.1 Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios. (Contribuye a corregir D3)

8.2.2 Dotar a 19 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas. (Contribuye a corregir D4)

VIDA ESTUDIANTIL Y SERVICIOS ACADÉMICOS

8.3.2: Dotar a las 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas. (Contribuye a corregir D2)

6.3.1 Implementar un modelo de calidad a los servicios, programas y productos de la VIESA en concordancia con el Modelo de Gestión de Calidad Institucional. (Contribuye a corregir D3)

8.3.2: Dotar a las 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas. (Contribuye a corregir D4)

INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

8.4.1 Mejorar espacios físicos para investigación y extensión. (Contribuye a corregir D2)

3.4.1 Actualizar la normativa Institucional (ITCR) relacionada con la gestión de proyectos. (Contribuye a corregir D3)

5.4.6: Desarrollar 4 acciones que fortalezcan el modelo de evaluación de la calidad de la investigación y extensión. (Contribuye a corregir D3)

SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS

8.5.1: Dotar a 5 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas. (Contribuye a corregir D2)

6.5.1. Lograr mayores niveles de desconcentración en 3 procesos desarrollados en la Sede. (Contribuye a corregir D3)

8.5.1: Dotar a 5 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas. (Contribuye a corregir D4)

8.5.2: Desarrollar 3 iniciativas que promuevan el incremento del uso de plataformas digitales. (Contribuye a corregir D4)

III.ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3.1. Estructura Organizativa

3.1.1. Organismos de Máxima Jerarquía Institucional

- **Asamblea Institucional:** Es la máxima autoridad Institucional la cual funciona en 2 instancias: la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.
- **Congreso Institucional:** Órgano deliberativo en donde se discuten, reflexionan y analizan asuntos de carácter trascendental para el quehacer académico e institucional.
- **Consejo Institucional:** Es el órgano directivo superior de la Institución.

3.1.2. Organismos de Jerarquía Ejecutiva

Rectoría: Es la autoridad de más alta jerarquía ejecutiva de la Institución, la cual está conformada tanto por unidades asesoras como asistenciales:

Unidades Asesoras:

- Asesoría Legal
- Oficina de Ingeniería
- Oficina de Planificación Institucional

Unidades Asistenciales:

- Centro de Cómputo
- Oficina de Comunicación y Mercadeo

Vicerrectorías: Hay cuatro Vicerrectorías conformadas por sus distintas áreas, departamentos y unidades, dirigidas por su respectivo Vicerrector (a), las cuales son:

- Vicerrectoría de Administración
- Vicerrectoría de Docencia
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
- Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Sedes:

- Sede Regional de San Carlos
- Centro Académico de San José

3.1.3. Organismos con Suficiente Autonomía

- **Auditoría Interna**: órgano con plena independencia en el ejercicio de su cargo.
- **Tribunal Institucional Electoral**: órgano que goza de plena independencia en el desempeño de sus funciones.

3.1.4. Organismos de Carácter Operativo

- **Departamentos Académicos**: Tienen la responsabilidad de ofrecer la enseñanza, la investigación y la extensión.
- **Departamentos de Apoyo Académico**: Coadyuvan a que la labor de los departamentos académicos se realice en forma óptima y se logre así los objetivos institucionales.

3.2. Autoridades Institucionales

A continuación se detallan los nombres de las personas que ostentan los puestos directivos más importantes de la Institución:

3.2.1. Consejo Institucional

Su conformación es la siguiente:

Cuadro 1. Integrantes del Consejo Institucional

Dr. Julio César Calvo Alvarado	Presidente del Consejo Institucional
M.Sc. Nancy Hidalgo Dittel	Representante Docente
BQ. Grettel Castro Portuguez	Representante Docente
M.Sc. Jorge Chaves Arce	Representante Docente
Dra. Lilliana Harley Jiménez	Representante Administrativo
Dr. Tomás Guzmán Hernández	Representante de la Sede Regional San Carlos y Centro Académico San José
Ing. Fernando Ortiz Ramírez	Representante de los Egresado
Ing. Dennis Mora Mora	Suplente de Representante de los Egresados
MSc. Claudia Zúñiga Vega	Representante Docente
Ing. Alexander Valerín Castro	Representante Administrativo
Sr. Mauricio Montero Pérez	Representante Estudiantil
Sr. Kenneth Alfaro Alvarado	Suplente Representante Estudiantil
Sr. Bryan Navarro Centeno	Representante Estudiantil
Srta. Kendy Céspedes Molina	Suplente Representante Estudiantil
Sr. Cristhian González Gómez	Representante Estudiantil
Sr. Josué Víquez Gómez	Suplente de Representante Estudiantil

3.2.2. Consejo de Rectoría

Cuadro 2. Integrantes del Consejo de Rectoría

Persona	Condición
Dr. Julio César Calvo Alvarado	Rector
M.A.E. Marcel Hernández Mora	Vicerrector de Administración
Arq. Marlene Ilama Mora	Director Centro Académico de San José
M.Sc. Luis Paulino Méndez Badilla	Vicerrector de Docencia
Dra. Claudia Madrizova Madrizova	Vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
Dr. Milton Villarreal Castro	Vicerrector de Investigación y Extensión
M.Sc. Edgardo Vargas Jarquín	Director Sede Regional de San Carlos

3.2.3. Directorio de la Asamblea Institucional Representativa

Cuadro 3. Integrantes del Directorio de la Asamblea Institucional Representativa

Persona	Condición
Ing. Marcela Arguedas Gamboa	Presidenta
Ing. Arnoldo Gadea Rivas	Vicepresidente
M.Ed. Daniel Villavicencio Coto	Secretario
Sra. Hannia Álvarez Monge	Fiscal
Srta. Sofía Garita Medaglia	Prosecretaria
Ph.D. José Rosales Ortega	Vocal
Srta. Sofía Murillo Ortiz	Vocal

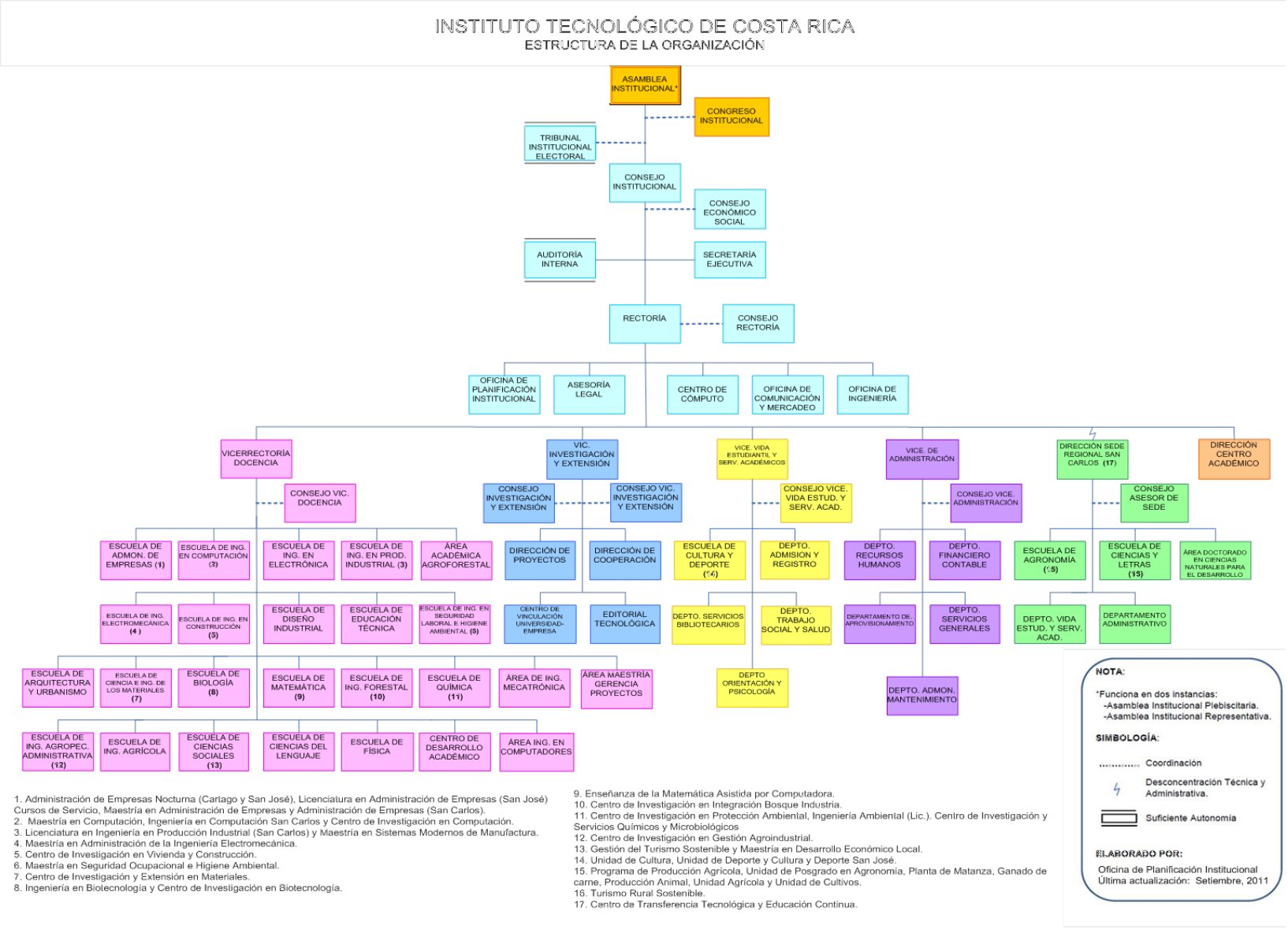
3.3. Organigrama

El siguiente organigrama representa la estructura formal en la Institución, en el cual se visualiza la disposición interna de las dependencias de la organización, mostrando las relaciones que guardan entre si los órganos que la integran.

Al constituir una fuente de consulta oficial, guía al usuario a la obtención de una imagen formal y general del ITCR, ya que brinda información sobre división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia y de coordinación, canales formales de comunicación, naturaleza lineal o staff de las unidades.

El presente es un organigrama vertical el cual muestra a la organización en una forma piramidal en donde la mayor jerarquía se observa en la parte superior. Se clasifica por su ámbito, en general, conteniendo información representativa hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presenta a toda la organización y sus interrelaciones.

Figura 5. Organigrama Institucional



IV.ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL PLAN PRESUPUESTO

La Estructura programática del ITCR, está compuesta por cinco programas, de los cuales, el Programa 1 se divide en tres sub-programas, a continuación se detallan:

Cuadro 4. Estructura Programática del ITCR

DETALLE	RESPONSABLE
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN	
Sub-programa 1.1: Dirección Superior	Dr. Julio César Calvo Alvarado, Rector
Sub-programa 1.2: Vicerrectoría de Administración	M.A.E. Marcel Hernández Mora, Vicerrector
Sub-programa 1.3: Centro Académico de San José	Arq. Marlene Ilama Mora, Directora
PROGRAMA 2: DOCENCIA	Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Vicerrector
PROGRAMA 3: VIDA ESTUDIANTIL Y SERVICIOS ACADÉMICOS	Dra. Claudia Madrizova Madrizova, Vicerrectora
PROGRAMA 4: INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	Dr. Milton Villarreal Castro, Vicerrector
PROGRAMA 5: SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS	M.Sc. Edgardo Vargas Jarquín, Director

V. ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS PARA EL PLAN ANUAL OPERATIVO 2013

Las siguientes tablas muestran la proyección de ingresos y egresos para la ejecución de los objetivos y metas de cada uno de los programas, propuestos en el Plan Anual Operativo y Presupuesto Institucional del año 2013.

5.1. Estimación de ingresos

Cuadro 5. Instituto Tecnológico de Costa Rica Departamento Financiero Contable
Unidad de Análisis Financiero y Presupuesto Presupuesto Ordinario 2013
Detalle de Ingresos
(Miles de colones)

INGRESOS	PRESUPUESTO 2013	%
INGRESOS	**50.601.757,37**	**100,00%**
INGRESOS CORRIENTES	**41.536.983,62**	**82,09%**
INGRESOS TRIBUTARIOS	**363.541,22**	**0,72%**
IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	**363.541,22**	**0,72%**
IMP. ESPECÍFICOS SOBRE PRODUC. Y CONSUMO DE BIENES	**363.541,22**	**0,72%**
Otros Impuestos Específicos Sobre la Producción y Consumo de Bienes	363.541,22	0,72%
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	**3.584.942,41**	**7,08%**
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	**2.897.550,01**	**5,73%**
VENTA DE BIENES	**651.651,01**	**1,29%**
VENTA DE BIENES AGROPECUARIOS Y FORESTALES	**273.951,01**	**0,54%**
Ganado Vacuno de Leche	48.878,25	0,10%
Ganado Vacuno de Engorde	93.440,00	0,18%
Ganado Porcino	15.725,00	0,03%
Agronomía - Siembra de arroz	101.267,76	0,20%
Agronomía - Granos y Forrajes	14.640,00	0,03%
VENTA DE OTROS BIENES MANUFACTURADOS	**70.000,00**	**0,14%**
Editorial Tecnológica	70.000,00	0,14%

VENTA DE OTROS BIENES	**307.700,00**	**0,61%**
Soda comedor Cartago	245.000,00	0,48%
Soda comedor San Carlos	62.700,00	0,12%
VENTA DE SERVICIOS	**511.731,29**	**1,01%**
ALQUILERES	**78.937,72**	**0,16%**
Alquiler de Edificios e Instalaciones	**78.937,72**	**0,16%**
Residencias Estudiantiles Cartago	26.049,87	0,05%
Cuota Aseo Residencias	11.164,23	0,02%
Residencias Estudiantiles San Carlos	32.639,53	0,06%
Alquiler de Edificios y Equipo	9.084,09	0,02%
OTROS SERVICIOS	**432.793,57**	**0,86%**
Servicios de Formación y Capacitación	**118.318,40**	**0,23%**
Cursos de Inglés CONARE	1.040,00	0,00%
Programa Atracción Estudiantes (Exámen de Admisión)	67.278,40	0,13%
Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua, CTEC SC	50.000,00	0,10%
Venta de Otros Servicios	**314.475,17**	**0,62%**
Servicios de Agronomía	37.760,00	0,07%
LAIMI	15.000,00	0,03%
CEQUIATEC	30.056,40	0,06%
Odontología Cartago	16.087,30	0,03%
Matadero	215.571,47	0,43%
DERECHOS ADMINISTRATIVOS	**1.734.167,71**	**3,43%**
DERECHOS ADMINISTR. A OTROS SERVICIOS PÚBLICOS	**1.734.167,71**	**3,43%**
Derechos Administrativos a los Servicios de Educación	**1.734.167,71**	**3,43%**
INGRESOS DE LA PROPIEDAD	**643.762,60**	**1,27%**
RENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS	**643.762,60**	**1,27%**
INTERESES SOBRE TÍTULOS VALORES	**560.811,44**	**1,11%**
Intereses sobre Títulos Valores del Gobierno Central	560.811,44	1,11%
INTERESES Y COMISIONES SOBRE PRÉSTAMOS	**77.502,26**	**0,15%**
Intereses y Comisiones sobre Préstamos al Sector Privado	**77.502,26**	**0,15%**
Intereses sobre Préstamos Estudiantiles	77.502,26	0,15%
Intereses a estudiantes Fdos ITCR	1.327,86	0,00%
Intereses a estudiantes FSDE	76.174,40	0,15%
OTRAS RENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS	**5.448,90**	**0,01%**
Intereses Sobre Cuentas Corrientes y Otros Dep. en Bancos Estatales	5.448,90	0,01%
MULTAS SANCIONES REMATES Y CONFISCACIONES	**17.395,70**	**0,03%**
MULTAS Y SANCIONES	**17.395,70**	**0,03%**
MULTAS POR ATRASO EN PAGO DE BIENES Y SERVICIOS	**17.395,70**	**0,03%**
Recargos	17.395,70	0,03%
Recargos ITCR	5.395,70	0,01%
Recargos FSDE	12.000,00	0,02%

OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS	**26.234,10**	**0,05%**
Ingresos Varios no Especificados	26.234,10	0,05%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	**37.588.499,99**	**74,28%**
TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	**36.937.700,03**	**73,00%**
TRANSF. CORRIENTES DEL GOB. CENTRAL, DEL EJERCICIO	**36.780.273,15**	**72,69%**
Ley 5909, Fondo Especial Educación Superior	35.807.499,36	70,76%
Ley 5909, Fondo Especial Educación Superior	33.092.080,00	65,40%
Ley 5909, FEES, Fondo Sistema	2.715.419,36	5,37%
Ley 7386, Subvención específica	972.773,79	1,92%
TRANSF. CORRIENTES DE ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	**87.426,88**	**0,17%**
Ley 8020, Subvención Editorial Tecnológica	87.426,88	0,17%
TRANSF. CORRIENTES DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES	**70.000,00**	**0,14%**
Reserva de Proyectos 2012 CONICIT-MICIT	70.000,00	0,14%
TRANSF. CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO	**650.799,96**	**1,29%**
Transferencias Corrientes del Sector Privado	**650.799,96**	**1,29%**
ASETEC (Cesantía)	22.093,23	0,04%
FUNDATEC (Fondo de Desarrollo Institucional, FDI)	354.504,51	0,70%
FUNDATEC (Fondo de Desarrollo Unidades Operativas, FDU)	274.202,22	0,54%
INGRESOS DE CAPITAL	**116.253,46**	**0,23%**
RECUPERACIÓN PRÉSTAMOS	**116.253,46**	**0,23%**
RECUPERACIÓN PRÉSTAMOS AL SECTOR PRIVADO	**116.253,46**	**0,23%**
Recuperación Préstamos Estudiantiles	116.253,46	0,23%
Recuperación Préstamos Estudiantiles ITCR	716,06	0,00%
Recuperación Préstamos Estudiantiles FSDE	115.537,40	0,23%
FINANCIAMIENTO	**8.948.520,29**	**17,68%**
FINANCIAMIENTO INTERNO	**1.200.000,00**	**2,37%**
PRÉSTAMOS DIRECTOS DE INSTITUC. PÚBLICAS FINANCIERAS	**1.200.000,00**	**2,37%**
Banco Nacional de Costa Rica	1.200.000,00	2,37%
RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES	**7.748.520,29**	**15,31%**
Superávit Proyectado 2012	**7.748.520,29**	**15,31%**
Superávit 2012	**7.748.520,29**	**15,31%**
Superávit Libre Proyectado 2012	275.311,06	0,54%
Superávit Restringido Fondos del Sistema-VIE-721-2012 (Equipo Científico)	75.000,00	0,15%
Superávit Restringido Fondos del Sistema-VIE-721-2012 (VIE)	74.874,17	0,15%
Superávit Fondo del Sistema Conare	55.645,15	0,11%
Superávit FDU	400.000,00	0,79%
Superávit Restringido VIE (FDI)	360.000,00	0,71%
Superávit Comprometido Fondos Libres Edificio Aulas	1.700.000,00	3,36%
Superávit Comprometido Aprovisionamiento AP-175-2012	4.807.689,91	9,50%
TOTAL DE INGRESOS	**50.601.757,37**	**100,00%**

Cuadro 6. Estimación de Egresos para el Presupuesto 2013

Detalle	Total recursos (en miles de colones)	%
REMUNERACIONES	31.335.836.081,02	61,9
SERVICIOS	4.512.876.896,89	8,9
MATERIALES Y SUMINISTROS	2.495.279.623,14	4,9
BIENES DURADEROS	9.105.870.363,45	18,0
OTROS	3.151.894.409,20	6,2
TOTAL PRESUPUESTO 2013	50.601.757.373,70	100,0

Fuente: Departamento de Financiero Contable. Presupuesto Ordinario 2013.

VI.MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Se presenta en esta sección la estrategia del ITCR. Sus principales elementos son la misión, la visión, los principios y fines, los valores y las políticas institucionales. Adicionalmente, se muestra un esquema que resume la estrategia universitaria.

6.1. Misión

La misión identifica los productos/servicios actuales de la universidad, los tipos de beneficiarios a los que sirve y las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta. Es el negocio o la razón de ser del ITCR. El Consejo Institucional, en su Sesión No. 1956, Artículo 12, del 18 de Setiembre de 1997, acordó la Misión del Instituto Tecnológico de Costa Rica, que a continuación se detalla:

> *"Contribuir al desarrollo integral del país mediante la formación de recursos humanos, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanistas y ambientales desde la perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional."*

6.2. Visión

La visión proporciona detalles sobre la tecnología, el enfoque al beneficiario, la cobertura geográfica, los mercados de producto o servicio que se pretende abarcar, las capacidades que se espera desarrollar y el tipo de administración que se espera lograr a futuro. La Asamblea Institucional Representativa aprobó la siguiente visión del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sesión Ordinaria No. 68-2008, del 26 de marzo del 2008:

> *"El Instituto Tecnológico de Costa Rica será una Institución de reconocido prestigio nacional e internacional, que contribuirá decididamente a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente, mediante la sólida formación de recurso humano, la promoción de la investigación e innovación tecnológica, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los sectores sociales y productivos".*

6.3. Fines

De acuerdo con el artículo 2 del Estatuto Orgánico, los fines del Instituto Tecnológico de Costa Rica son:

- Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina, una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permite participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales.
- Generar, adaptar e incorporar en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país los recursos y fuerzas productivas.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de edificar una sociedad más justa.
- Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.

6.4. Principios

De acuerdo con el artículo 3 del Estatuto Orgánico, los principios del Instituto Tecnológico de Costa Rica son:

- La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades.
- La vinculación permanente con la realidad costarricense como medio de orientar sus políticas y acciones a las necesidades del país.

- El derecho exclusivo de la comunidad institucional, constituida por profesores (as), estudiantes y funcionarios (as) administrativos, de darse su propio gobierno y de ejercerlo democráticamente, tanto para el establecimiento de sus órganos de deliberación y dirección, como para la determinación de sus políticas.
- La plena capacidad jurídica del Instituto para adquirir derechos y contraer obligaciones, de conformidad con la Constitución Política y las leyes de Costa Rica.

- La libertad de cátedra, entendida como el derecho de los profesores (as) de proponer los programas académicos y desarrollar los ya establecidos, de conformidad con sus propias convicciones filosóficas, científicas, políticas y religiosas.
- La libertad de expresión de las ideas filosóficas, científicas, políticas y religiosas de los miembros de la comunidad del Instituto dentro de un marco de respeto por las personas.
- La igualdad de oportunidades para el ingreso y permanencia de los y las estudiantes en la Institución.
- La evaluación permanente de los resultados de las labores de la Institución y de cada uno de sus integrantes.
- La responsabilidad de los individuos y órganos del Instituto por las consecuencias de sus acciones y decisiones.

6.5. Valores

El III Congreso Institucional aprobó, como parte del modelo académico institucional, que el Instituto Tecnológico de Costa Rica considera como valores institucionales e individuales todos aquellos que surgen de la identidad institucional, del compromiso social y de las personas que la conforman.

Se definieron los siguientes:

Cuadro 7. Valores del ITCR

Ámbito Institucional	Ámbito Individual
a. Compromiso con la democracia	a. Respeto por la vida
b. Libertad de expresión	b. Libertad
c. Igualdad de oportunidades	c. Ética
d. Autonomía institucional	d. Solidaridad
e. Libertad de cátedra	e. Responsabilidad
f. Búsqueda de la excelencia	f. Honestidad
g. Planificación participativa	g. Sinceridad
h. Cultura de trabajo en equipo	h. Transparencia
i. Comunicación efectiva	i. Respeto por todas las personas
j. Evaluación permanente	j. Cooperación
k. Vinculación permanente con la sociedad	k. Integridad
l. Compromiso con la protección del ambiente y la seguridad de las personas	l. Excelencia
m. Compromiso con el desarrollo humano	
n. Rendición de cuentas	

VII. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

7.1. Políticas Generales

En la Sesión Ordinaria 74-09 de la Asamblea Institucional Representativa, realizada el 30 de setiembre del 2009 fueron aprobadas las Políticas Generales Institucionales con carácter quinquenal. En este proceso se utilizó como referencia las 4 perspectivas que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Además, la formulación de estas políticas por parte de la Asamblea Institucional Representativa, se generó en una Comisión Central en la cual se representaron todos los sectores institucionales y se establecieron tres ejes temáticos con la finalidad de agrupar las políticas. Estos ejes son: *Docencia, Investigación y Vinculación Universitaria*.

No obstante, en la sesión ordinaria 77-10, efectuada el 29 de setiembre del 2010, se aplican diversas modificaciones a dichas políticas para incorporar el tema de la comunicación, que se incorporan en este documento.

En cuanto a la organización de las políticas en el mapa transversal sugerido, éstas se agrupan tanto por los ejes temáticos (Docencia, Investigación y Extensión y Vinculación Universitaria), establecidos como por las perspectivas señaladas en el Cuadro de Mando Integral.

En la ***Perspectiva de Usuarios*** se trata de generar políticas generales a los diferentes grupos de usuarios con que cuenta la organización, dirigidos a contribuir para alcanzar la Visión Institucional.

En la ***Perspectiva Financiera*** se trata de generar políticas generales orientadas hacia la parte financiera de la Institución, con el fin de sustentar las actividades necesarias para cubrir a todos los usuarios y de esta forma contribuir al logro de la Visión Institucional.

En la ***Perspectiva de Procesos*** se trata de generar las políticas generales orientadas hacia los procesos existentes en la Institución, o los nuevos procesos requeridos para encauzar las actividades necesarias para conseguir lo propuesto en la Visión Institucional.

En la ***Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje*** se trata de generar las políticas generales orientadas hacia el desarrollo integral del personal involucrado en las diferentes áreas que permitan obtener los resultados esperados según dicta la Visión Institucional.

7.2. Políticas Específicas para el año 2013

Una vez aprobadas las Políticas Generales por parte de la Asamblea Institucional Representativa, se procede a deliberar a nivel Institucional sobre una propuesta de Políticas Específicas complementarias.

Se aprueba por parte del Consejo Institucional, la propuesta final de Políticas Específicas en la Sesión Ordinaria No. 2756, Artículo 14, del 15 de marzo del 2012.

Como complemento, en la Sesión Ordinaria No. 2779 del Consejo Institucional, Artículo 8, del 22 de agosto del 2012, se modificaron algunas políticas específicas vinculándolas con los Ejes del Conocimiento aprobados por el A.I.R.

Cuadro 8. Políticas Generales y Específicas 2013

EJE TEMÁTICO: 1 DOCENCIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
Usuarios	1.1 Se desarrollarán programas académicos de excelencia en las áreas de ciencia y tecnología, procurando ampliar las posibilidades de acceso, la eficiencia y eficacia de los servicios y programas hacia la población estudiantil.	1.1.1 Se ampliará la oferta académica en las áreas de ciencia y tecnología con base en criterios de mayor acceso, calidad, oportunidad, pertinencia, disponibilidad de recursos y considerando los ejes de conocimiento estratégicos, buscando a su vez que sean interdisciplinarios, transdisciplinarios, multidisciplinarios y/o interuniversitarios.*
		1.1.2 Se mejorarán los procesos de acceso, permanencia exitosa, éxito académico, formación integral y culminación de estudios de la población estudiantil, conociendo y corrigiendo los factores que inciden negativamente en el bienestar estudiantil y en los procesos para disminuir la deserción de la población estudiantil y el tiempo de graduación.
		1.1.3 Se implementarán mecanismos de vinculación y comunicación con los graduados, que permitan mejorar los programas académicos existentes.
		1.1.4 Se incorporarán herramientas de aprendizaje que promuevan competencias en los programas docentes que fortalezcan la formación profesional de los estudiantes en habilidades suaves para su inserción exitosa en el mercado laboral.
		1.1.5 Se impulsará el desarrollo de cursos bimodales utilizando la plataforma de TEC Digital.

*Política Específica 2013, modificada por Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 2779, Artículo 8, del 22 de agosto del 2012.

EJE TEMÁTICO: 1 DOCENCIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
Financiera	1.2 Se destinarán los recursos presupuestarios necesarios para la planificación, ejecución, control y evaluación exitosa de los programas académicos acorde con los ejes de conocimiento.	1.2.1 Se incrementarán los recursos destinados para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje y los servicios estudiantiles asociados, enfatizando en aquellos procesos que tienen un mayor impacto en los ejes de conocimiento estratégicos.*
		1.2.2 Se establecerán las prioridades presupuestarias con base en la planificación institucional y el uso eficiente de los recursos que cada instancia realice.
		1.2.3 Se intensificarán acciones en coordinación con las instancias institucionales y los actores sociales externos tendentes a la atracción y generación de fondos adicionales para el apoyo a actividades docentes.
		1.2.4 Se gestionarán nuevos recursos para ampliar la oferta de programas académicos interdisciplinarios e interuniversitarios con las universidades estatales.
		1.2.5 Se gestionarán recursos para garantizar la equidad de oportunidades a personas con necesidades especiales.
Procesos	1.3 Se gestionará el mejoramiento continuo en todos los procesos académicos que aseguren la excelencia basados en los fines, principios y valores institucionales.	1.3.1 Se fortalecerán los procesos institucionales tendientes a establecer un sistema y una cultura de calidad basada en la planificación estratégica, táctica y operativa, la evaluación, el seguimiento, la mejora continua y la rendición de cuentas.
		1.3.2 Se fomentará la actualización de la normativa institucional y el establecimiento de procedimientos oportunos, eficientes y flexibles que permitan a la institución cumplir con sus fines.

*Política Específica 2013, modificada por Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 2779, Artículo 8, del 22 de agosto del 2012.

EJE TEMÁTICO: 1 DOCENCIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
		1.3.3 Se fortalecerán los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas académicos, para promover la calidad y el mejoramiento continuo.
		1.3.4 Se promoverá la movilidad de la comunidad estudiantil en las diferentes carreras y programas tanto dentro de la Institución como en el sistema interuniversitario estatal.
	1.4 Se estimulará la visión global, la cultura de la comunicación, los procesos de internacionalización y la consolidación del emprendedurismo en los programas académicos.	1.4.1 Se fomentarán los procesos de intercambio de carácter científico, tecnológico y humanístico con instituciones nacionales y extranjeras, de los profesores y de los estudiantes que impulsen el conocimiento, la cooperación e innovación del quehacer universitario.
		1.4.2 Se promoverá la internacionalización de la actividad académica (docencia, investigación y extensión).
		1.4.3 Se fomentará el espíritu emprendedor interdisciplinario en las actividades de enseñanza aprendizaje de los planes de estudio.
		1.4.4 Se fortalecerán los mecanismos de difusión y proyección del quehacer académico institucional.
		1.4.5 Se impulsará el desarrollo e implementación de nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional, dando prioridad al uso de plataformas de software libre para el establecimiento de programas virtuales educativos y programas de gestión.

EJE TEMÁTICO: 1 DOCENCIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
	1.5 Se planificarán y ejecutarán los procesos académicos de tal forma que se minimice y prevenga el impacto negativo sobre la salud y el ambiente.	1.5.1 Se fortalecerá la integración de la dimensión ambiental en el diseño, planificación, ejecución y control de los programas académicos.
		1.5.2 Se incluirán actividades académicas que permitan integrar aportes en los campos científicos y tecnológicos, en la prevención y minimización de los impactos negativos sobre la salud y el ambiente, como parte de la formación integral de la población estudiantil
		1.5.3 Se ejecutarán las labores institucionales en estricto apego al respeto por la salud y el ambiente.
		1.5.4 Se promoverá el uso eficiente de energía, agua, combustible, papel y otros recursos así como el establecimiento de estrategias para la minimización y mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero.
Crecimiento y Aprendizaje	1.6 Se potenciará el desarrollo del talento humano con la motivación, los conocimientos y habilidades para alcanzar la excelencia académica desde una perspectiva humanística que contemple el compromiso con el ambiente y una cultura de paz.	1.6.1 Se impulsarán los programas de reclutamiento, selección, contratación y permanencia del talento humano de acuerdo con los intereses del desarrollo académico institucional.
		1.6.2 Se promoverá la excelencia y la innovación en el desempeño de las funciones académicas mediante la formación y capacitación del talento humano, con conocimientos y habilidades de acuerdo con las necesidades institucionales.
		1.6.3 Se incorporarán tecnologías de información y comunicación, infraestructura y equipamiento adecuados en las escuelas, departamentos de apoyo, programas y cursos, facilitando el diseño, la planificación y ejecución de las actividades académicas.

EJE TEMÁTICO: 2. INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
Usuarios	2.1 Se desarrollarán proyectos de investigación y extensión innovadores y de impacto científico y tecnológico, conforme a los fines, principios y valores institucionales.	2.1.1 Se implementarán estrategias que impulsen la innovación, y tengan impacto científico y tecnológico por medio de redes y equipos que desarrollen temáticas de investigación y extensión con diversos actores.
		2.1.2 Se promoverá que los proyectos tengan pertinencia con el desarrollo del país y según la definición de ejes de conocimiento estratégico con un abordaje multi, inter o transdisciplinarios para la solución de problemas o generación de conocimiento.
		2.1.3 Se potenciarán las formas y vías de comunicación de conocimiento cuya finalidad será el bien común de acuerdo con los fines y principios de la Institución.
		2.1.4 Se impulsará la transferencia de conocimiento científico y tecnológico generado en los proyectos a los grupos beneficiarios en forma eficiente y oportuna.
		2.1.5 Se fomentará en los programas de posgrado, la ejecución de proyectos de investigación que tengan alto impacto en la sociedad.
		2.1.6 Se fortalecerán los procesos innovadores de extensión e investigación mejorando las capacidades de los centros de investigación y extensión con la participación del sector productivo, las instituciones del estado y las universidades para que faciliten la adquisición y renovación de equipo científico, tecnológico y material documental especializado.

EJE TEMÁTICO: 2. INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
Financiera	2.2 Se mejorará la gestión de fondos tanto internos (y) externos para el fortalecimiento de la investigación, como eje central de la academia y la extensión, e instrumento para la transferencia de sus resultados.	2.2.1 Se implementará una estrategia de búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer el desarrollo de la investigación, la extensión, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico.
		2.2.2 Se incrementará la asignación de recursos presupuestarios para la difusión y transferencia de la producción académica-científica resultante de la investigación, la extensión y desarrollo tecnológico.
		2.2.3 Se incrementarán los esfuerzos institucionales orientados a destinar presupuestos que permitan un crecimiento sostenido de la inversión en investigación y extensión.
		2.2.4 Se destinarán recursos institucionales para promover la participación de profesores y estudiantes, en redes de investigación, mismos que serán utilizados como fondos de contrapartida.
		2.2.5 Se fortalecerá la plataforma para la administración de recursos financieros destinados a la investigación y extensión que se ejecuta mediante FUNDATEC.
Procesos	2.3 Se promoverá el mejoramiento de procesos relacionados con la investigación y la extensión asegurando la calidad, pertinencia, comunicación e impacto en sus resultados.	2.3.1 Se simplificarán procesos administrativos para agilizar el desarrollo de los proyectos de investigación y extensión bajo esquemas de transparencia, control y rendición de cuentas.
		2.3.2 Se fortalecerán los procesos de evaluación permanente de impactos y calidad del quehacer de los centros, programas y proyectos de investigación y extensión orientados a promover el mejoramiento continuo.

EJE TEMÁTICO: 2. INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
		2.3.3 Se favorecerán los proyectos y programas de investigación y extensión en los ejes de conocimiento estratégicos que promuevan el trabajo interdisciplinario, interdepartamental e interinstitucional.*
		2.3.4 Se Impulsará la creación de plataformas y mecanismos para la difusión, intercambio y transferencia de los proyectos científicos y tecnológicos generados por la Institución.
		2.3.5 Se fortalecerá el proceso de selección de personal para atraer recurso humano altamente calificado que permita cumplir los fines y principios institucionales.
		2.3.6 Se fomentará la generación de convenios que fortalezcan los procesos académicos de alto impacto para el logro de los fines y principios institucionales.
	2.4 Se planificarán y ejecutarán los procesos académicos relacionados con la investigación y la extensión de tal forma que se minimice y prevenga el impacto negativo sobre la salud y el ambiente.	2.4.1 Se fomentará la inclusión de elementos de salud, seguridad ocupacional y de ambiente en las fases de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de investigación y extensión.

*Política Específica 2013, modificada por Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 2779, Artículo 8, del 22 de agosto del 2012.

EJE TEMÁTICO: 3.VINCULACIÓN UNIVERSITARIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**Propuesta POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
Crecimiento y Aprendizaje	2.5 Se Incrementará la formación, capacitación y superación de los académicos del ITCR en la formulación, el desarrollo, la comunicación de resultados y la divulgación de resultados y la administración de proyectos de investigación y extensión.	2.5.1 Se impulsarán programas de capacitación y formación que promuevan la participación de profesores en labores de investigación y extensión, así como el desarrollo de acciones que faciliten la transferencia de conocimientos y habilidades en investigación y extensión.
		2.5.2 Se fortalecerá la formación de los profesores y estudiantes que desarrollen proyectos de investigación y extensión con énfasis en la generación de mejores procesos, productos y servicios.
		2.5.3 Se consolidará el acceso, desarrollo y mantenimiento de redes informáticas nacionales y regionales que apoyen el desarrollo de la investigación y la extensión en la Institución.
Usuarios	3.1 Se establecerá la acción social como un mecanismo para contribuir en la atención de las necesidades del país, según las distintas áreas de trabajo del ITCR, orientadas por los ejes transversales aprobados por el III Congreso.	3.1.1 Se desarrollarán programas, proyectos y actividades académicas, fundamentados en los ejes de conocimiento estratégicos, que permitan mantener relaciones sostenibles con los sectores sociales caracterizadas por una clara comprensión de sus expectativas y necesidades.*

EJE TEMÁTICO: 3.VINCULACIÓN UNIVERSITARIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**Propuesta POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
	3.2 Se desarrollará la prestación de servicios a terceros como una forma de vinculación con la sociedad y fuente adicional de financiamiento, atendiendo a los fines y principios de la Institución, sin que vaya en detrimento de la academia ni el ambiente, y no represente una competencia desleal a terceros.	3.2.1 Se fomentará la prestación de servicios con carácter remunerado atendiendo criterios de calidad, con un alto contenido científico-tecnológico y concordante con los fines y principios institucionales.
		3.2.2 Se implementarán mecanismos de vinculación y comunicación con los graduados, que permitan mejorar el diseño y desarrollo de programas de formación continua.
		3.2.3 Se fortalecerá el desarrollo de actividades dirigidas a las necesidades de educación continua de los graduados y formación de cuadros técnicos y capacitación para un segundo idioma y otras que demandan los sectores sociales.
Financiera	3.3 Se asignarán recursos para la acción social de manera que se logre una mayor proyección institucional en el ámbito sociocultural, productivo y organizativo	3.3.1 Se incorporarán en forma paulatina y de acuerdo con las posibilidades financieras, los recursos necesarios para mejorar la acción social y educación continua.
	3.4 Se favorecerá la prestación de servicios como una forma complementaria de financiamiento.	3.4.1 Se desarrollarán programas y actividades de prestación de servicios que contribuyan a complementar el crecimiento y consolidación de las Escuelas.
		3.4.2 Se fortalecerá la plataforma para la administración de recursos financieros en el ámbito de la vinculación con fondos externos mediante FUNDATEC.

*Política Específica 2013, modificada por Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 2779, Artículo 8, del 22 de agosto del 2012.

EJE TEMÁTICO: 3.VINCULACIÓN UNIVERSITARIA		
PERSPECTIVA	**POLÍTICAS GENERALES**	**Propuesta POLÍTICAS ESPECÍFICAS 2013**
Procesos	3.5 Se planificarán y ejecutarán los procesos administrativos de manera que permitan una mejor disponibilidad de tiempos y recursos asignados a las actividades de acción social.	3.5.1 Se promoverá el mejoramiento de los procesos administrativos que apoyan las actividades de acción social y la priorización de las mismas que realizarán las diferentes instancias institucionales.
	3.6 Se promoverá que los procesos administrativos relacionados con la prestación de servicios se desarrollen con oportunidad y calidad.	3.6.1 Se promoverán la planificación y el mejoramiento de los procesos administrativos que permitan el desarrollo de la prestación de servicios en forma pertinente, eficiente y eficaz.
	3.7 Se planearán y ejecutarán los procesos de prestación de servicios y de acción social de tal forma que se minimice y prevenga el impacto negativo sobre la salud y el ambiente.	3.7.1 Se incluirán criterios de sostenibilidad en las fases de formulación, ejecución y evaluación de los programas, las actividades de prestación de servicios y acción social.
	3.8 Se fortalecerá la cultura de la comunicación como parte integral de los procesos de vinculación.	3.8.1 Se desarrollarán acciones que permitan mejorar los canales de comunicación internos y externos que lleven a la mejora de la imagen institucional.
Crecimiento y Aprendizaje	3.9 Se incrementará la formación, la capacitación y la superación de las y los funcionarios del Instituto en la formación, el desarrollo sostenible y la administración de proyectos y actividades de acción social y prestación de servicios.	3.9.1 Se desarrollará capacitación del personal que aumente la participación en actividades de acción social y prestación de servicios.
		3.9.2 Se brindará una plataforma digital que permita la obtención de información fidedigna, oportuna, y de fácil manejo e interpretación que favorezca el desarrollo de la acción social y prestación de servicios.

*Políticas Específicas 2013, modificadas por Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 2779, Artículo 8, del 22 de agosto del 2012.

7.3. Vinculación de las Políticas Específicas con las metas del 2013

Seguidamente se detalla a manera de resumen la vinculación de las políticas anteriormente descritas con las metas formuladas en este Plan Anual Operativo para el año 2013. Cabe señalar que para resumir esta información se ha extraído la esencia de cada una de las políticas y las variables o proyectos que plantea cada una de las metas.

Cuadro 9. Vinculación de Políticas Específicas con Metas

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
1.1.1	1.1.1	Gestionar la creación de 3 nuevas opciones académicas (2 de grado y 1posgrado).	CASJ
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	1.2.3	Ampliar en 9 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	
	2.2.1	Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en los 33 planes de estudio de grado.	
	2.2.2	El 100% de las carreras de grado definen su proceso de atracción y selección.	
	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	
	4.2.2	Impartir un programa académico fuera del territorio nacional.	
	8.2.1	Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	1.4.2	Formalizar la creación de la Dirección de Posgrados para la consolidación del Sistema de Estudios de Posgrado	VIE
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	1.5.4	Ofrecer opciones académicas pertinentes para la zona de influencia.	
	1.5.5	8 Programas académicos a ofrecer. (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1Maestría y 1Doctorado).	
1.1.2	2.1.1	Desarrollar 4 actividades que promuevan una mayor equidad de género en la Comunidad Institucional	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	
	1.1.1	Gestionar la creación de 3 nuevas opciones académicas (2 de grado y 1posgrado).	CASJ
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	1.2.3	Ampliar en 9 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	
	2.2.1	Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en los 33 planes de estudio de grado.	
	2.2.2	El 100% de las carreras de grado definen su proceso de atracción y selección.	
	8.2.1	Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	VIESA
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	
	1.5.2	Realizar 13 acciones de trabajo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario de las dependencias.	San Carlos
	2.5.1	Aumentar la divulgación de la oferta TEC a la zona de influencia.	

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
1.1.3	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	Dirección Superior
	1.1.1	Gestionar la creación de 3 nuevas opciones académicas (2 de grado y 1posgrado).	CASJ
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	
	1.2.3	Ampliar en 2 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	
	2.2.1	Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en todos los planes de estudio de grado.	Docencia
	2.2.2	El 100% de las carreras de grado definen su proceso de atracción y selección.	
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.2.1	Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	
1.1.4	8.1.2	Desarrollar 1aplicación tecnológica con software libre.	Dirección Superior
	1.1.1	Gestionar la creación de 3 nuevas opciones académicas (2 de grado y 1posgrado).	CASJ
	1.2.1	Establecer un programa de formación pedagógica del personal docente en estrategias didácticas que contemplen el abordaje de las habilidades blandas dentro de los programas académicos.	Docencia
	1.2.2	35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado) a ofrecer.	
	1.2.3	Ampliar en 9 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	
	2.2.1	Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en todos los planes de estudio de grado.	
	2.2.2	El 100% de las carreras de grado definen su proceso de atracción y selección.	
	8.2.1	Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
1.1.5	1.2.3	Ampliar en 2 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	Docencia
	2.2.1	Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en los 33 planes de estudio de grado.	
	8.2.1	Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	
	8.5.1	Dotar a 5 dependencias adscritas a la Sede Regional, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	San Carlos
1.2.1	10.1.1	Establecer una estrategia de negociación del FEES con el Gobierno de la República y CONARE.	Dirección Superior
	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	VIESA
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	
	8.3.1	Desarrollar 6 sistemas integrados dirigidos al usuario final para que atiendan necesidades en tiempo real.	
	9.3.1	Crear un programa para la gestión de fondos adicionales al FEES sostenible en el tiempo	
	1.5.1	Implementar una estrategia de acompañamiento en las áreas de inglés y matemática, para estudiantes de nuevo ingreso.	San Carlos
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	
1.2.2	3.1.3	Iniciar la realización de estudio sobre la viabilidad de convertir el Centro Académico de San José en una Sede	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.1.2	Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	
	6.1.4	Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	
	8.1.3	Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1 proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	
	10.1.1	Establecer una estrategia de negociación del FEES con el Gobierno de la República y CONARE.	
	6.1.1	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los servicios brindados de la Vicerrectoría.	Administración
	7.1.2	Otorgar 215 becas para estudios de grado, posgrado y seminarios dentro y fuera del país.	
	9.1.1	Elevar la propuesta de Creación de la Unidad de Costos.	
	1.2.4	Implementar, por parte de todas las escuelas acreditadas, un plan de educación continua para ofrecer en ciertas regiones del país.	Docencia
	9.3.1	Crear un programa para la gestión de fondos adicionales al FEES sostenible en el tiempo	VIESA
	11.3.1	Priorizar las áreas de trabajo a desarrollar con recursos provenientes del Fondo del Sistema	
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	San Carlos

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
1.2.3	3.1.3	Iniciar la realización de estudio sobre la viabilidad de convertir el Centro Académico de San José en una Sede	Dirección Superior
	6.1.4	Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	
	9.1.1	Generar fuentes de recursos financieros externos como complemento a los recursos FEES.	
	11.1.1	Desarrollar 1iniciativa con Fondo del Sistema.	
	11.1.1	Desarrollar 1iniciativa con Fondo del Sistema.	Administración
	9.2.1	116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos por desarrollar.	Docencia
	11.2.1	Desarrollar 8 iniciativas de vinculación con las universidades y la sociedad utilizando el Fondo del Sistema.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
1.2.4	10.1.1	Establecer una estrategia de negociación del FEES con el Gobierno de la República y CONARE.	Dirección Superior
	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Docencia
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	1.5.4	8 Programas académicos a ofrecer. (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1Maestría y 1Doctorado).	San Carlos
1.2.5	2.1.2	3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades.	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.1.3	Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	
	10.1.1	Establecer una estrategia de negociación del FEES con el Gobierno de la República y CONARE.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	6.3.1	Implementar un modelo de calidad a los servicios, programas y productos de la VIESA en concordancia con el Modelo de Gestión de Calidad Institucional.	
	6.3.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	1.5.2	Aumentar la divulgación de la oferta TEC a la zona de influencia.	San Carlos
	2.5.1	Aumentar la divulgación de la oferta TEC a la zona de influencia.	
1.3.1	2.1.2	3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades.	Dirección Superior
	3.1.3	Iniciar la realización de estudio sobre la viabilidad de convertir el Centro Académico de San José en una Sede	
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.1.2	Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	
	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	
	8.1.1	25 nuevos indicadores o cubos a incluir al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.	
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	CASJ
	6.2.1	Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios.	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	4.5.1	Acreditar 2 programas académicos ante el SINAES.	San Carlos
	6.5.1	Lograr mayores niveles de desconcentración en los procesos desarrollados en la Sede.	
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	
1.3.2	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	6.1.2	Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	
	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Docencia
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	San Carlos

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
1.3.3	4.2.3	Acreditar/reacreditar 11Programas académicos (Acreditación: 4 ante el SINAES,1ante el CEAB y 1ante el ACAI. Reacreditación: 2 ante el SINAES y 1ante el CEB y 2 acreditaciones ante otras agencias acreditadoras)	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales..	VIESA
	4.5.1	Acreditar 2 programas académicos ante el SINAES.	San Carlos
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	
1.4.1	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	4.5.2	Realizar 9 actividades de intercambio académico.	
1.4.2	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	4.5.2	Realizar 9 actividades de intercambio académico.	
1.4.3	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	4.5.2	Realizar 9 actividades de intercambio académico.	
1.4.4	3.1.1	1Plan de medios por implementar en televisión, radio y prensa escrita que contemple al menos 24 publicaciones.	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.1.1	25 nuevos indicadores o cubos a incluir al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.	
	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
1.4.5	8.1.2	Desarrollar 1aplicación tecnológica con software libre.	Dirección Superior
	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	8.2.2	Dotar a 19 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	Docencia
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
1.5.1	6.1.4	Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	Dirección Superior
	1.5.4	8 Programas académicos a ofrecer. (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1Maestría y 1Doctorado).	San Carlos
1.5.2	6.1.4	Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	Dirección Superior
	8.1.3	Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	VIESA
1.5.3	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	6.1.4	Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	
	8.1.3	Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	
	6.3.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	VIESA
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
1.5.4	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	6.1.4	Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	
	8.1.3	Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
1.6.1.	8.1.1	Implementar los 9 módulos auxiliares contables y de compras dentro de los Departamentos de Aprovisionamiento y Financiero Contable con la contratación administrativa de una empresa, para su puesta en marcha en el 2014	Administración
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	4.2.1	Promover la participación de los profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	
	7.2.1	Crear grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	
	7.2.2	Promover que los docentes se incorporen a programas de doctorado.	
	8.2.1	Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	6.3.1	Implementar un proceso de evaluación de los programas, productos y servicios ofrecidos por la VIESA	
	7.3.1	Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	San Carlos
1.6.2	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	7.1.1	Desarrollar el modelo basado en competencias laborales para la gestion del talento humano.	Administración
	3.1.1	Formular un plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	CASJ
	1.2.1	Establecer un programa de formación pedagógica del personal docente en estrategias didácticas que contemplen el abordaje de las habilidades blandas dentro de los programas académicos.	Docencia
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	
	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	
	7.2.1	Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	
	7.2.2	Promover que 36 docentes se incorporen a programas de doctorado.	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	VIESA
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	
	7.3.1	Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	San Carlos
1.6.3	2.1.2	3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades.	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.1.2	Desarrollar 1aplicación tecnológica con software libre.	
	8.1.3	Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	
	8.1.4	Dotar a 8 dependencias adscritas a la Dirección Superior, de equipo e infraestructura adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas	
	8.1.5	Gestar planes para solucionar las necesidades de infraestructura a unidades académicas y administrativas en las tres sedes.	
	3.1.1	Formular un plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	CASJ
	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	7.2.1	Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	
	7.2.2	Promover que 36 docentes se incorporen a programas de doctorado.	
	2.3.1	Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	VIESA
	1.5.1	Implementar una estrategia de acompañamiento en las áreas de inglés y matemática, para estudiantes de nuevo ingreso.	San Carlos
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
2.1.1	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	2.2.3	Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	Docencia
	3.2.1	Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	
	7.2.1	Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios	
	3.4.4	Incrementar en un 20% los proyectos de investigación y extensión nacionales e internacionales que responden a las necesidades del sector externo	VIE
	3.4.5	Aprobar 25 propuestas de proyectos por el Consejo de Investigación y Extensión	
	3.4.6	Ejecutar 12 proyectos con Fondo del Sistema.	
	5.4.1	Implementar un plan piloto de sistema de evaluación de propuestas de investigación y extensión utilizando pares externos.	
	5.4.4	Formalizar un sistema de consulta previa voluntaria de propuestas de proyectos de investigación y extensión.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	5.5.1	12 propuestas de investigación y extensión a presentar	
2.1.2	3.1.2	Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR	Dirección Superior
	2.2.3	Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	Docencia
	3.2.1	Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	
	7.2.1	Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios	
	7.3.1	Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	VIESA
	3.4.4	Incrementar en un 20% los proyectos de investigación y extensión nacionales e internacionales que responden a las necesidades del sector externo	VIE
	3.4.5	Aprobar 25 propuestas de proyectos por el Consejo de Investigación y Extensión	
	3.4.6	Ejecutar 12 proyectos con Fondo del Sistema.	
	5.4.1	Implementar un plan piloto de sistema de evaluación de propuestas de investigación y extensión utilizando pares externos.	
	5.4.4	Formalizar un sistema de consulta previa voluntaria de propuestas de proyectos de investigación y extensión.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	5.5.1	12 propuestas de investigación y extensión a presentar.	
2.1.3	5.4.5	Desarrollar 8 iniciativas de divulgación del conocimiento científico y tecnológico generado por el TEC.	VIE
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	1.5.4	8 Programas académicos a ofrecer. (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1Maestría y 1Doctorado).	
	5.5.1	12 propuestas de investigación y extensión a presentar.	
2.1.4	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	2.2.3	Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	Docencia
	3.2.1	Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	
	5.5.1	12 propuestas de investigación y extensión a presentar.	San Carlos
2.1.5	2.2.3	Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	Docencia
	3.2.1	Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	
	3.3.1	Implementar un fondo especial con recursos TEC y recursos de los programas de posgrado para el financiamiento de los trabajos finales de graduación.	VIESA
	1.4.1	Implementar un fondo especial con recursos TEC y recursos de los programas de posgrado para el financiamiento de los trabajos finales de graduación.	VIE
	1.4.2	Formalizar la creación de la Dirección de Posgrados para la consolidación del Sistema de Estudios de Posgrado	
2.1.6	1.4.1	Implementar un fondo especial con recursos TEC y recursos de los programas de posgrado para el financiamiento de los trabajos finales de graduación.	Docencia
	1.4.2	Formalizar la creación de la Dirección de Posgrados para la consolidación del Sistema de Estudios de Posgrado	
	2.2.3	Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	
	3.2.1	Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
2.2.1	9.1.1	Generar 1fuente de recursos financieros externos como complemento a los recursos FEES.	Dirección Superior
	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Docencia
	9.2.2	Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	
	11.2.1	Desarrollar 8 iniciativas de vinculación con las universidades y la sociedad utilizando el Fondo del Sistema.	
	5.3.1	Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	
	9.3.1	Crear un programa para la gestión de fondos adicionales al FEES sostenible en el tiempo	
	9.4.1	Incrementar en un 10% los fondos recaudados a nivel nacional e internacional.	VIE
	9.4.2	Proponer la reestructuración del rol de la Dirección de Cooperación enfocado a la consecusión de fondos externos.	
	9.4.3	Analizar la viabilidad y conveniencia institucional del desarrollo de modelos tendientes a la creación de empresas auxiliares	
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
2.2.2	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Docencia
	9.2.2	Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	VIESA
	11.3.1	Priorizar las áreas de trabajo a desarrollar con recursos provenientes del Fondo del Sistema	
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
2.2.3	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Docencia
	9.2.2	Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	
	1.4.1	Implementar un fondo especial con recursos TEC y recursos de los programas de posgrado para el financiamiento de los trabajos finales de graduación.	VIE
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
2.2.4	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Docencia
	9.2.2	Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	
2.2.5	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Docencia
	9.2.2	Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
	9.5.2	Transformar el modelo actual de las unidades productivas.	
2.3.1	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	6.1.2	Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	
	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	
	3.2.1	Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	Docencia
	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	
	3.4.1	Actualizar la normativa Institucional (ITCR) relacionada con la gestión de proyectos.	VIE
	5.4.2	Armonizar los criterios relacionados con los procesos de convocatoria, selección y evaluación para favorecer proyectos que obedezcan a las necesidades del sector externo.	
	6.4.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	San Carlos
	9.5.3	Desarrollar una estrategia que genere una unidad productiva	
2.3.2	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	Dirección Superior
	8.1.1	Incluir 25 nuevos indicadores o cubos al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.	
	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	3.3.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	
	5.3.1	Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	
	5.4.1	Implementar un plan piloto de sistema de evaluación de propuestas de investigación y extensión utilizando pares externos.	VIE
	5.4.4	Formalizar un sistema de consulta previa voluntaria de propuestas de proyectos de investigación y extensión.	
	5.4.6	Desarrollar 4 acciones que fortalezcan el modelo de evaluación de la calidad de la investigación y extensión.	
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	San Carlos

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
2.3.3	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	11.4.1	Implementar el trabajo de vinculación a través de las 16 iniciativas en las 5 regiones.	VIE
	5.5.1	12 propuesta de investigación y extensión a presentar.	San Carlos
2.3.4	3.1.1	1Plan de medios por implementar.	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	3.1.1	Formular un plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	CASJ
	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	5.3.1	Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	
2.3.5	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
	5.4.3	Incrementar en un 10% el número de propuestas de investigación formuladas en conjunto por investigadores consolidados y noveles.	VIE
2.3.6	3.1.1	Formular un plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	CASJ
	3.2.2	Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	Docencia
2.4.1	7.2.1	Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios	Docencia
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	5.5.1	12 propuesta de investigación y extensión a presentar.	
2.5.1	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Docencia
	5.3.1	Fortalecer la extensión, la investigación y la evaluación educativa y sociocultural	
	7.3.1	Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	
	5.4.3	Incrementar en un 10% el número de propuestas de investigación formuladas en conjunto por investigadores consolidados y noveles.	VIE
	7.4.1	Incrementar en un 20% la participación de investigadores en eventos científicos, pasantías y estancias cortas.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
2.5.2	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Docencia
	5.3.1	Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	
	5.4.3	Incrementar en un 10% el número de propuestas de investigación formuladas en conjunto por investigadores consolidados y noveles.	VIE
	7.4.1	Incrementar en un 20% la participación de investigadores en eventos científicos, pasantías y estancias cortas.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	4.5.2	Realizar 9 actividades de intercambio académico.	
2.5.3	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Docencia
	7.2.1	Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	
	5.3.1	Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	
	5.4.4	Formalizar un sistema de consulta previa voluntaria de propuestas de proyectos de investigación y extensión.	
3.1.1	3.1.2	Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR	Dirección Superior
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	3.2.3	Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua.	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	VIESA
	3.4.4	Incrementar en un 20% los proyectos de investigación y extensión nacionales e internacionales que responden a las necesidades del sector externo	VIE
	3.4.7	Realizar 4 actividades para Impulsar el proyecto de Zona Económica Especial para la provincia de Cartago.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
3.2.1	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	3.2.3	Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua.	
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.4.1	Mejorar espacios físicos para investigación y extensión.	VIE
	3.5.1	Realizar 24 actividades de vinculación y extensión.	San Carlos
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	
	9.5.2	Transformar el modelo actual de las unidades productivas.	
3.2.2	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	1.2.4	Implementar, por parte de todas las escuelas acreditadas, un plan de educación continua para ofrecer en ciertas regiones del país.	
	3.2.3	Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua.	
	3.5.1	Realizar 24 actividades de vinculación y extensión.	San Carlos
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	
3.2.3	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	1.2.4	Implementar, por parte de todas las escuelas acreditadas, un plan de educación continua para ofrecer en ciertas regiones del país.	
	3.2.3	Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	3.5.1	Realizar 24 actividades de vinculación y extensión.	
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	
3.3.1	3.1.2	Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	CASJ
	8.1.1	Dotar a 1dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	
	1.2.2	Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1Doctorado).	Docencia
	3.2.3	Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua	
	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	
	1.3.1	Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA	VIESA
	9.3.1	Crear un programa para la gestión de fondos adicionales al FEES sostenible en el tiempo	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	San Carlos
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	
3.4.1	8.1.1	Dotar a 1dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	CASJ
	9.1.1	Establecer 2 acciones de vinculación que generen recursos al CASJ.	
	6.2.1	Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios.	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	9.2.1	Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
	9.5.2	Transformar el modelo actual de las unidades productivas.	
	9.5.3	Desarrollar una estrategia que genere una unidad productiva.	

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
3.4.2	8.1.1	Dotar a 1dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	CASJ
	9.1.1	Establecer 2 acciones de vinculación que generen recursos al CASJ.	
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Docencia
	9.5.1	Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	San Carlos
	9.5.2	Transformar el modelo actual de las unidades productivas.	
	9.5.3	Desarrollar una estrategia que genere una unidad productiva.	
3.5.1	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	
	6.1.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias	Administración
	6.2.1	Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios.	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.3.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.3.1	Desarrollar 6 sistemas integrados dirigidos al usuario final para que atiendan necesidades en tiempo real.	
	8.3.2	Dotar a las 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	
	6.5.1	Lograr mayores niveles de desconcentración en 3 procesos desarrollados en la Sede.	San Carlos
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	
3.6.1	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Dirección Superior
	6.1.2	Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	
	6.1.5	Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	
	8.1.4	Dotar a 8 dependencias adscritas a la Dirección Superior, de equipo e infraestructura adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas	
	8.1.5	Gestar planes para solucionar las necesidades de infraestructura a unidades académicas y administrativas en las tres sedes.	
	6.1.1	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los servicios brindados de la Vicerrectoría.	Administración
	6.1.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias	
	8.1.2	Dotar a 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	
	6.2.1	Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	8.3.1	Desarrollar 6 sistemas integrados dirigidos al usuario final para que atiendan necesidades en tiempo real.	
	6.5.1	Lograr mayores niveles de desconcentración en 3 procesos desarrollados en la Sede.	San Carlos
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	
3.7.1	3.1.2	Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR	Dirección Superior
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.1.2	Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	
	6.1.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias	Administración
	6.2.1	Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios.	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.3.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	6.5.1	Lograr mayores niveles de desconcentración en 3 procesos desarrollados en la Sede.	San Carlos
	6.5.2	100% de las funciones ordinarias por atender.	
	9.5.3	Desarrollar una estrategia que genere una unidad productiva.	

POLÍTICA	META	DESCRIPCIÓN	PROGRAMA
3.8.1	3.1.1	1Plan de medios por implementar.	Dirección Superior
	3.1.2	Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR	
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	3.1.1	Formular un plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	CASJ
	6.2.1	Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios	Docencia
	6.2.2	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
3.9.1	2.1.2	3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades	Dirección Superior
	3.1.2	Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR	
	6.1.1	Atender el 100% de las funciones ordinarias.	
	7.1.2	Otorgar 215 becas para estudios de grado, posgrado y seminarios dentro y fuera del paí	Administración
	7.1.3	Ofrecer 100 actividades de capacitación.	
	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Docencia
	7.3.1	Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	
	1.5.3	Proponer 1nueva opción académica pertinente para la zona de influencia	San Carlos
3.9.2	4.2.1	Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Docencia

7.4. Ejes de Conocimiento Estratégicos

Los Ejes de Conocimiento Estratégicos aprobados por la Asamblea Institucional Representativa en su Sesión Ordinaria No. 01-2012 son: agua, alimentos, cultura, energía, hábitat, industria, salud y los Ejes Transversales son: tecnología, sostenibilidad, innovación, emprendedurismo, para el ITCR, descritos en el documento Ejes de Conocimiento Estratégicos para el ITCR.

Estos ejes, son áreas del conocimiento u objetos de estudio a través de los cuales la Institución pretende lograr su misión, enfocando en ellos prioritariamente sus actividades y recursos. Asimismo, deben responder a la realidad nacional e internacional, priorizando las necesidades de la sociedad costarricense.

Para lograr impacto y pertinencia en la sociedad, el ITCR debe dirigir sus esfuerzos al desarrollo de campos del conocimiento que contribuyan a resolver los problemas nacionales involucrando la convergencia de disciplinas.

Se detallan a continuación:

Agua

Este eje comprende acciones relacionadas con el recurso agua como fuente de energía, consumo humano, tecnologías de saneamiento y actividades económicas como la producción de alimentos, los servicios ambientales, la salud y sus usos industriales. Además, abarca la prevención y manejo de desastres naturales causados por este recurso.

Alimentos

Este eje comprende acciones relacionadas con la generación y utilización de conocimientos y tecnología dirigidos a la producción, conservación, transformación, distribución y consumo de los distintos tipos de alimentos requeridos por la sociedad, con una adecuada gestión de los procesos y promoción de la soberanía alimentaria desde la óptica empresarial, social y ambiental.

Cultura

Este eje comprende las actividades académicas, estrategias, recursos pedagógicos y otros medios, teniendo como norte el rol de la cultura en la estimulación y promoción del desarrollo y ejercicio pleno y consciente de un pensamiento crítico, reflexivo y asertivo sobre la ciencia y la tecnología con responsabilidad social, así como el fortalecimiento de la relación dialógica universidad sociedad en el contexto holístico de la cultura costarricense. Se comprende la cultura como la producción de capital simbólico, la producción de imágenes, conceptos, herramientas teóricas y valores, sentimientos y emociones, el patrimonio, entre otros, que permitan una construcción humanista de la producción y el uso de bienes utilitarios tangibles e intangibles. Se contemplan también en este eje las actividades institucionales relacionadas con la acción social y el voluntariado universitario.

Energía

Este eje comprende las actividades académicas relacionadas con las tecnologías de generación, transmisión, distribución, almacenamiento y uso eficiente de la energía, con énfasis en el uso de energías renovables.

Hábitat

Este eje comprende las actividades relacionadas con los espacios vitales en los que los seres vivos interactúan y desarrollan sus actividades, así como con el entorno y las redes que articulan y comunican estos espacios. Enfatiza en la interacción entre las actividades humanas, los ecosistemas establecidos y los factores abióticos (clima, temperatura, calidad del aire, entre otros), buscando garantizar la adecuada residencia y perpetuación de las especies. Considera tanto el espacio urbano (las ciudades, sus complejos sistemas, redes e interacciones), como el entorno rural, las áreas productivas y las zonas de protección. Este eje incluye el desarrollo local, el cual se ocupa del mejoramiento de las condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales de un territorio, aprovechando las fortalezas endógenas identificadas y considerando la superación de sus debilidades.

Industria

Este eje comprende el sector económico asociado a la producción de bienes o prestación de servicios dentro de una economía, incluyendo los cuatro sectores que componen la industria moderna: el sector primario que se ocupa de la extracción de recursos de la tierra (industrias agropecuarias, forestales, mineras, entre otras), el secundario que se encarga de procesar los recursos de las industrias primarias (refinerías, construcción, manufactura, entre otros), el terciario que cubre la oferta de servicios (ingeniería, turismo, medicina, entre otros) y el cuaternario que involucra la investigación en ciencia y tecnología para atender los tres anteriores.

Salud

Este eje enfoca las capacidades, esfuerzos y recursos del ITCR para dar soporte tecnológico a la medicina humana y veterinaria. En este se combinan principios y herramientas de ciencia y tecnología para la creación de conocimiento, bienes y servicios aplicados a problemas planteados por el complejo panorama actual de la salud.
Abarca desde el conocimiento de procesos celulares y mecanismos moleculares, así como la utilización de biosensores, genómica, proteómica, biomecánica, nanotecnología, bioinformática y purificación de biofármacos, procesamiento de señales biológicas y la atención de enfermedades, discapacidades y lesiones mediante el desarrollo de biomateriales, prótesis, telemedicina, robots y otros dispositivos de asistencia, medición y monitorización clínica.

7.5. Ejes Transversales

La principal característica de los Ejes Transversales es que deben estar presentes en todas las actividades académicas (investigación, docencia, extensión) que desarrolle el ITCR a partir de sus Ejes de Conocimiento Estratégicos.

Tecnología

Se ocupa de la realización, utilización y el conocimiento de herramientas, métodos, procedimientos o sistemas con el afán de resolver un problema o servir a algún propósito, haciendo uso del conocimiento científico. Es la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

Sostenibilidad

Proceso dinámico en el que el manejo de los recursos naturales, debido a la actividad humana, garantiza la existencia de todas las especies, satisfaciendo las necesidades básicas y mejorando la calidad de vida de las personas, sin destruir la base ecológica ni alterar los sistemas de soporte vital (económico, ambiental y social).

Innovación

Se refiere a la creación de mejores o más efectivos productos, procesos y servicios, métodos de producción, formas de organización, tecnologías o ideas que son aceptadas por mercados, gobiernos y la sociedad en general.

Emprendedurismo

Se define como el proceso de identificar, desarrollar y concretar una visión, que puede ser una idea innovadora, una oportunidad o una mejor forma de hacer las cosas.

7.6. Objetivos y Acciones Estratégicos Institucionales

Los Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas Institucionales son de carácter quinquenal y forman parte del Plan Anual Operativo 2013. Los Objetivos Estrategicos fueron aprobados en la Sesión Ordinaria No. 2659, del Consejo Institucional, Artículo 11, del 6 de mayo del 2010, y las Acciones Estratégicas en la Sesión Ordinaria No. 2743, del Consejo Institucional, Artículo 9, del 24 de noviembre del 2011.

Figura 6. Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.

1.1 Brindar las condiciones requeridas para consolidar el Sistema de Posgrado.

1.2 Desarrollar actividades institucionales que favorezcan el desarrollo de las habilidades sociales y competencias, de los y las estudiantes en su formación académica.

1.3 Fortalecer la investigación en programas de posgrado.

1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología

1.5 Garantizar la pertinencia de los programas académicos.

1.6 Desarrollar un plan de acción para fortalecer los programas académicos de pregrado en el país.

1.7 Garantizar el apoyo a los procesos de acreditación y recreaditación de los programas.

1.8 Aumentar matrícula en las opciones académicas actuales.

1.9 Crear espacios físicos especializados y adecuados según los requerimientos de las carreras.

1.10 Crear espacios académicos de interacción entre las escuelas.

1.11 Incrementar el número de aulas y laboratorios de uso compartido, para atender las necesidades académicas.

1.12 Fortalecer la integración de la extensión e investigación y su relación con el quehacer docente.

2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.

2.1 Implementar un programa de nivelación y acompañamiento para estudiantes de primer ingreso en condición de riesgo.

2.2 Aumentar las becas y los servicios estudiantiles.

2.3 Establecer medidas de flexibilización curricular.

2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas.

2.5 Desarrollar herramientas virtuales para la verificación de los perfiles de entrada por carrera.

3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.

3.1 Consolidar los Ejes de Conocimiento Estratégico como marco orientador del quehacer académico.

3.2 Activar espacios institucionales de reflexión, pensamiento, acción que permitan identificar e implementar estrategias de trabajo académico hacia lo interno (acción endógena) y de respuesta hacia lo externo (acción exógena)

3.3 Sistematizar los vínculos de relación formal e informal con diferentes actores del sector externo (productivo, gobierno, institucional, sectores sociales en general).

3.4 Sincronizar el Programa de Regionalización Interuniversitaria con los intereses, fortalezas y normativa institucional.

3.5 Fortalecer las acciones de extensión, transferencia tecnológica e innovación como mecanismos para promover el desarrollo económico y social del país

3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional.

3.7 Institucionalizar los programas de seguimiento de graduados en todas las Escuelas integrando los sistemas existentes.

3.8 Implementar nuevas estrategias de actualización dirigidas a los egresados.

3.9 Flexibilizar la recepción, ejecución y evaluación de las propuestas de investigación y extensión, que permitan captar oportunidades de financiamiento de sectores nacionales y entidades internacionales.

3.10 Mejorar la gestión de la cooperación internacional para apoyo de la academia.

3.11 Analizar la viabilidad para la conversión de instancias existentes en nuevos Centros, Sedes o Campus Tecnológicos

- **4. Fortalecer los procesos Académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.**

4.1 Llevar a la práctica el emprendedurismo como eje transversal.

4.2 Ampliar el uso de tecnologías de información innovadoras que mejoren el proceso académico.

4.3 Implantar un programa de internacionalización.

- **5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.**

5.1 Crear los mecanismos para identificar las necesidades del sector externo que propicien propuestas de investigación y extensión pertinentes.

5.2 Mejorar el sistema de selección de propuestas de proyectos y la evaluación de proyectos de investigación y extensión.

5.3 Brindar un acompañamiento integral al investigador o extensionista a través de la articulación de las diferentes unidades institucionales de apoyo.

5.4 Incentivar a los investigadores o extensionistas experimentados que integren a investigadores o extensionistas noveles en sus proyectos.

5.5 Establecer un programa institucional de divulgación externa e interna, de los resultados de la investigación y de su quehacer científico y tecnológico.

5.6 Incrementar la generación de productos de calidad de la investigación y la extensión.

5.7 Fortalecer las actividades de investigación con iniciativa estudiantil.

5.8 Instaurar un mecanismo que permita el aumento de proyectos y acciones de investigación y extensión con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios

- **6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.**

6.1 Crear mecanismos de gestión para fortalecer los procesos de apoyo a la academia bajo una perspectiva enfocada al usuario.

6.2 Establecer mecanismos que permitan la actualización de la normativa institucional en un tiempo oportuno.

6.3 Utilizar los procesos de planificación institucional estratégica, táctica y operativa como instrumentos de gestión

6.4 Poner en marcha el modelo de Gestión de Calidad Institucional.

6.5 Implantar procesos administrativos que permitan la puesta en marcha de medidas de flexibilidad curricular.

6.6 Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada

6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos

- **7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.**

7.1 Desarrollar un plan de formación y desarrollo del talento humano orientados a la investigación, la extensión, la docencia y el apoyo a la academia.

7.2 Dirigir esfuerzos para que la actividad académica se oriente en áreas interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarias.

7.3 Desarrollar el Modelo del Gestión del Talento Humano basado en competencias laborales.

7.4 Crear un sistema de incentivos para atraer académicos con grado de doctor.

- **8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.**

8.1 Efectuar una reingeniería en la estructura encargada de la administración de las tecnologías de información y comunicación.

8.2 Implantar el Plan de la virtualización de cursos de la oferta académica del ITCR.

8.3 Desarrollar aplicaciones tecnológicas complementarias para la atracción, selección e ingreso estudiantil.

8.4 Generar nuevas aplicaciones tecnológicas con software libre que apoyen la gestión académica y la mejora de la efectividad de las labores administrativas

8.5 Fortalecer la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia, a través de la integración de los sistemas existentes para facilitar la toma de decisiones

8.6 Implantar acciones alternativas que permitan satisfacer el crecimiento de la demanda interna de servicios

8.7 Impulsar soluciones tecnológicas con enfoques amigables para la mejora ambiental

8.8 Fortalecer los espacios, las facilidades y la infraestructura de la investigación, extensión, innovación y vinculación con sociedad.

9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.

9.1 Efectuar una reingeniería en la estructura encargada de la administración de las tecnologías de información y comunicación.

9.2 Implantar una estrategia que genere nuevas unidades productivas y que fortalezcan las ya existentes.

9.3 Incrementar ingresos vía fondos internacionales, financiamiento bancario y leyes nacionales.

9.4 Generar fondos de becas estudiantiles con aportes de egresados, funcionarios y empresarios

9.5 Analizar la viabilidad de desarrollar empresas auxiliares.

9.6 Revisar los costos del crédito y el cobro de derechos de estudio.

10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.

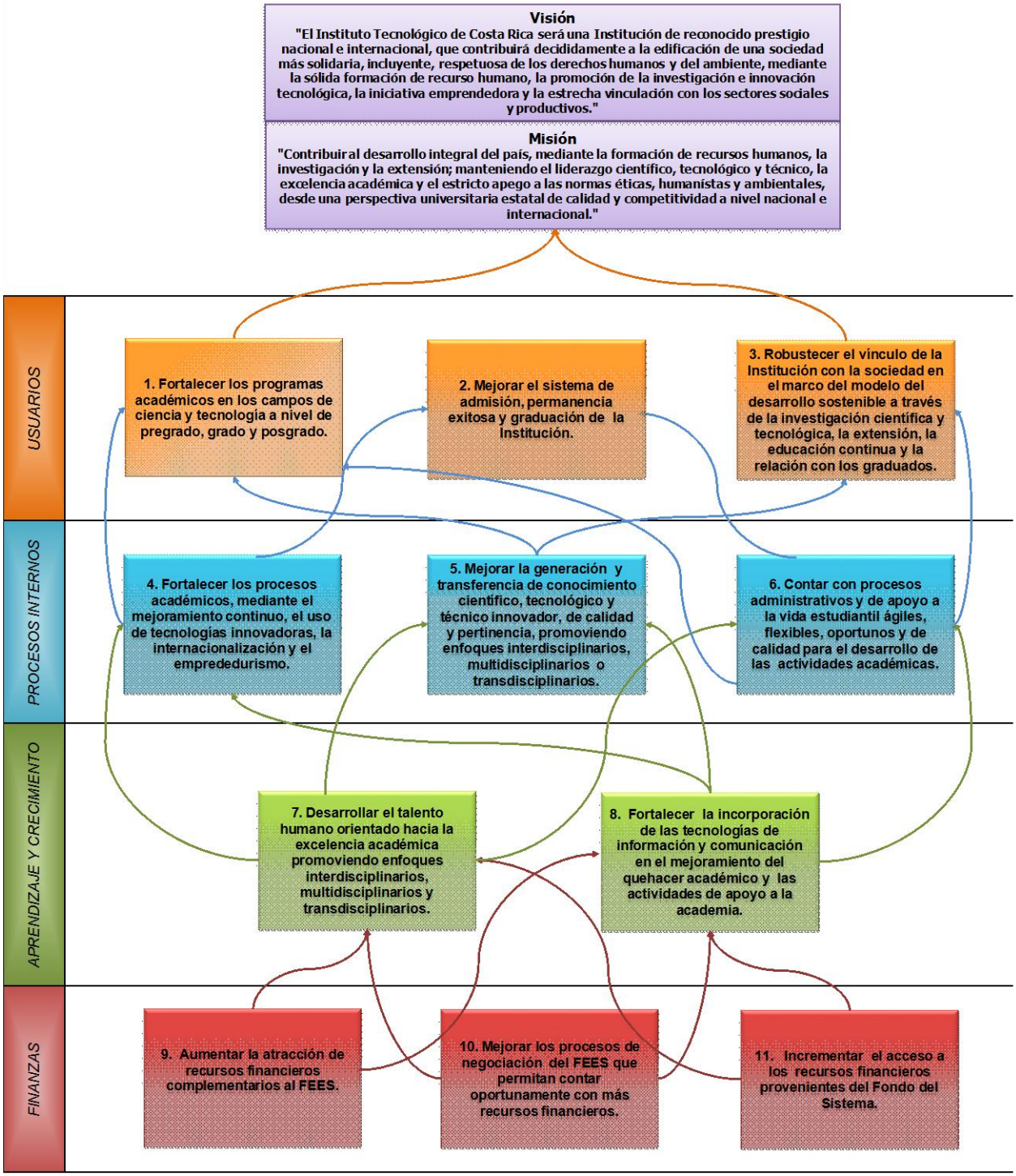
10.1 Desarrollar una estrategia de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de la negociación del FEES.

11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.

11.1 Incrementar la participación del ITCR en los proyectos, programas y acciones que actualmente se financian con el Fondo del Sistema.

11.2 Mejorar la coordinación interuniversitaria para el desarrollo de proyectos y programas financiados con el Fondo del Sistema.

Figura 7. Mapa Estratégico


Visión
"El Instituto Tecnológico de Costa Rica será una Institución de reconocido prestigio nacional e internacional, que contribuirá decididamente a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente, mediante la sólida formación de recurso humano, la promoción de la investigación e innovación tecnológica, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los sectores sociales y productivos."
Misión
"Contribuir al desarrollo integral del país, mediante la formación de recursos humanos, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanístas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional."
USUARIOS
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.
2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.
PROCESOS INTERNOS
4. Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprededurismo.
5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.
FINANZAS
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.
10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.

7.7. Metodología del Plan de Acción

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2011-2015, se realizó de manera participativa el proceso de formulación de Planes de Acción, con los integrantes de los consejos, consejos ampliados, y participación estudiantil de las Vicerrectorías, Sede y Centro Académico, a través de talleres, los cuales se desarrollaron considerando la cultura democrática y la naturaleza institucional.

La Oficina de Planificación Institucional como ente técnico y asesor, coordinó el proceso de Formulación de Planes de Acción, el cual se llevó a cabo según el cronograma establecido del 20 de abril del 2012 al 15 de junio del 2012.

Inicialmente, se trabajó en el diagnóstico interno y externo a través del FODA y PEST. En sesiones posteriores se realizó la formulación de las Metas Estratégicas cuya dirección fundamental proviene de las Acciones Estratégicas definidas y priorizadas en el Consejo de Planificación Institucional y aprobadas por el Consejo Institucional, las cuales contienen los responsables y el cronograma respectivo.

En una última sesión presencial, los participantes realizaron la valoración estratégica de las metas formuladas con el objetivo de determinar el nivel de riesgo que está asociado a dichas metas, enlistando los riesgos que pueden presentarse y que a la vez obstaculicen la ejecución en el mediano plazo de la meta estratégica. Esto permitirá generar una cultura proactiva hacia los riesgos y la formulación futura para prevenir su materialización.

Con el insumo de los Planes de Acción, se orienta la Formulación de los Planes Anuales Operativos del 2013 al 2015 convirtiendo el proceso en una herramienta gerencial que otorgue una visión estratégica a la gestión institucional en el mediano plazo y sirva como ejercicio estratégico y de mejora continua de cara a procesos futuros de Planificación.

7.8. Lineamientos para la Formulación del Plan Anual Operativo y Presupuesto 2013

El Consejo Institucional en su Sesión Ordinaria No. 2750, Artículo 10, del 9 de febrero del 2012, Gaceta 329, aprobó los Lineamientos de Formulación PAO y Presupuesto para el 2013.

Dado lo anterior, a continuación se transcriben los lineamientos mencionados:

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Las Políticas Institucionales Generales y Específicas, serán el marco de referencia de la Rectoría, según lo establecido en el Artículo 26, incisos "q" y "z", y Artículo 96, inciso "c" del Estatuto Orgánico, para presentar al Consejo Institucional el Plan Anual Operativo y Presupuesto para el 2013.

1.2 La formulación del Plan-Presupuesto se enmarcará bajo los criterios establecidos en:

- Normas Técnicas Básicas que regulan el Sistema de Administración Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades Estatales, Municipalidades y otras entidades de carácter Municipal y Bancos Públicos, de la Contraloría General de la República N-1-2007-CO-DFOE, publicado en la Gaceta No.58 del 22 de marzo del 2007,
- Manual de Normas Técnicas sobre el Presupuesto que deben observar las Entidades, Órganos Descentralizados, Unidades Desconcentradas y Municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República,
- Ley 8131 de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, publicada en La Gaceta Oficial No.198 del 16 de octubre de 2001, Circular 8270 del 17 de agosto del 2000.

- Ley General de Control Interno N° 8292 del 31 de Julio del 2002, publicada en la Gaceta N° 169 del 4 de Setiembre del 2002, circular DFOE-022 de 28 enero de 2011 y los oficios emitidos por este ente contralor.

1.3 La Formulación del Plan Anual Operativo y Presupuesto se basará en el planeamiento que presente la Rectoría en coadyuvancia con los Vicerrectores y Vicerrectoras, Director de la Sede Regional San Carlos y Directora del Centro Académico de San José en colaboración con sus equipos consultivos. Esta formulación se realiza en el marco de las políticas institucionales, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, objetivos operativos y metas, de cada Programa y Subprograma, la normativa de los fondos especiales, así como en aquellos acuerdos del Consejo Institucional relacionados.

2. LOS INGRESOS

Los ingresos de la Institución, previstos para el año 2013, se determinarán de acuerdo con lo siguiente:

2.1 El Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior (FEES), se calculará con base en los montos que se incluyan en el Presupuesto Ordinario de la República y la distribución aprobada por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), definido en el Convenio de Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015, el cual se acordó en el mes de agosto de 2010, o en su defecto, se presupuestará con base en la proyección realizada por el Departamento Financiero Contable del Instituto, siguiendo los parámetros que indique la Rectoría, con el aval del Consejo Institucional al anteproyecto del Presupuesto.

2.2 Los Recursos del Fondo del Sistema se incorporarán de acuerdo con la distribución aprobada por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), con el aval del Consejo de Rectoría y con base en los lineamientos aprobados por el Consejo Institucional.

En el caso de no existir información oportuna, se creará una reserva basada en los datos preliminares suministrados por el Vicerrector de Investigación y Extensión.

2.3 Los recursos provenientes de la Ley del Impuesto sobre la Renta No. 8457, se incorporarán de acuerdo con el monto incluido en el Presupuesto Ordinario de la República vigente, o en su defecto con base en una proyección elaborada por el Departamento Financiero Contable del Instituto Tecnológico Costa Rica, de acuerdo con el comportamiento histórico.

2.4 Los recursos de la Ley 8020, Subvención Editorial Tecnológica, se incorporarán de acuerdo con el monto certificado por el Registro Nacional.

2.5 Los recursos provenientes de la Ley del Impuesto al Cemento No. 6890, serán estimados por el Departamento Financiero Contable tomando como base lo asignado en el Presupuesto Ordinario 2012 y las variables económicas que puedan incidir en el momento.

2.6 Los ingresos por concepto de Restaurante Institucional de Cartago y de la Sede Regional San Carlos, serán estimados por los encargados respectivos, sin perjuicio de los derechos adquiridos, según la II Convención Colectiva de Trabajo y sus Reformas, con la asesoría del Departamento Financiero Contable.

2.7 Los ingresos y tarifas de Alquiler de Edificios y Equipo serán estimados por el Departamento Financiero Contable. Dichos recursos, se utilizarán para cubrir necesidades de las Sedes o Centro Académico que los generen, exceptuando los ingresos correspondientes al alquiler de laboratorios especializados, según acuerdos del Consejo Institucional, en Sesión No. 2188, Artículo 7, del 17 de agosto del 2001 y el alquiler de residencias estudiantiles, Sesión No. 2040, Artículo 15, del 14 de febrero de 1999 y artículo 23, del Reglamento para la Vinculación Remunerada Externa del ITCR con la coadyuvancia de la FUNDATEC.

2.8 Los ingresos y tarifas por concepto de Servicios Estudiantiles que brinda el Departamento de Admisión y Registro se estimarán tomando como base los costos del año 2012, más el porcentaje inflacionario estimado del año 2013, según lo proyectado por el Banco Central de Costa Rica, o el criterio técnico de la unidad correspondiente.

2.9 Los ingresos por concepto de Derechos de Estudio para planes de grado de Bachillerato y Licenciatura sin salida lateral, se estimarán en función del valor real del crédito calculado sobre la base del año anterior, definido según las políticas institucionales y el acuerdo aprobado por el Consejo Institucional, en la Sesión Ordinaria No. 2651, Artículo 11, incisos b.i y b.ii, de acuerdo con el número de estudiantes y créditos matriculados y considerando el sistema de financiamiento y becas estudiantiles. La Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, deberá proveer la información de acuerdo con sus proyecciones al Departamento Financiero Contable.

2.10 Los ingresos de Derechos de Estudio de los programas de Licenciatura para egresados, se estimarán según el precio del crédito definido por la Vicerrectoría de Docencia y avalado por el Consejo de Docencia.

2.11 Los ingresos por concepto de Derechos de Estudio para las maestrías y doctorados, se estimarán según el precio del crédito establecido por el Consejo Permanente de Postgrado a recomendación de la Vicerrectoría de Docencia.

2.12 Todos los estudiantes de programas académicos del ITCR administrados por el ITCR, excepto aquellos que estén exonerados por normativa, o convenio específico que contemple la póliza, deberán cancelar los rubros de: bienestar estudiantil, costo de matrícula, costo del crédito, carné y póliza del INS.

2.13 Todos los estudiantes de programas académicos de posgrado del ITCR, administrados financieramente en coadyuvancia con la Fundatec, excepto los de programas con convenio específico existente, deberán cancelar los rubros de: bienestar estudiantil, costo de matrícula, carné y póliza del INS. La Fundatec trasladará al ITCR los montos de los rubros indicados anteriormente inmediatamente después de la matrícula de cada programa.

2.14 Los ingresos por concepto de Cursos de Verano deberán cubrir al menos el 80% del costo asociado con las remuneraciones de los(as) profesores(as), incluyendo los conceptos de seguridad social que debe cubrir el ITCR, tales como: cargas patronales, décimo tercer mes, vacaciones y salario escolar. Las proyecciones serán provistas por la Vicerrectoría de Docencia.

2.15 Los intereses por Inversiones Transitorias se calcularán en función de la cartera promedio estimada, según el comportamiento histórico y flujo de estas inversiones. Tal estimación será definida por la Unidad de Tesorería Institucional.

2.16 La recuperación de préstamos a estudiantes, tanto por concepto de amortización, como intereses, se estimará sobre la cartera vigente de deudores/as. Tal estimación será definida por la Unidad de Tesorería Institucional.

2.17 Los recursos del Fondo de Desarrollo Institucional, FDI y del Fondo de Desarrollo de las Unidades Operativas, FDU, se incorporarán según la información proporcionada por la Fundatec, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 32 del Reglamento para la Vinculación Remunerada Externa del ITCR con la coadyuvancia de la Fundatec.

2.18 Los recursos procedentes de la ASETEC y la ASET, para atender el pago de cesantía, se incorporarán de acuerdo con la estimación que realice el Departamento de Recursos Humanos sobre los posibles funcionarios que se acogerán a la jubilación.

2.19 Los recursos de la venta de bienes y servicios serán determinados por los encargados de las escuelas y/o departamentos respectivos, de acuerdo con el criterio técnico de los mismos o en su defecto, tomando como base los datos históricos de la ejecución e incremento en los costos de producción. Dichos recursos podrán ser ejecutados en un 90% del total de ingresos recaudados durante el período, el 10% restante se podrá presupuestar como un compromiso administrativo, el cual se liberará de acuerdo con la generación de ingresos reales.

2.20 Los ingresos por superávit proyectados, serán definidos por el Consejo de Rectoría con base en la propuesta elaborada por el Vicerrector de Administración con la información presentada por el Departamento Financiero Contable.

2.21 La estimación de otros ingresos estará a cargo del Departamento Financiero Contable.

2.22 Los recursos provenientes del Banco Mundial, y transferidos a través del Gobierno de Costa Rica al ITCR, se clasificarán como Fondo Restringido, complementario al FEES (Ley 5909) según el V Convenio de Financiamiento de la Educación Superior 2011-2015.

3. DE LOS EGRESOS

3.1. REMUNERACIONES

3.1.1 El total de la masa salarial (entiéndase como el total de la partida Remuneraciones) que se presupueste para el año 2013, no excederá el 93% de la relación masa salarial-FEES. Para el cálculo de esta relación se excluye las plazas financiadas con: Fondo de Desarrollo Institucional, ingresos procedentes de Residencias Estudiantiles, Fondo del Sistema, Convenios Específicos y Recursos Procedentes de Proyectos Productivos, recursos provenientes del Banco Mundial y cualquier otra actividad que sea autofinanciable.

3.1.2 La Formulación del Presupuesto de la masa salarial considerará:

3.1.2.1 El contenido presupuestario de las plazas para el año 2013 con las características del personal que tienen propiedad al 30 de marzo del año 2012 y la información histórica que se disponga.

3.1.2.2 La estimación considerará adicionalmente:

3.1.2.2.1 Las economías salariales proyectadas provenientes del personal jubilado.

3.1.2.2.2 Las propuestas de acción para las plazas por eliminar, reconvertir, o por trasladar a otro programa, presentadas por el Rector ante el Consejo Institucional.

3.1.2.3 El presupuesto de salarios contemplará la creación de plazas nuevas, según acuerdo del Consejo Institucional.

3.1.2.4 Las plazas destinadas a la contratación de personal por tiempo definido, se presupuestarán por los períodos (meses) requeridos según la determinación de necesidades planteadas por el responsable del programa y el acuerdo del Consejo Institucional.

3.1.2.5 La previsión para atender solicitudes de ingreso al: Régimen de Dedicación Exclusiva, Sistema de Carrera Profesional, Sistema de Carrera Administrativa y Apoyo a la Academia y el reconocimiento de Grados

Académicos, porcentaje de Rectoría, solicitudes de estudios de recalificación de puestos, se realizará según propuesta del Vicerrector de Administración, con información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos.

3.1.2.6 La previsión del pago de prestaciones legales, necesidades de tiempo extraordinario, vacaciones y suplencias, se realizará según propuesta del Vicerrector de Administración con información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos.

3.1.2.7 La previsión necesaria para cubrir el remplazo de docentes que se acojan a la licencia sabática, con base en la propuesta presentada en coordinación entre la Vicerrectoría de Docencia y de Investigación y Extensión.

3.1.2.8 La previsión necesaria para atender los Cursos de Verano, se realizará según el detalle presentado por la Vicerrectoría de Docencia.

3.1.2.9 La previsión para el pago de dietas a los Miembros del Consejo Institucional y del Consejo económico-social, de acuerdo con lo indicado en la normativa legal vigente y la información de la Secretaría del Consejo Institucional.

3.2. SERVICIOS, MATERIALES Y SUMINISTROS

3.2.1 Los presupuestos de operación se incrementarán de acuerdo con las posibilidades financieras de la Institución aprobadas por el Rector según recomendación del Consejo de Rectoría, al mes de abril del 2012, para asegurar el cumplimiento de nuevos planes, metas y actividades, o para el refuerzo de las que están en curso que sean afectadas negativamente por factores externos.

3.2.2 El Departamento Financiero Contable y la Oficina de Planificación Institucional establecerán el cronograma de presentación del anteproyecto de presupuesto de las unidades ejecutoras, para ello considerará que se debe dar al menos un periodo de 10 días hábiles después de indicado el monto del presupuesto de operación a distribuir.

3.3. BIENES DURADEROS

3.3.1 En cuanto al financiamiento de proyectos de inversión, se orientarán los recursos a las necesidades académicas, servicios estudiantiles y administrativos, así como propiciar la equidad de oportunidades a personas con necesidades especiales. Estos proyectos estarán asociados al crecimiento de la población estudiantil y se desarrollarán según la disponibilidad de recursos de la Institución, conforme al Plan Estratégico Institucional y los Planes Tácticos aprobados por el Consejo Institucional.

Los Planes Tácticos deberán incluir lo siguiente:

a. Diagnóstico de la situación actual.
b. Estado de los proyectos iniciados en el año 2012, pero no concluidos y que deben continuar en el año 2013.
c. Lista total de necesidades de inversión para el año 2013, con su priorización, monto, fuente de financiamiento si la tiene e indicación del objetivo estratégico al cual está orientada y cronograma de ejecución.
d. Cartera de proyectos con financiamiento pendiente
e. Justificación de la priorización y del proyecto.
f. Indicadores de éxito.

3.3.2 Aquellas partidas presupuestarias que atienden las necesidades de la Sede Regional, Centro Académico y Sede Central, se desconcentrarán por Sede o Centro.

3.3.3 Deberá procurarse una distribución que tome en cuenta el estado de deterioro del equipo y mobiliario existente y las prioridades en función de aquello que más aporte a la consecución de las acciones estratégicas definidas como prioritarias en el Plan Estratégico Institucional.

3.4. CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO

3.4.1 La asignación de recursos institucionales para el Programa de Becas de Funcionarios y del Plan de Capacitación Interna del Departamento de Recursos Humanos, será acorde con el Plan de Capacitación y Becas Institucional, cuya formulación debe ser integral y coordinada por el Departamento de Recursos Humanos con el apoyo técnico de la Oficina de Planificación Institucional y aprobado por el Consejo Institucional.

3.4.2 Todos los recursos presupuestarios para becas y capacitación estarán centralizados en el Comité de Becas y en el Programa de Capacitación Interna, con las siguientes excepciones:

3.4.2.1 El CEDA quien tendrá sus propios fondos presupuestarios en Capacitación Interna para desarrollar los programas de capacitación pedagógica a los profesores del ITCR, los que deben estar incluidos en el Plan de Capacitación y Becas Institucional aprobado por el Consejo Institucional.

3.4.2.2 Los recursos del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI), asignados a los proyectos de Investigación y Extensión que serán asignados por el Consejo de Investigación y Extensión a los investigadores. Una vez aprobados los proyectos deberán de incorporarse dentro del Plan de Capacitación y Becas.

3.4.2.3 Las actividades financiadas con fondos restringidos y/o autosuficientes, manejarán en forma independiente el presupuesto, en las sub-partidas correspondientes, previa aprobación en el Plan de Capacitación Institucional, siempre y cuando esta directriz no contraponga lo dispuesto en un Convenio Específico.

3.4.2.4 En el caso de los recursos presupuestados en la Auditoría Interna, sustentados en el Plan de Capacitación de este departamento y que deberá estar incluido en el Plan de Capacitación y Becas Institucional aprobado por el Consejo Institucional.

3.4.2.5 En el caso de los recursos presupuestados por el Consejo Institucional, sustentados en el Plan de Capacitación de éste, deberá de estar incluido en el Plan de Capacitación y Becas Institucional.

3.4.3 Los eventos oficiales serán considerados como actividades protocolarias siempre que sean incorporadas dentro del Calendario Institucional y/o cuenten con la declaración de actividades de interés institucional.

3.5. GENERALES

3.5.1 El Presupuesto del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil (FOSDE) se elaborará con base en las Políticas Específicas, la normativa específica vigente aprobada por el Consejo Institucional y deberá representar mínimo un 6% del FEES excluyendo los recursos provenientes del Fondo del Sistema y del Banco Mundial.

Los ingresos provendrán de:

3.5.1.1 Derechos de Estudio, recuperación de intereses, amortización de préstamos, recargos y retiros; en el caso de que no alcancen el mínimo establecido, se tomarán del FEES Institucional. Se excluye de este cálculo las exoneraciones por derechos de estudio otorgadas por beca.

3.5.1.2 El superávit del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil resultante de la liquidación del año anterior se utilizará prioritariamente en inversión para programas de desarrollo estudiantil, de acuerdo con un plan de inversión aprobado por el Consejo Institucional.

3.5.1.3 El superávit de los recursos percibidos por el curso de verano resultante de la liquidación del año anterior, se utilizará específicamente para reforzar actividades de internacionalización estudiantil.

3.5.2 La utilización de los recursos del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil, se distribuirá según los gastos correspondientes al presupuesto que la Comisión Ejecutiva del Fondo estime convenientes y los lineamientos aprobados según el Acuerdo de la Sesión Ordinaria No. 2651, Artículo 11, del 04 de marzo del 2010.

"Reformulación del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil, modificación a la Política de Cobro de Derechos de Estudio y Reforma del Sistema de Becas del Instituto Tecnológico de Costa Rica".

3.5.3 El presupuesto debe incluir una previsión de recursos para avanzar en el cumplimiento de la "Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad" No. 7600, de acuerdo con lo incorporado en los planes tácticos según el diagnóstico elaborado por la Comisión Institucional de Equiparación de Oportunidades para Personas con Discapacidad, en coordinación con los órganos técnicos correspondientes.

3.5.4 Se presentará el presupuesto para la investigación y la extensión del Instituto, incluyendo entre otras fuentes de financiamiento la totalidad de los recursos del FDI. Los egresos deben incluir el 10% del Fondo de Desarrollo Institucional como un compromiso administrativo, el cual se liberará de acuerdo con la generación de ingresos.

3.5.5 Los recursos del Fondo de Desarrollo de las Unidades Operativas se aplicarán según la unidad ejecutora que los genere, de acuerdo con la información suministrada por Fundatec.

3.5.6 Se presentará el presupuesto para el Fondo de Desarrollo de la Unidad Operativa, de acuerdo con lo presupuestado por cada una de las unidades.

3.5.7 Los recursos presupuestarios de inversión serán asignados a la Dirección de cada Programa y Sub-programa presupuestario de acuerdo con los diversos planes.

3.5.8 Los recursos presupuestarios de operación serán asignados a cada Programa y Sub-programa presupuestario y Unidad Ejecutora.

3.5.9 Los recursos presupuestarios correspondientes al Mantenimiento y Reparación de Edificios serán asignados a: Departamento de Administración de Mantenimiento y a la Dirección Administrativa de la Sede Regional San Carlos, de acuerdo con el Plan de Mantenimiento Institucional.

3.5.10 El superávit resultante del Fondo de Desarrollo Institucional será utilizado para la inversión estratégica de la institución.

3.5.11 El presupuesto deberá incorporar una previsión equivalente al 1% de los recursos transferidos por el FEES sin incluir Fondos del Sistema ni del Banco Mundial, para actividades, proyectos o programas con marcado aporte tecnológico. Estos serán administrados por el Consejo de Investigación y Extensión y se utilizarán para generar proyectos de investigación y extensión en las áreas científicas-tecnológicas definidas por el Vicerrector de Vicerrectoría de Investigación y Extensión y avaladas por el Consejo de Investigación y Extensión.

3.5.12 Las transferencias a FEITEC se calcularán tomando como base el presupuesto del período anterior, más la inflación estimada por el Banco Central de Costa Rica para el año de ejecución.

3.5.13 El presupuesto deberá incluir una previsión en la partida de indemnizaciones, la cual será estimada por el Departamento de Recursos Humanos en forma conjunta con la Asesoría Legal y el Departamento de Aprovisionamiento, bajo la coordinación del Vicerrector(a) de Administración.

3.5.14 Las transferencias giradas a los entes privados: AFITEC, ATIPTEC y ADERTEC, se harán de acuerdo con la normativa interna y externa respectiva.

3.5.15 Las partidas de carácter institucional serán estimadas por cada encargado(a), quien especificará los criterios de cálculo y presentará la justificación respectiva. El monto por incorporar en las partidas a las que se refiere este apartado, en el Presupuesto Ordinario será establecido en definitiva por el Vicerrector(a) de Administración.

3.5.16 Las obras de infraestructura y el equipamiento institucional podrán realizarse a través de financiamiento bancario con los bancos estatales, de acuerdo con lo aprobado por el Consejo Institucional.

3.5.17 Las Unidades Ejecutoras que soliciten asignación presupuestaria para actividades nuevas o complementarias, deben hacer las justificaciones correspondientes acordes con el Plan Anual Operativo y la normativa aplicable, para tal efecto, deberán contar con la aprobación del Vicerrector o Director de Sede respectivo.

3.5.18 Los recursos provenientes del Banco Mundial, y transferidos a través del Gobierno de Costa Rica, serán clasificados como fondos restringidos ya que se utilizarán para financiar exclusivamente las iniciativas establecidas en el documento de Propuesta de Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI).

3.5.19 Para una adecuada gestión del Presupuesto Ordinario, las unidades ejecutoras deben brindar la información oportunamente y según lo requerido, caso contrario se les asignará el monto que establezca el Consejo de Rectoría y la distribución del año 2012, sin menoscabo de las responsabilidades disciplinarias correspondientes.

7.9. Indicadores de Gestión

7.9.1. Indicadores de Gestión Institucional

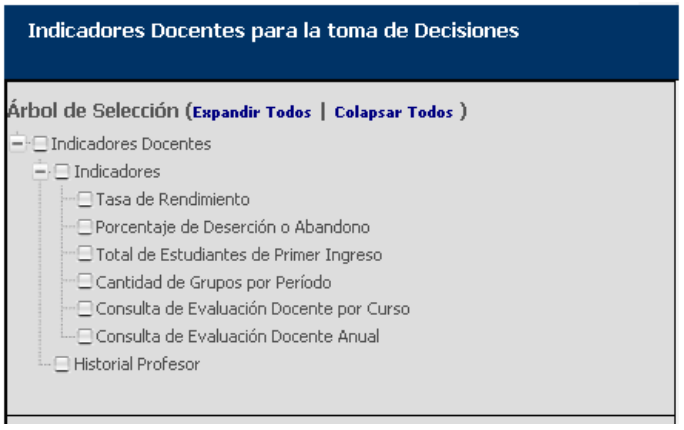
a. Antecedentes del Sistema de Indicadores de Gestión Institucional:

El Sistema de Indicadores de Gestión del ITCR surge a finales del año 2008 desde la Oficina de Planificación Institucional (OPI), motivado por la organización y participación en el taller de establecimiento de indicadores de la Gestión Académica por las Universidades Públicas en Costa Rica, a cargo del CONARE, en el mes de julio del mismo año.

La Oficina de Planificación Institucional con el apoyo del Proyecto del TEC_Digital de la Vicerrectoría de Docencia, en el año 2008 logró el diseño de un prototipo de indicadores docentes que apoyan la Gestión de los Directores de Escuelas en su toma de decisiones como en las labores propias para retroalimentar los procesos de Autoevaluación, Acreditación y Reacreditación.

Este prototipo se implementó directamente en la Plataforma del TEC_Digital, lográndose la automatización de 2 indicadores de la memoria del taller para el establecimiento de Indicadores de la Gestión Académica de las Universidades Públicas en Costa Rica, a cargo del CONARE; estos son: Tasa de Rendimiento y Porcentaje de Deserción o Abandono; además se logró la automatización de otro tipo de información estadística como es el caso del Total de Estudiantes de Primer Ingreso, Cantidad de Grupos por Periodo y la Consulta de la Evaluación Docente por curso y anual. La siguiente imagen muestra la pantalla de la aplicación, en donde el siguiente paso del usuario era el seleccionar los parámetros para correr la información: Sede, Carrera, Curso, Periodo y Modalidad.

Figura 8. Aplicación de Indicadores Docentes en la plataforma del TEC_Digital, en el módulo de Consulta Docente



Desde el mes de febrero del año 2009, un total de 34 usuarios especiales tuvieron acceso al módulo de consulta de los Indicadores Docentes; éstos son: Rector, Vicerrectora de Docencia, Directores de Escuelas, Asesores Académicos del CEDA, Director del Departamento de Admisión y Registro, y algunos profesionales del Departamento de Orientación y Psicología; sin embargo, el ingreso al mismo fue muy poco, y mediante algunos comentarios sólo lo utilizaban para apoyar los procesos de Autoevaluación y Acreditación con la información generada en dichos indicadores.

Analizando dicha aplicación nos damos cuenta que podría ser una herramienta únicamente de consulta, pero que no modelaba o alertaba sobre el comportamiento de la información, por lo que teniendo claro que lo que se busca es el diseño de un Sistema de Información Gerencial, se procede a investigar en el II Semestre del año 2009 la posibilidad de tener un sistema más flexible, en donde los usuarios pudieran ingresar a la información e investigar a fondo la composición de la información y que a su vez pudiera señalar si el comportamiento de la misma era favorable o no para la dependencia a consultar o para la Institución en General.

Por otra parte, el personal del TEC Digital que está efectuando toda la programación del Proyecto de Indicadores de Gestión ha invertido tiempo en ver cómo mejorar la aplicación, pensando siempre en las facilidades a brindar al usuario, es por lo que no sólo en el contenido de la aplicación han realizado mejoras, sino también en el software, tratando de hacerlo más amigable, útil y versátil.

Es por lo anterior que han migrado la aplicación de Pentaho de la versión 3.6 utilizada en el año 2010, a la 3.8 en el año 2011, a continuación se presenta la pantalla de inicio de ambas versiones para demostrar el cambio.

Figura 9. Pantalla principal del software Pentaho, basado en la filosofía de Inteligencia de Negocios, versión 3.6

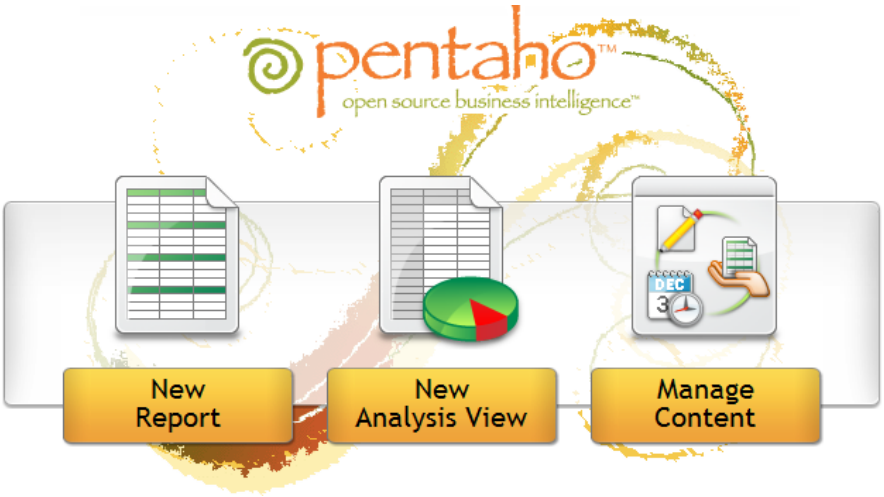
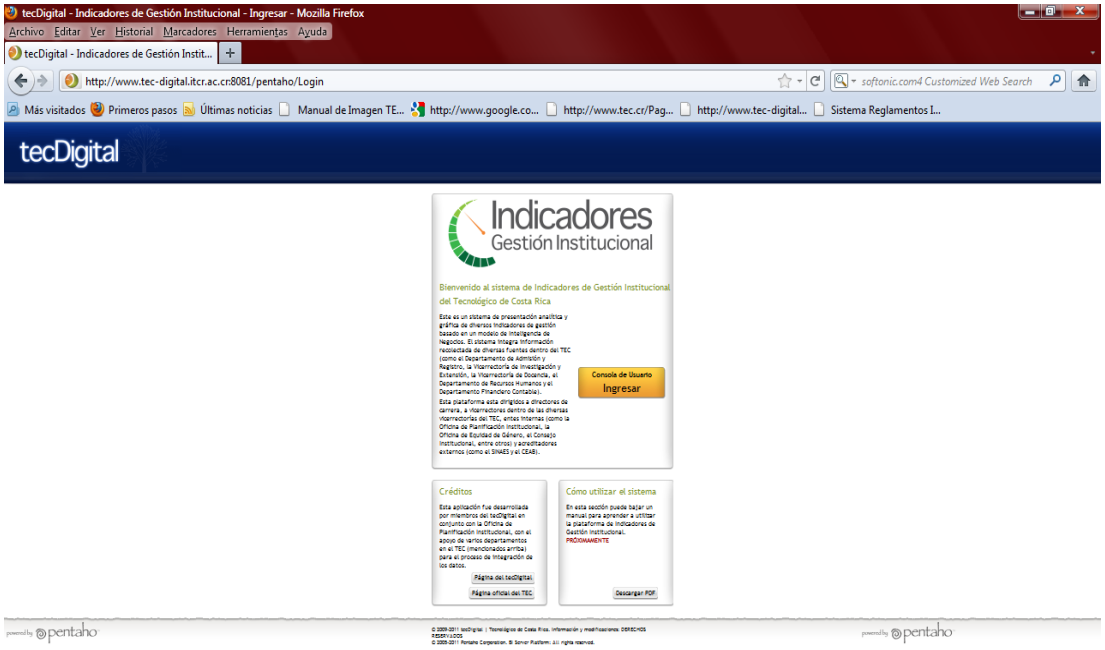


Figura 10. Pantalla principal del software Pentaho, basado en la filosofía de Inteligencia de Negocios, versión 3.8

Por último es importante destacar que gracias al esfuerzo del TEC Digital, el mismo 30 de junio del año 2011, se pudo contar con ingreso a esta herramienta desde fuera de la Institución, aspecto que le da un valor agregado aún mayor a dicha aplicación de inteligencia de negocios, ya que quien sea usuario directo de la misma podrá acceder desde fuera del país, como en alguna reunión en otra Institución, o desde sus casas, lo cual facilita poseer la información en el momento requerido.

La siguiente imagen muestra la pantalla que visualizará el usuario de la presente aplicación desde fuera del TEC.

Figura 11. Pantalla de ingreso al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional desde fuera del TEC



En el año 2012 se ha avanzado en este sistema, en la validación del procedimiento para el cálculo de los indicadores y en la validación de las bases de datos consultadas, así como en mostrar alguna información descriptiva de los indicadores, la imagen que se presenta a continuación muestra una nueva pantalla que especifica el tema en el cual se encuentran agrupados los indicadores y la descripción de cada uno de ellos. La idea es que el próximo año se puedan mostrar las fichas técnicas de cada indicador.

Figura 12. Pantalla de descripción del grupo de indicadores según tema

Se recalca el hecho de poseer una herramienta de uso libre o gratuito, en vista de que hoy día se paga un aproximado a $1.000 (mil dólares por usuario) en otros software similares pero con el pago de licencias. Por lo que si valoramos que en nuestra Institución hay más de 100 personas que son autoridades institucionales y que ocupan formalmente puestos de Directores y Coordinadores, por lo que estaríamos hablando de un costo mínimo de $100.000 (cien mil dólares) anuales.

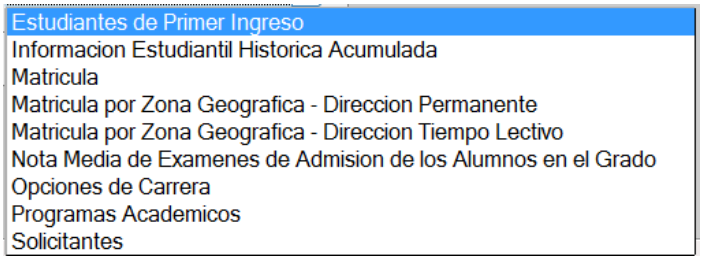
b. Indicadores automatizados:

Al mes de setiembre del presente año, se han logrado automatizar 40 cubos de información, de los cuales 13 corresponden a indicadores de los 26 establecidos en el taller organizado por el CONARE en el año 2008, y los otros 27 son información estadística o indicadores propios del interés institucional.

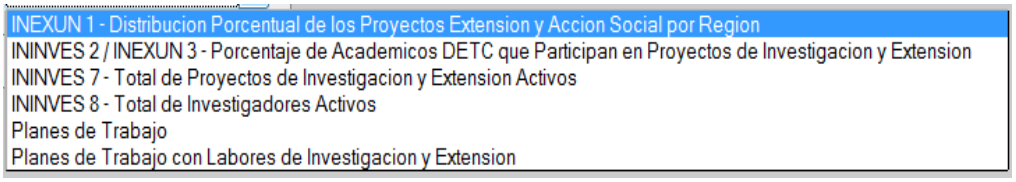
A continuación se detallan los cubos implementados, de los cuales el que tiene un código asignado antes de su título corresponde a indicadores propios de la lista del CONARE, por ejemplo: INREAC. Cabe señalar que aunque el CONARE emitió esa lista de indicadores, a la hora de implementarlos en nuestra Institución, se ha hecho todo un esfuerzo por detallar las variables que hacen posible su cálculo, se ha hecho una revisión de normativa para tratar con cuidado las condiciones y excepciones que tiene para el TEC dichos conceptos, para lograr la validación de las fichas técnicas de cada indicador ha sido una tarea ardua y que aún debe concluirse en el año 2012, con la consulta a las personas técnicas y generadoras de la información.

La información que está disponible en el sistema de Pentaho, según tema es la siguiente:

✓ Indicadores de Oferta y Demanda:



✓ Indicadores de Investigación y Extensión:



✓ Indicadores de Resultados Académicos:

✓

Abandonos Estudiantiles Anuales
Estudiantes de Primer Ingreso
Graduados en Carreras de Grado en Tiempo Establecido
Graduados por Carrera
INREAC 1 - Tasa de Rendimiento
INREAC 2 - Porcentaje de Graduados en Tiempo Establecido
INREAC 3 - Tasa de Desercion
INREAC 4 - Duracion Media de Estudios
INREAC 6 - Porcentaje de Planes Acreditados de Grado
INREAC 7 - Porcentaje de Planes Acreditados de Postgrado

✓ Indicadores de Recursos Humanos:

Consulta de Evaluacion Docente por Curso
Cursos Activos por Profesor
Cursos Activos por Profesor Historico
INREH 2 - Porcentaje de Academicos Equivalentes a Tiempo Completo con Jornada 100 Porciento Indefinida
INREH 3 - Razon de Estudiantes por Profesor en Unidad Academica
INREH 5 - Porcentaje de Cobertura de la Evaluacion del Personal
Matricula

✓ Indicadores en el Proceso de Formación Estudiantil:

Consolidado de Gastos y Costos
Costo por Estudiante
Matricula
Salarios Administracion Ciencias Básicas por Departamentos
Salarios Administracion Ciencias Básicas por Funcionarios
Salarios Administracion Docencia por Departamentos
Salarios Administracion Docencia por Funcionarios
Salarios por Dedicacion a Docencia

A través de éstos últimos cubos automatizados, se pretente llegar a la obtención del indicador del Costo del Crédito por Estudiante, solicitud expresa de la Contraloría General de la República a las Universidades Estatales; dicha petición ha sido atendida por parte de nuestras autoridades Institucionales, mediante la conformación de una Comisión Técnica que establezca la metodología para dicho cálculo; sin embargo, se quizo ir más allá, con la automatización de dicho indicador para el año 2010.

c. Dashboards disponibles:

La herramienta Pentaho mediante un software compatible al mismo, permite además de mostrar y extraer la información, tener resúmenes gráficos de la misma, a estos páneles de control se les denomina dashboards, los mismos al delimitar por cada indicador los rangos aceptables y mínimos podrían mostrar en dicho panel su comportamiento por colores, los cuales pueden alertar de qué tan alejado o cercano está cada una de las dependencias de dichas métricas.
A la actualidad, se han elaborado 19 dashboards, de los cuales ya todos están en funcionamiento en la Plataforma de Pentaho; sin embargo, cabe señalar que las medidas utilizadas para mostrar en qué situación está el indicador fue puesta con una tendencia histórica; lo ideal sería que el mismo Consejo de Docencia o según su competencia, sean las autoridades institucionales las que señalen cuáles serán esas medidas esperadas y aceptables para cada indicador.

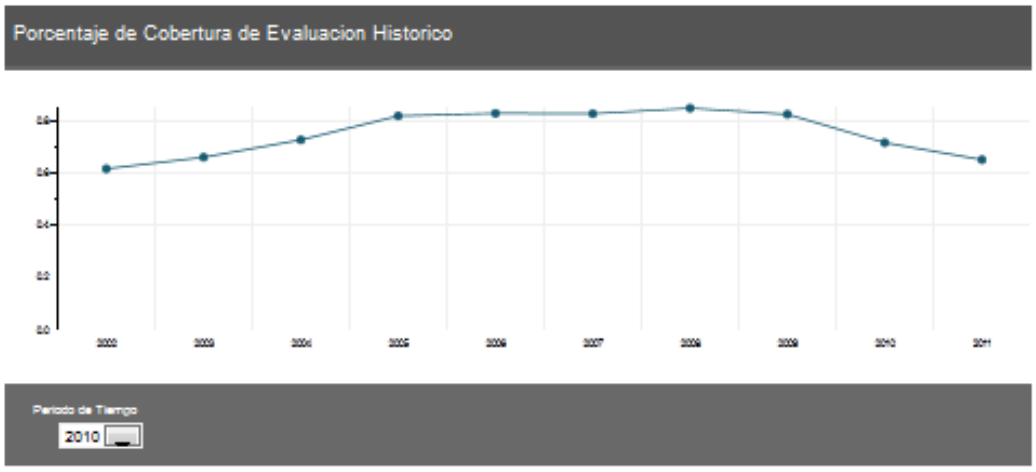
Los dashboards automatizados al día de hoy son los siguientes:

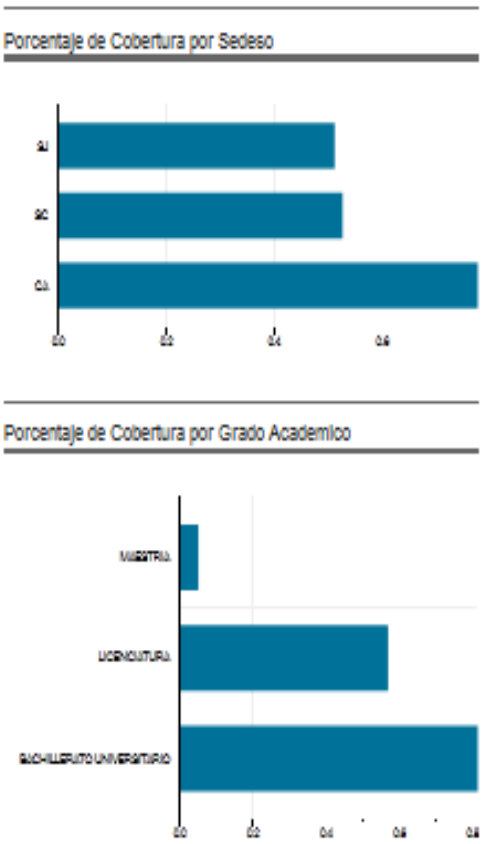
1. Planes de trabajo
2. Planes de trabajo Investigación y Extensión
3. Porcentaje de Académicos Equivalentes a Tiempo Completo que participan en Proyectos de Investigación y Extensión
4. Estudiantes de Primer Ingreso
5. Matrícula
6. Matrícula por Zona Geográfica
7. Nota Media de Examen de Admisión
8. Abandonos estudiantiles anuales
9. Duración Media de Estudios
10. Graduados en carreras de grado
11. Planes de estudios Acreditados
12. Porcentaje de Graduados en Tiempo Establecido
13. Tasa de Deserción Estudiantil

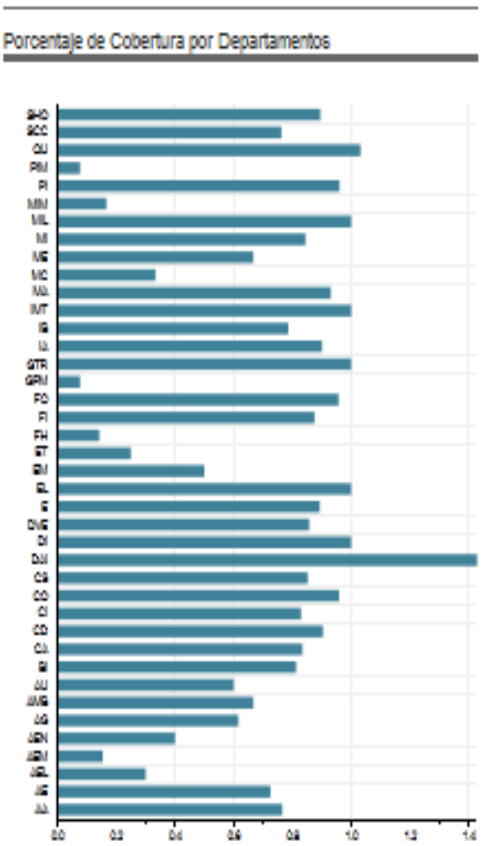
14. Tasa de Rendimiento
15. Consulta de Evaluación Docente por curso
16. Cursos Activos por profesor
17. Cursos Activos por profesor Histórico
18. Porcentaje de cobertura de evaluación docente
19. Razón de estudiantes por Unidad Académica

La siguiente ilustración muestra a modo de ejemplo el cómo se visualiza el dashboard correspondiente al indicador de Porcentaje de Cobertura de Evaluación Docente.

Figura 13. Dashboard de Porcentaje de Cobertura de Evaluación Docente







d. Indicadores del Plan Estratégico Institucional 2011-2015

Como se menciona en el apartado del Marco Estratégico Institucional, nuestra Institución ha venido trabajando desde el año 2010, el proceso de Planeamiento Estratégico 2011-2015, al día de hoy se cuenta con un listado de indicadores que permitirán valorar el cumplimiento de los Objetivos ahí enmarcados; sin embargo, como parte del proceso de mejora continua, se están revisando los mismos y aún falta por concretar las fichas técnicas, se espera el presente año avanzar con dicho análisis para posteriormente determinar la viabilidad en la obtención de la información y su automatización.

A continuación, se enlistan los indicadores aprobados por el Consejo Institucional, en su Sesión Ordinaria No. 2715, Artículo 10, del 02 de junio del 2011:

1. Cantidad de programas académicos
2. Cantidad de graduados.
3. Grado de satisfacción de los graduados.
4. Grado de satisfacción de los empleadores.
5. Cantidad de estudiantes matriculados
6. Índice de rendimiento académico.
7. Porcentaje de cobertura de la necesidad para atender gastos de estudio según condición socioeconómica.
8. Monto asignado por perfil socioeconómico
9. Porcentaje de estudiantes con algún tipo de beca.
10. Promedio de graduación
11. Porcentaje de deserción
12. Promedio de duración (Cuántos años duran en graduarse)
13. Porcentaje de colocación de los graduados
14. Cantidad de proyectos de Investigación y Extensión.
15. Cantidad de actividades de extensión en ejecución.
16. Cantidad de publicaciones científicas, tecnológicas, técnicas o didácticas
17. Cantidad de acciones de vinculación con empresas, instituciones, organizaciones y egresados
18. Índice de gestión de la calidad académica
19. Porcentaje de carreras de grado y posgrado acreditadas
20. Porcentaje de programas académicos con inserción del tema de emprendedurismo.
21. Índice Internacionalización
22. Cantidad de procesos o actividades académicas y de prestación de servicios con inserción de los temas de salud y ambiente.
23. Porcentaje de actividades, proyectos y programas de vinculación con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios.

24. Perfil institucional por actividad (docencia, investigación y extensión, administración.
25. Índice de efectividad administrativa en apoyo a la academia.
26. Perfil de personal de apoyo a la academia según competencias de desempeño.
27. Relación de recurso humano dedicado al apoyo a la academia y de profesores.
28. Perfil institucional del profesor por nivel académico.
29. Perfil institucional del profesor por escalafón profesional.
30. Indice de multidisciplinaridad, interdisciplinaridad o transdisciplinaridad.
31. Porcentaje de profesores tiempo completo/tiempo parcial que trabajen en sectores productivos.
32. Perfil institucional del profesor según la universidad de obtención del título afín al puesto.
33. Porcentaje de recursos destinados al desarrollo del talento humano
34. Índice de uso de TIC en el sector académico y administrativo
35. Porcentaje de generación de fondos externos al FEES.
36. Porcentaje de indicadores de gestión universitaria en operación.
37. Porcentaje de recursos provenientes del Fondo del Sistema.

e. Posibles usos de un Sistema de Indicadores de Gestión en el TEC

A continuación, se enlista una serie de beneficios que puede tener la implantación del Sistema de Indicadores de Gestión Institucional:

- Apoyar la toma de decisiones de nuestras autoridades institucionales, basadas en información
- Brindar información a entes externos a la Institución que lo requieran: Contraloría General de la República, CONARE, CSUCA, entre otros.
- Formulación, control y evaluación del Plan Estratégico Institucional y de los Planes Tácticos
- Formulación, control y evaluación de los objetivos y metas planteadas

- Monitoreo de la Gestión de la Calidad Institucional
- Autoevaluación, Acreditación y Reacreditación de los programas académicos
- Informes de Labores de las Vicerrectorías
- Posible Proceso de Acreditación de la Institución
- Alimentar los pilares del FEES, en el proceso de negociación.
- Formar parte del PAIRCA (Programa de Apoyo a la Integración Regional Centroamericana) a través del Sistema de Información Regional sobre Educación Superior de Centroamérica
- Continuar colaborando con el Estado de la Nación, en su programa del Estado de la Educación, para la consecución de los informes correspondientes
- Continuar colaborando con el CONARE en la recolección y compilación de información requerida para los diferentes estudios que este organismo realiza
- Continuar participando en la Comisión de Seguimiento de Indicadores Académicos del CONARE
- Dar seguimiento a la ejecución del Proyecto de Financiamiento del Banco Mundial
- Colaborar en la valoración y seguimiento del cumplimiento del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES IV)

7.9.2. Indicadores de la Gestión Interuniversitaria

En los años 2011 y 2012 las Universidades miembros del CONARE, a través del trabajo en conjunto y la conformación de grupos técnicos, ha venido trabajando en la determinación de indicadores de dos procesos importantes para nuestras Instituciones; el primero se refiere al préstamo del Banco Mundial y el segundo al seguimiento del Plan Nacional de la Educación Superior 2011-2015.

Ambos procesos han requerido concretar un conjunto de indicadores para monitorear, controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos ahí planteados.

Al día de hoy se cuenta con la elaboración de fichas técnicas de estos indicadores, detallando en ella: nombre, denominación, descripción, forma de cálculo, unidad de medida, interpretación, características, observaciones y el nivel de desagregación; cabe mencionar que nuestra Institución cuenta con algunos de estos indicadores automatizados, principalmente los relacionados a matrícula, primer ingreso y graduación.

A continuación se detallan estos dos procesos y su correspondiente lista de indicadores, que para efecto Institucional fortalecen los existentes en la Institución.

a. Indicadores del Banco Mundial

"Con la firma del Convenio de Financiamiento del FEES para el periodo 2011-2015 el Gobierno y las Universidades Estatales adquieren un compromiso de financiamiento que incluye dos elementos: (i) el FEES por un lado y (ii) un financiamiento adicional de US$200 millones con igual distribución en la universidades ($50 millones a cada una) para inversión de largo plazo con el fin de cubrir esencialmente el rezago histórico en inversión en infraestructura, equipamiento y formación de recurso humano que aqueja a estas instituciones y con ello consolidar en un esfuerzo conjunto el desarrollo de la ciencia y tecnología en áreas prioritarias de la Educación Superior.

En este contexto el Gobierno costarricense recurre con una petición al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) más conocido como Banco Mundial para satisfacer dicho compromiso, con lo cual las Universidades inician a partir de Noviembre del 2010 un proceso de acercamiento con personeros y asesores del Banco, que luego se traduce en un proceso de negociación del préstamo y que culminaría en su primera fase en Setiembre del 2012 con la aprobación del Préstamo por parte de Directorio del Banco Mundial.

Sin embargo ya que siendo este un acuerdo de carácter internacional aún queda por resolver la aprobación del mismo por parte de la Asamblea Legislativa, con lo cual lo presentado en este apartado son algunas previsiones necesarias a tomar en cuenta en caso de aprobación definitiva por parte de este órgano legislativo. Caso contrario, estas no podrán ser implementadas y por tanto no podrá definirse su accionar y entrar en un compas de espera a su ratificación.

Los recursos adicionales al FEES que se otorgarían mediante esta operación entre el Gobierno y el Banco Mundial serán transferidos por partes iguales a las Universidades Estatales con el propósito de mejorar su desempeño en una combinación de mejoras de la gestión y de la orientación al desempeño y rendición de cuentas en el uso de estos fondos, en un marco de amplio respeto a la autonomía universitaria que les permita formular, implementar y desarrollar adecuadamente sus propios planes"[1].

En cuanto al cumplimiento de los objetivos que se plantea esta operación se traducen en la incorporación de una serie de indicadores que permitirían el monitoreo de los principales rubros de atención. Estos indicadores son[2]:

1. Matrícula total de estudiantes físicos regulares
2. Número total de carreras acreditadas vigentes
3. Recursos Invertidos en Innovación y Desarrollo (I+D) (Millones de colones)
4. Publicación anual en la web de la autoevaluación del plan anual institucional.
5. Número total de alumnos de primer ingreso matriculados en grado.
6. Matrícula total de estudiantes regulares en áreas relevantes
7. Número total de académicos equivalentes de tiempo completo (TCE) con grado de (i) Máster/ (ii) Doctor
8. Académicos equivalentes de tiempo completo (TCE) que realizan actividades de investigación
9. Funcionarios becados para realizar estudios de posgrado en el extranjero
10. Número de publicaciones en revistas académicas indexadas
11. Número de graduados
12. Publicación anual en la Web de los resultados anuales del Plan de Mejoramiento Institucional
13. Porcentaje de presupuesto que se destina a infraestructura y equipo

[1] Extracto tomado del documento "Previsiones del Plan Anual Operativo (PAO 2013) referenciales al Proyecto Banco Mundial, elaborado por Gilberto Salas Leiva, colaborador de la Oficina de Planificación Institucional, página 2.
[2] Lista de indicadores tomados del Acuerdo de Mejoramiento Institucional (AMI) , página 16.

b. Indicadores de seguimiento del PLANES IV

El Plan Nacional de la Educación Superior 2011-2015 constituye un mecanismo de articulación y colaboración de las acciones que se pueden efectuar entre de las Universidades Estatales vistas ellas como parte de un sistema integrado de la Educación Universitaria Estatal, miembros del CONARE.

Mediante el trabajo en grupo de una Comisión Técnica experta en indicadores y en manejo de información de nuestras universidades y el aval de la Comisión de Directores de Planificación, se ha elaborado una propuesta de 18 indicadores que permitirán apoyar la evaluación de la implementación del PLANES VI, éste tema está en análisis y discusión en el CONARE; sin embargo, cada una de las Universidades están en la etapa de consulta interna para determinar la viabilidad en la obtención de la información.

A continuación se mencionan estos indicadores:

1. Funcionarios en tiempos completos equivalentes (TCE)
2. Carreras acreditadas o reacreditadas vigentes
3. Carreras en procesos de autoevaluación
4. Convenios internacionales vigentes
5. Funcionarios becados para realizar estudios de posgrado en el exterior
6. Presupuesto institucional
7. Matrícula total de estudiantes físicos de primer ingreso
8. Porcentaje del presupuesto que se destina a inversión en infraestructura y equipo
9. Estudiantes becados
10. Total de proyectos académicos conjuntos vigentes
11. Matrícula de estudiantes físicos regulares
12. Presupuesto para becas de grado y beneficios complementarios

13. Matrícula en cursos de extensión docente
14. Diplomas otorgados
15. Publicaciones en revistas indexadas
16. Recursos invertidos en Innovación y Desarrollo (I+D)
17. Porcentaje del presupuesto destinado a equipo tecnológico y científico
18. Porcentaje de recursos del vínculo externo respecto al presupuesto institucional

Se espera para el año 2013, mejorar el sistema de indicadores de nuestra Institución, tratando de partir de lo estratégico a lo operativo, constituyéndose en una herramienta gerencial que apoye la toma de decisiones. De tal forma que el Plan Estratégico Institucional y otros aspectos estratégicos sean la sombrilla bajo la cual se pueda monitorear en primera instancia la gestión de la Institución.

Queda efectuar el análisis de los indicadores contenidos en dicho plan y su depuración, cotejarlos con los ya existentes, además de la validación de su forma de cálculo, las condicionantes que de deben considerar para su cálculo y las bases de datos consultadas. Hasta que esto no esté efectuado no se puede dar el lanzamiento de dicha herramienta para uso Institucional.

La planificación institucional debe ser conducida por la toma de decisiones basadas en información, es por ello que el fortalecimiento de este sistema se ha propuesto como uno de los proyectos de inversión del Banco Mundial, lo que conduciría al desarrollo de nuestra Institución estratégicamente planificada, con los mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación oportuna y pertinente.

7.9.3. Indicadores por meta

Para la evaluación del Plan Anual Operativo 2013 se han definido indicadores para cada una de las metas, así como sus respectivas unidades de medida. A manera de ejemplo, se muestran los indicadores establecidos para algunas de las metas del presente PAO.

a. Programa 1: Administración
   Sub-Programa 1.1: Dirección Superior

   Meta: 2.1.2: 3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades.
   Indicador: Cantidad de acciones desarrolladas.
   Unidad de medida: Acciones a desarrollar.

b. Programa 2: Docencia

   Meta: 4.2.3: 11 Programas académicos a acreditar/reacreditar, 6 ante el SINAES, 2 ante el CEAB, 1 ante el ACAI y 2 ante otras agencias acreditadoras.
   Indicador: Cantidad de programas acreditados.
   Unidad de medida: Programas a acreditar.

c. Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

   Meta: 2.3.1 Fortalecer la articulación de acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.
   Indicador: Cantidad de acciones desarrolladas.
   Unidad de medida: Acciones a desarrollar.

d. Programa 4: Investigación y Extensión

Meta: 3.4.5: 25 propuestas de proyectos aprobadas por el Consejo de Investigación y Extensión

Indicador: Cantidad de propuestas de proyectos aprobadas.

Unidad de medida: Propuestas de proyectos por aprobar.

e. Programa 5: Sede Regional de San Carlos

Meta: 1.5.2 Aumentar la divulgación de la oferta TEC a la zona de influencia.

Indicador: Cantidad de propuestas presentadas de nuevos programas académicos.

Unidad de medida: Propuestas a presentar de nuevos programas académicos.

VIII. GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL

El ITCR ha orientado esfuerzos a través de criterios para el establecimiento, funcionamiento y seguimiento del Sistema de Control Interno en los procesos de Gestión del Riesgo y Autoevaluación. Es importante que ha nivel institucional el enfoque al riesgo se convierta en mejores prácticas, de forma tal, que se puedan obtener los beneficios de la supervisión y evaluación de los riesgos en la institución.

Estos temas han sido incorporados en el quehacer institucional desde el año 2008, por medio de una forma sistemática y objetiva mediante la identificación, análisis, administración y revisión de la probabilidad de que ocurran eventos, que tendrían consecuencias sobre el debido cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la valoración del Plan Anual Operativo.

El marco normativo en temas referentes al Sistema de Control Interno son los Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo en el ITCR, SEVRI-TEC aprobados por el Consejo Institucional en la Sesión No. 2588, Artículo 10, del 28 de noviembre del 2008, la Ley General de Control Interno N° 8292 y las Normas de control interno para el sector Público.

Los Lineamientos para el Riesgo del ITCR establecen como políticas de valoración las siguientes:

1. La valoración del riesgo institucional será considerada un elemento fundamental en la gestión institucional y se orientará a producir información que apoye la toma de decisiones con el propósito de ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.
2. La valoración del riesgo se realizará considerando como base las metas incluidas en el Plan Anual Operativo de cada año.
3. La selección de las metas para el proceso de Valoración 2011 se determinará en un 60% del total de metas incorporadas en el Plan Anual Operativo 2011, excluyendo las metas rutinarias de cada Programa y/o Subprograma.

8.1. SEVRI-TEC 2013

La Gestión del Riesgo Institucional 2013, se vincula con el proceso de Valoración Estratégica de Riesgos realizado a partir de la formulación de los Planes de Acción de las Vicerrectorías, Dirección de Sede y Centro Académico, vinculados al Plan Estratégico Institucional.

A partir del mes de junio se valoran los riesgos de las metas estratégicas, considerando acciones correctivas a partir del año 2013.

Para el mes de agosto del año en curso se realiza la valoración de las metas operativas del PAO 2013, con la participación de los siete Grupos Consultivos por Programa y Sub-Programa nombrados por el Rector, Vicerrector, Director de Sede o Centro Académico según corresponda, a saber:

Programa 1: Administración

Sub-Programa 1.1: Dirección Superior

En el caso de las dependencias adscritas a la Dirección Superior, se realizó la valoración de las metas operativas con cada uno de los responsables.

1. Dr. Julio Calvo, Rector
2. Licda. Bertalía Sánchez S., Secretaría del Consejo Institucional
3. Lic. Sonia Astúa., Asistente de Rectoría
4. Ing. Alfredo Villarreal, Centro de Cómputo
5. MBA. Carla Garita G., Oficina de Prensa
6. Ing. Saúl Fernández E., Oficina de Ingeniería
7. M.Sc. Ana Rosa Ruíz F., Programa de Equidad de Género
8. MAE. Yaffany Monge D´A., Oficina de Planificación Institucional

Sub-Programa 1.2: Vic. Administración

1. MBA. Marcel Hernández M., Vicerrectoría de Administración
2. Lic. Walter Sequeira F., Departamento de Aprovisionamiento
3. Lic. Florencio Prendas M., Departamento de Admón. de Mantenimiento
4. MBA. Auxiliadora Navarro C., Departamento Financiero Contable
5. Dra. Hannia Rodríguez M., Departamento de Recursos Humanos
6. MBA. Nelson Ortega J., Departamento de Recursos Humanos
7. Licda. Evelyn Bonilla Cervantes, Departamento de Aprovisionamiento
8. MEd. Daniel Villavicencio Coto, Departamento de Servicios Generales

Sub-Programa 1.3: Centro Académico San José

1. Ing. Marlene Ilama M., Centro Académico San José
2. M.Ed. Ricardo Ávila S., Coordinador Cultura y Deporte
3. Bach. Giselle Cartín A., Biblioteca
4. Ing. Natali Vázquez R., Área de Soporte Computacional
5. Arq. Marcos Valverde R., Escuela de Arquitectura y Urbanismo
6. MAE. Ronald Alvarado C., Administración de Empresas CASJ

Programa 2: Docencia

1. Ing. Luis Paulino Méndez, Vicerrectoría de Docencia
2. MBA. Alejandro Masis Arce, Escuela de Administración de Empresas
3. Ph.D Franklin Hernández C., Escuela de Diseño Industrial
4. Ing. Andrés Robles R., Escuela de Seguridad Laboral e Higiene Ambiental
5. Ing. Randall Chaves A., Escuela de Ingeniería Agropecuaria
6. Ing. Hugo Navarro S., Escuela de Construcción
7. Ing. Roberto Pereira A., Escuela de Ingeniería Electrónica

Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

1. Dra. Claudia Madrizova M., Vida Estudiantil y Servicios Académicos
2. MSc. Laura Pizarro A., Departamento de Orientación y Psicología
3. MBA. William Vives B., Departamento de Admisión y Registro
4. Licda. Diana Segura S., Departamento Trabajo Social y Salud
5. Bach. Lidia Gomez, Departamento de Servicios Bibliotecarios
6. Dra.C. Rosaura Méndez G., Escuela de Cultura y Deporte

Programa 4: Investigación y Extensión

1. Ing. Milton Villareal C., Investigación y Extensión
2. Licda. Ana Ruth Vílchez R., Editorial Tecnológica
3. Ing. Marco Anderson E., Dirección de Cooperación
4. MBA. Silvia Hidalgo S., Vinculación Universidad-Empresa
5. Ing. Edgar Ortíz M., Dirección de Proyectos

Programa 5: Sede Regional San Carlos

1. M.Sc. Edgardo Vargas Jarquín, Dirección Sede Regional San Carlos
2. MAE. Mildred Zúñiga Carvajal, Departamento Administrativo
3. MBA. Eileen Barrantes B., Carrera de Administración de Empresas
4. Licda. Liz Angulo V., DEVESA
5. Licda. Sonia Villegas S., Escuela de Ciencias y Letras
6. M.Sc. Leonardo Viquez Acuña., Ing. en Computación
7. Ing. Alberto Cavero Rey, Ingeniería en Agronomía
8. Lic. Esteban Ballestero A., Turismo Rural Sostenible
9. MAP. Ana Gabriela Viquez Paniagua
10. Apoyo: Secretaria Kattia Ulatte C.
11. Asistente Administrativa: Mag. Lucía Rodríguez

Durante el desarrollo de este proceso se contó con el acompañamiento personalizado de la Unidad Especializada de Control Interno, logrando su elaboración en una sola sesión permitiendo el cumplimiento a cabalidad del cronograma propuesto por la Unidad.

Se debe aclarar que para este proceso se excluyó de la valoración la Meta Rutina (según los Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo en el ITCR ha dicha meta se le aplica el proceso de Autoevaluación correspondiente) y la Meta de Equipamiento depende de la asignación presupuestaria en bienes duraderos. En el caso de la meta rutina por contener un número considerable de actividades la dependencia que desee realizar una valoración específica a una actividad determinada lo solicita a la Oficina de Planificación Institucional para proceder a la adaptación de los instrumentos.

El proceso de Valoración 2013 a diferencia de años anteriores pretende realizar el seguimiento una vez al año. El mismo será de manera simultánea con la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales, donde se podrá identificar el cumplimiento de las actividades propuestas para la mitigación del riesgo por cada Programa y Sub-programa según corresponda en la etapa de Evaluación del PAO.

La eficacia de la Valoración es producto de la participación activa e interesada de los integrantes de los Grupos Consultivos, por tanto se procedió a identificar, analizar y discutir las posibles fuentes de riesgo vinculadas a las metas operativas 2013.

El análisis se basó en la utilización de los Lineamientos Institucionales para la Gestión de Riesgos, el cual define las categorías de fuentes de riesgos, probabilidades, impacto, madurez y criterio de aceptación a nivel institucional. Cabe señalar que los criterios sobre el nivel de riesgo son:

NIVEL	DEFINICIÓN
Aceptable	Los riesgos que se ubiquen en el rango menor que 4, se consideran dentro del **nivel de riesgo aceptable.** El grupo consultivo mantendrá una labor de monitoreo de los eventos identificados que sirva para alertar variaciones que puedan modificar las valoraciones que fueron establecidas y determinarán la opción de respuesta que es conveniente aplicar.
Bajo	Los riesgos que se ubiquen en el rango mayor o igual a 4 y menor o igual que 8, se consideran dentro del nivel de riesgo bajo. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondiente, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI.
Medio	Los riesgos que se ubiquen en el rango mayor que 8 y menor o igual que 12, se consideran dentro del **nivel de riesgo medio.** El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval de la Vicerrectoría respectiva o Dirección de Sede o Centro Académico, para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI.
Alto	Los riesgos que se ubiquen en el rango mayor que 12 y menor o igual que 16, se consideran dentro del **nivel de riesgo alto**. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval del Consejo de Rectoría para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-

NIVEL	DEFINICIÓN
	OPI.
Muy Alto	Los riesgos que se ubiquen en un rango mayor a 16, se consideran dentro del **nivel de riesgo muy alto**. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval del Consejo Institucional para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI

Fuente: Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo

Los resultados obtenidos según Programa y Subprograma son los siguientes:

Programa 1: Administración

Sub-Programa 1.1: Dirección Superior:

En la valoración operativa de la Dirección Superior se identificaron fuentes de riesgo:

- Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros
- Falta de compromiso
- Poca disposición al cambio
- La falta de relaciones con la sociedad y la estructura productiva del país
- Inadecuada Gestión Ambiental
- Uso inadecuado de tecnologías de información
- Legal

De las fuentes de riesgo detallados anteriormente el que más se menciona es: "**Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros**", el cual se refiere a "Cambios en la normativa nacional e internacional y disposiciones de otra índole que limiten o amenacen la capacidad presupuestaria asignada al TEC." Otros criterios que tienen alta mención son: "**Falta de compromiso**" y "**Poca disposición al cambio**". El primero se refiere a: "La no identificación de los departamentos con los objetivos y metas estratégicas, el no contar con el apoyo entre las dependencias institucionales, trabajo desarticulado entre los departamentos y la falta de divulgación de los servicios que

brindan los departamentos", y el segundo se refiere a: "Actitudes de los funcionarios de rechazo hacia los cambios del medio, lo que impide implementar mejoras en el quehacer del TEC". Cabe señalar que el factor legal se refiere a la legislación nacional que limite la eficiencia en la realización de las actividades sustantivas de la institución.

Para cada nivel de riesgo se definen actividades que mitigan el impacto del mismo asociado a la meta. Sin embargo, a pesar de tener metas con nivel de riesgo aceptables la responsable del Programa Equidad de Género definió algunas actividades para mejorar la implementación de meta, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Gestión del Riesgo: Valoración Operativa Dirección Superior

SUB-PROGRAMA 1.1: DIRECCIÓN SUPERIOR
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN

Meta	Fuente de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criterio aceptación	Actividades para mitigar el riesgo	Responsable
2.1.1: Desarrollar 4 actividades que promuevan una mayor equidad de género en la Comunidad Institucional	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.6 - Probable	5- Muy alta	a- Aceptable	Alianzas con instancias institucionales para complementar recursos.	Programa de Equidad de Género
	Falta de compromiso	0.8 - Bastante probable	4- Alta	a- Aceptable	Rendición de cuentas con indicadores que promuevan el interés de otorgar recursos a este eje transversal.	
2.1.2: Desarrollar 3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades	Poca disposición al cambio	0.6 - Probable	4- Alta	a- Aceptable		Comisión de Equiparación para Personas con Discapacidad
	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.6 - Probable	4- Alta	a- Aceptable		
3.1.2: Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR.	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.6 - Probable	4- Alta	a- Aceptable	Alianzas con Escuelas y busqueda de fondos externos.	Programa de Equidad de Género
	Falta de compromiso	0.8 - Bastante probable	4- Alta	a- Aceptable	Rendición de cuentas con indicadores que promuevan el interés de otorgar recursos a ésta área de acción social.	
6.1.3: Atender el 100% de las actividades del Plan de Gestión Ambiental Institucional	Inadecuada Gestión Ambiental	0.4 - Poco probable	2- Baja	a- Aceptable		Rectoría
6.1.4: Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	Inadecuada Gestión Ambiental	0.4 - Poco probable	1- Muy baja	a- Aceptable		Rectoría
	Poca disposición al cambio	0.4 - Poco probable	2- Baja	a- Aceptable		

Meta	Fuente de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criterio aceptación	Actividades para mitigar el riesgo	Responsable
8.1.1: Incluir 25 nuevos indicadores o cubos al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.	Uso inadecuado de tecnologías de información	0.8 - Bastante probable	5- Muy alta	c- Medio	Depurar la información almacenada en el Sistema de Indicadores de Gestión Institucional	OPI
	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.6 - Probable	5- Muy alta	c- Medio	Capacitar a una persona a nivel interno para el manejo de información y base de datos	
8.1.3 Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1 proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1 proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	Legal	0.6 - Probable	3- Moderada	a- Aceptable		Oficina de Ingeniería
11.1.1: Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.				N/A		Rectoría

Sub-Programa 1.2: Vic. Administración:

En la valoración operativa de la Vicerrectoría de Administración se identificó una fuente de riesgo:

- Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros

El cual se refiere a "Cambios en la normativa nacional e internacional y disposiciones de otra índole que limiten o amenacen la capacidad presupuestaria asignada al TEC".

Para cada criterio de aceptación se definen actividades que mitigan el riesgo diferente al aceptable, asociado a la meta. Sin embargo, en este caso los criterios fueron aceptables, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Gestión del Riesgo: Valoración Operativa de la Vicerrectoria de Administración

SUB-PROGRAMA: 1.2: VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN

Meta	Fuente de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criterio aceptación	Actividades para mitigar el riesgo	Responsable
7.1.2: Otorgar 215 becas para estudios de grado, posgrado y seminarios dentro y fuera del país.	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.4 - Poco probable	4- Alta	a- Aceptable	N/A	Comité de Becas
7.1.3: Ofrecer 100 actividades de capacitación.	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.4 - Poco probable	4- Alta	a- Aceptable	N/A	Recursos Humanos
11.1.1 : Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.4 - Poco probable	5- Muy alta	a- Aceptable	N/A	Vicerrectoría de Administración

Sub-Programa 1.3: Centro Académico San José

En el Centro Académico no se realizó valoración de metas operativas, ya que cuentan únicamente con la meta rutina (6.1.1)

Programa 2: Docencia

En la valoración operativa de la Vicerrectoría de Docencia se identificaron 6 fuentes de riesgo:

- Interrupción de operaciones
- Infraestructura Insuficiente
- Competencia
- Legal
- Inadecuada Gestión de Dirección
- Falta de compromiso

De los riesgos anteriores el que más se menciona es: **Interrupción de operaciones**, luego la **falta de compromiso** y **la competencia**.

Para cada criterio de aceptación se definen actividades que mitigan el riesgo asociado a la meta, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Gestión del Riesgo: Valoración Operativa de la Vicerrectoría de Docencia

PROGRAMA: 2 DOCENCIA

Meta	Fuente de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criterio aceptación	Actividades para mitigar el riesgo	Responsable
1.2.2 : Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1 Doctorado).	Interrupción de operaciones	0.4 - Poco probable	2- Baja	a- Aceptable	**NA**	**NA**
8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1 Doctorado) a ofrecer. *Es parte de la meta 1.2.2, la valoración se realizó separando los grados de los posgrados.*	Infraestructura Insuficiente	0.6 - Probable	4- Alta	c- Medio	Alquiler de edificios para la realización de los programas. Tener una infraestructura permanente.	Rectoría
	Competencia	0.8 - Bastante probable	3- Moderada	c- Medio	Realizar un monitoreo constante del mercado.	Rectoría
2.2.3 : Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	Interrupción de operaciones	0.4 - Poco probable	2- Baja	a- Aceptable	**N/A**	**N/A**
	Competencia	0.6 - Probable	3- Moderada	b- Bajo	Gestión propia del Director para que los estudiantes se gradúen.	Vicerrectoría de Docencia
4.2.2 Impartir un programa académico fuera del territorio nacional.	Legal	0.6 - Probable	4- Alta	c- Medio	Hacer todo el contacto polìtico para reactivar el convenio.	Escuela de Computación
4.2.3: Acreditar/reacreditar 11 Programas académicos (Acreditación: 4 ante el SINAES,1 ante el CEAB y 1 ante el ACAI. Reacreditación: 2 ante el SINAES y 1 ante el CEB y 2 acreditaciones ante otras agencias acreditadoras)	Inadecuada Gestión de Dirección	0.4 - Poco probable	4- Alta	b- Bajo	Propiciar un mecanismo de seguimiento de los procesos de acreditación a nivel Institucional.	Vicerrectoría de Docencia
	Falta de compromiso	0.4 - Poco probable	4- Alta	b- Bajo	Propiciar un mecanismo de seguimiento de los procesos de acreditación a nivel Institucional.	Vicerrectoría de Docencia
9.2.1: Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	Falta de compromiso	0.4 - Poco probable	1- Muy baja	a- Aceptable	**N/A**	**N/A**
11.2.1 Desarrollar 8 iniciativas de vinculación con las universidades y la sociedad utilizando el Fondo del Sistema.	Falta de compromiso	0.4 - Poco probable	3- Moderada	b- Bajo	Realizar seguimiento por parte de la Vic. Docencia	Vicerrectoría de Docencia

Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

En la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos no se realizó valoración ya que cuentan únicamente con la meta rutina (6.3.2) y la de equipamiento institucional (8.3.2).

Programa 4: Investigación y Extensión

En la valoración operativa de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión se identificaron 6 fuentes de riesgo:

- Baja calidad del producto
- Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros
- Poca disposición al cambio
- Inadecuada Gestión del Capital Humano
- Pocas alianzas estratégicas
- Falta de una estructura organizacional

En el caso de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión el criterio de aceptación de riesgos fue **aceptable**, por lo tanto no se definen actividades que mitigan el riesgo asociado a la meta, como se muestra en la siguiente plantilla:

Cuadro 13. Gestión del Riesgo: Valoración Operativa de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión

PROGRAMA 4 : VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Meta	Fuente de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Criterio aceptación
3.4.5: Aprobar 25 propuestas de proyectos por el Consejo de Investigación y Extensión	Baja calidad del producto	0.4 - Poco probable	3- Moderada	a- Aceptable
	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.4 - Poco probable	3- Moderada	a- Aceptable
3.4.6: Ejecutar 12 proyectos con Fondo del Sistema.	Poca disponibilidad e inadecuada distribución de recursos financieros	0.6 - Probable	3- Moderada	a- Aceptable
3.4.7 : Realizar 4 actividades para Impulsar el proyecto de Zona Económica Especial para la provincia de Cartago.	N/A			
5.4.5 : Desarrollar 8 iniciativas de divulgación del conocimiento científico y tecnológico generado por el TEC.	Baja calidad del producto	0.4 - Poco probable	3- Moderada	a- Aceptable
5.4.6: Desarrollar 4 acciones que fortalezcan el modelo de evaluación de la calidad de la investigación y extensión.	Poca disposición al cambio	0.6 - Probable	3- Moderada	a- Aceptable
	Inadecuada Gestión del Capital Humano	0.4 - Poco probable	3- Moderada	a- Aceptable
11.4.1 Implementar el trabajo de vinuculación a través de las 16 iniciativas en las 5 regiones.	Pocas alianzas estratégicas	0.4 - Poco probable	4- Alta	a- Aceptable
	Inadecuada Gestión del Capital Humano	0.6 - Probable	3- Moderada	a- Aceptable
	Falta de una estructura organizacional	0.4 - Poco probable	4- Alta	a- Aceptable
	Poca disposición al cambio	0.6 - Probable	3- Moderada	a- Aceptable

*La meta 3.4.7, no tiene valoración dado a que los miembros del Grupo Consultivo consideraron que dicha meta no presenta probabilidades de riesgo.

Programa 5: Sede Regional San Carlos

En la valoración operativa de la Sede Regional San Carlos se identificaron 4 fuentes de riesgo:

- Competencia
- La falta de relaciones con la sociedad y la estructura productiva del país Humano
- Inadecuada Gestión de Dirección
- Inadecuada Gestión del Capital Humano

De los riesgos anteriores el que más se menciona es: **Inadecuada Gestión de Dirección**, el cual se refiere a: "Estilos de Dirección que no generen un ambiente adecuado para la consecución de los objetivos y políticas institucionales. Falla en la toma de decisiones oportunas, que retrasa la implementación de planes, acciones de mejora, atención de problemas y aprovechamiento de oportunidades."

En el caso de la Sede Regional San Carlos el criterio de aceptación de riesgos fue **aceptable y bajo**, por lo tanto se definen actividades que mitigan el riesgo asociado a las metas con el criterio de riesgo bajo, como se muestra en la siguiente plantilla:

Cuadro 14. Gestión del Riesgo: Valoración Operativa de la Sede Regional San Carlos

PROGRAMA: SEDE REGIONAL SAN CARLOS

Meta	Fuente de Riesgo por Sector	Probabilidad	Impacto	Criterio aceptación	Actividad que Mitigue el Riesgo	Responsable
1.5.4: Ofrecer 8 Programas académicos (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1 Maestría y 1 Doctorado).	Competencia	0.6 - Probable	5- Muy alta	b- Bajo	Se propone el seguimiento de la Comisión de atracción estudiantil con un plan de Trabajo adecuado a la experiencia generada en el 2012.	Coordinador de Computación, Coordinador de Administración de Empresas, DEVESA, Director de Ciencias, Director de Agronomía, Coordinador de Turismo, Director de Producción Industrial, Director de Sede.
3.5.1: Realizar 24 actividades de vinculación y extensión.	La falta de relaciones con la sociedad y la estructura productiva del país	0.6 - Probable	4- Alta	a- Aceptable	**N/A**	
4.5.1: Acreditar 2 programas académicos ante el SINAES.	Inadecuada Gestión de Dirección	0.4 - Poco probable	5- Muy alta	a- Aceptable	**N/A**	
4.5.2: Realizar 9 actividades de intercambio académico.	Inadecuada Gestión de Dirección	0.4 - Poco probable	4- Alta	a- Aceptable	**N/A**	
5.5.1: Presentar 12 propuestas de investigación y extensión.	Inadecuada Gestión del Capital Humano	0.4 - Poco probable	4- Alta	a- Aceptable	**N/A**	

IX. PLAN ANUAL OPERATIVO 2013 POR PROGRAMA

El siguiente capítulo está estructurado en dos temas: el primero muestra un panorama a nivel institucional, en él se visualiza la estructura del plan en los ejes fundamentales y se resume la cantidad de metas en cada uno de ellos a nivel general y por programa; el segundo apartado, se centra en la especificación del Plan Anual Operativo 2013 por cada uno de los Programas y Subprogramas Presupuestarios, en él se indican los objetivos estratégicos institucionales, los objetivos operativos del programa vinculados a las metas a alcanzar, los indicadores por cada una de las metas y las políticas específicas dictadas por la máxima autoridad tomadora de decisiones del ITCR. A continuación se profundiza en esos temas.

9.1. Panorama Institucional

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, en aras de cumplir con su misión y objetivos propuestos por las autoridades universitarias, estableció en el PAO 2013, un conjunto de elementos (funciones, procesos y acciones) del quehacer institucional enmarcados en los 11 Objetivos Estratégicos; cuya esencia radica en:

1. Fortalecimiento de los programas académicos.
2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación.
3. Vínculo con la sociedad.
4. Fortalecimiento de los procesos académicos.
5. Generación y transferencia del conocimiento.
6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.
7. Desarrollo del talento humano.
8. Tecnologías de información y comunicación.
9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.
10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.
11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.

En total se plantean **105 metas** concretas por alcanzar en el año 2013.

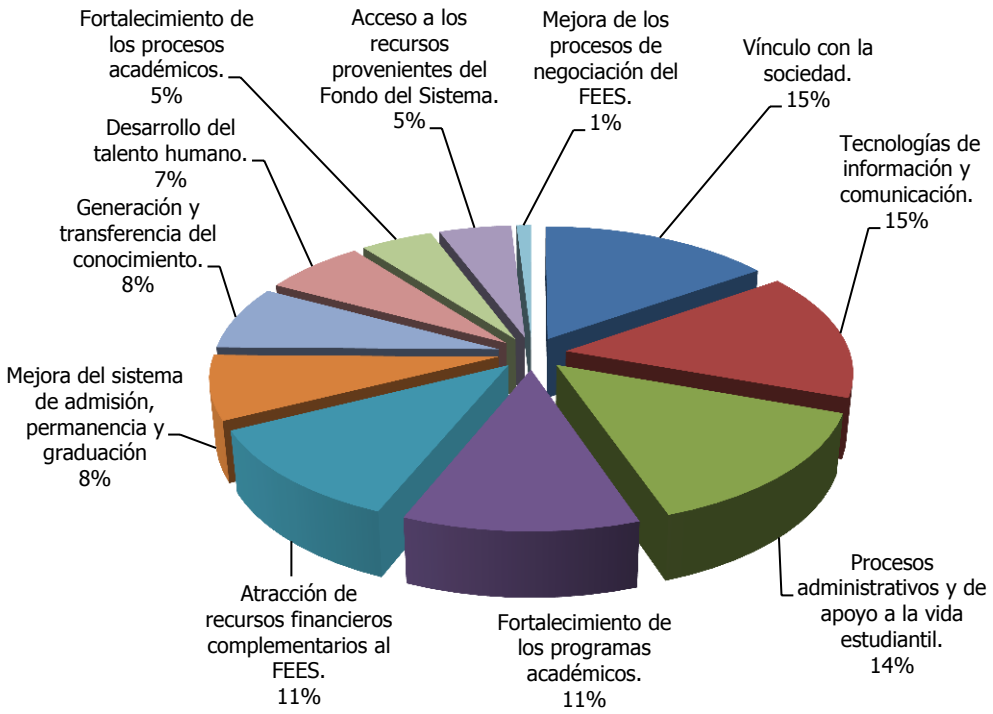
En el **Cuadro 15** se puede visualizar la esencia que encierra cada objetivo estratégico viculado a la cantidad de metas y a la distribución presupuestaria.

Cuadro 15. Cantidad de metas según la esencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Perspectiva	Esencia de los Objetivos Estratégicos	Consolidado			
		Total metas	%	Total Presupuesto (Colones)	%
USUARIOS	1. Fortalecimiento de los programas académicos.	12	11,43%	3.553.413.550,8	7,02%
	2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación.	8	7,62%	968.789.307,0	1,91%
	3. Vínculo con la sociedad.	16	15,24%	3.211.916.104,9	6,35%
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecimiento de los procesos académicos.	5	4,76%	307.809.918,3	0,61%
	5. Generación y transferencia del conocimiento.	8	7,62%	1.093.155.046,1	2,16%
	6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.	15	14,29%	28.007.804.706,6	55,35%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7. Desarrollo del talento humano.	7	6,67%	1.167.540.928,2	2,31%
	8. Tecnologías de información y comunicación.	16	15,24%	8.971.948.590,3	17,73%
FINANZAS	9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	12	11,43%	877.358.512,7	1,73%
	10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.	1	0,95%	3.829.033,8	0,01%
	11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.	5	4,76%	2.438.191.675,0	4,82%
	TOTAL	**105**	**100,00%**	**50.601.757.373,7**	**100,00%**

El siguiente gráfico muestra por cada eje de los Objetivos Estratégicos, el porcentaje de representatividad de las metas.

Gráfico 1
Representatividad porcentual de metas según Ejes Institucionales



Programa 1: Administración

En cuanto a representatividad de metas, su mayor vínculo se vislumbra en los Objetivos Estratégicos 6 y 8, cuya esencia radica en el fortalecimiento de los procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil y lo referente a tecnologías de información respectivamente.

Dichos objetivos comprenden el 50,0% de las metas del Programa (16 metas), sin embargo, la mayor representatividad presupuestaria recae en el Objetivo Estratégico 6: "*Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas*", con un 76,7%, en donde recae la atención a actividades de índole administrativa y rutinarias.

En un segundo lugar resalta el Objetivo Estratégico 8: "*Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia*.", con un 18,4% de representatividad cuya finalidad es dotar a las dependencias de equipamiento e infraestructura así como la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia.

Programa 2: Docencia

En el caso de Docencia la mayor representatividad de metas se dan en el Objetivo Estratégico 1: "*Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado*" y el Objetivo Estratégico 3: "*Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados"* con un 34,8% (8 metas), en donde se concentran actividades medulares como la oferta académica y las actividades de extensión dirigidas a la sociedad.

No obstante, la asignación financiera recae principalmente sobre 3 Objetivos Estratégicos. En mayor cuantía, el Objetivo Estratégico 6: "*Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas*", en donde se concentran los procesos administrativos con una representación presupuestaria del 42,8%.

En un segundo plano aparece el Objetivo Estratégico 8: "*Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia*.", con un 22,0% de representatividad en donde se busca dotar a la Docencia del equipamiento e infraestructura necesarios para su normal funcionamiento así como la virtualización de cursos.

En menor cuantía, el Objetivo Estratégico 1: "*Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado*", cuya finalidad es la formación de profesionales a través de la oferta académica TEC.

Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

En el caso de VIESA, la tendencia es similar a los programas anteriores, en el sentido de que la mayoría de los recursos se concentran en el Objetivo Estratégico 6 y 8. El primero reúne la mayoría de los recursos con una representación del 65,2% enfocado principalmente en la oferta de servicios de calidad que mejoren la calidad de vida estudiantil. El segundo direcciona los recursos hacia el equipamiento e infraestructura enfocados a los servicios académicos así como en el desarrollo de sistemas integrados para uso de la población estudiantil.

Programa 4: Investigación y Extensión

El caso de la VIE difiere del resto de los programas ya que por su naturaleza direcciona sus esfuerzos principalmente al vínculo de la Institución con la Sociedad.

El 56,5% de las metas se destacan en el Objetivo Estratégico 3: "*Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados*" y en el Objetivo Estratégico 5: "*Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios*". El primero apuesta principalmente al aumento de propuestas de investigación y extensión que respondan a las necesidades del sector externo así como al desarrollo de Proyectos de Investigación y Extensión. Este objetivo concentra la mayoría de recursos presupuestarios, con una representatividad del 43,7%. El segundo objetivo centraliza esfuerzos en la divulgación del conocimiento científico y tecnológico generado por el TEC, seleccionando las mejores propuestas de Investigación, evaluación periódica de los proyectos y la divulgación respectiva sobre los resultados obtenidos producto de su implementación.

Programa 5: Sede Regional de San Carlos

En la Sede Regional, el top de metas lo ostenta el Objetivo Estratégico 1: "*Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado*" con un 25% de las mismas en donde sus actividades principales radican en la oferta académica. En un segundo plano, el Objetivo Estratégico 9: "*Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES*" con una representación del 18,75% de las metas cuya función principal es el desarrollo de actividades de vinculación que generen recursos adicionales.
En contraparte, el grueso de los recursos financieros se concentran en el Objetivo Estratégico 6: "Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas" que reúne las principales funciones administrativas, cuya representatividad es del 72,7% del total asignado a la Sede.

Cuadro 16. Cantidad de metas según la esencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Perspectiva	Esencia de los Objetivos Estratégicos	Administración			
		Metas	%	Presupuesto (Colones)	%
USUARIOS	1. Fortalecimiento de los programas académicos.	1	3,13%	6.219.335,4	0,05%
	2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación	2	6,25%	4.991.141,0	0,04%
	3. Vínculo con la sociedad.	4	12,50%	60.958.134,3	0,49%
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecimiento de los procesos académicos.	0	0,00%	0,0	0,00%
	5. Generación y transferencia del conocimiento.	0	0,00%	0,0	0,00%
	6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.	8	25,00%	9.506.886.902,2	76,71%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7. Desarrollo del talento humano.	3	9,38%	261.992.125,9	2,11%
	8. Tecnologías de información y comunicación.	8	25,00%	2.282.022.420,8	18,41%
FINANZAS	9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	3	9,38%	89.975.650,2	0,73%
	10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.	1	3,13%	3.829.033,8	0,03%
	11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.	2	6,25%	175.823.653,6	1,42%
	TOTAL	**32**	**100,00%**	**12.392.698.397,2**	**100,00%**

Cuadro 17. Cantidad de metas según la esencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Perspectiva	Esencia De Los Objetivos Estratégicos	Docencia			
		Metas	%	Presupuesto (Colones)	%
USUARIOS	1. Fortalecimiento de los programas académicos.	4	17,39%	2.801.857.989,2	12,75%
	2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación	3	13,04%	605.708.925,8	2,76%
	3. Vínculo con la sociedad.	4	17,39%	1.049.956.391,1	4,78%
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecimiento de los procesos académicos.	3	13,04%	261.773.340,2	1,19%
	5. Generación y transferencia del conocimiento.	0	0,00%	0,0	0,00%
	6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.	2	8,70%	9.404.113.487,0	42,80%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7. Desarrollo del talento humano.	2	8,70%	817.653.428,5	3,72%
	8. Tecnologías de información y comunicación.	2	8,70%	4.830.397.678,7	21,99%
FINANZAS	9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	2	8,70%	445.411.367,2	2,03%
	10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.	0	0,00%	0,0	0,00%
	11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.	1	4,35%	1.753.252.179,0	7,98%
	TOTAL	**23**	**100,00%**	**21.970.124.786,5**	**100,00%**

Cuadro 18. Cantidad de metas según la esencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Perspectiva	Esencia de los Objetivos Estratégicos	Vida Estudiantil y Servicios Académicos			
		Metas	%	Presupuesto (Colones)	%
USUARIOS	1. Fortalecimiento de los programas académicos.	1	9,09%	17.042.618,4	0,27%
	2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación	2	18,18%	327.189.474,7	5,22%
	3. Vínculo con la sociedad.	0	0,00%	0,0	0,00%
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecimiento de los procesos académicos.	0	0,00%	0,0	0,00%
	5. Generación y transferencia del conocimiento.	1	9,09%	190.603.184,1	3,04%
	6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.	2	18,18%	4.089.606.502,2	65,21%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7. Desarrollo del talento humano.	1	9,09%	28.209.263,2	0,45%
	8. Tecnologías de información y comunicación.	2	18,18%	1.562.613.469,4	24,92%
FINANZAS	9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	1	9,09%	1.333.750,3	0,02%
	10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.	0	0,00%	0,0	0,00%
	11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.	1	9,09%	54.475.000,0	0,87%
	TOTAL	**11**	**100,00%**	**6.271.073.262,5**	**100,00%**

Cuadro 19. Cantidad de metas según la esencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Perspectiva	Esencia de los Objetivos Estratégicos	Investigación y Extensión			
		Metas	%	Presupuesto (Colones)	%
USUARIOS	1. Fortalecimiento de los programas académicos.	2	8,70%	19.555.248,8	0,42%
	2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación	0	0,00%	0,0	0,00%
	3. Vínculo con la sociedad.	7	30,43%	2.056.319.865,5	43,68%
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecimiento de los procesos académicos.	0	0,00%	0,0	0,00%
	5. Generación y transferencia del conocimiento.	6	26,09%	880.677.144,1	18,71%
	6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.	1	4,35%	1.182.070.779,0	25,11%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7. Desarrollo del talento humano.	1	4,35%	59.686.110,6	1,27%
	8. Tecnologías de información y comunicación.	2	8,70%	12.772.611,9	0,27%
FINANZAS	9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	3	13,04%	41.712.205,1	0,89%
	10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.	0	0,00%	0,0	0,00%
	11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.	1	4,35%	454.640.842,4	9,66%
	TOTAL	**23**	**100,00%**	**4.707.434.807,3**	**100,00%**

Cuadro 20. Cantidad de metas según la esencia de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Perspectiva	Esencia de los Objetivos Estratégicos	Sede Regional San Carlos			
		Metas	%	Presupuesto (Colones)	%
USUARIOS	1. Fortalecimiento de los programas académicos.	4	25,00%	708.738.359,0	13,47%
	2. Mejora del sistema de admisión, permanencia y graduación	1	6,25%	30.899.765,5	0,59%
	3. Vínculo con la sociedad.	1	6,25%	44.681.714,0	0,85%
PROCESOS INTERNOS	4. Fortalecimiento de los procesos académicos.	2	12,50%	46.036.578,2	0,88%
	5. Generación y transferencia del conocimiento.	1	6,25%	21.874.717,9	0,42%
	6. Procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil.	2	12,50%	3.825.127.036,4	72,72%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	7. Desarrollo del talento humano.	0	0,00%	0,0	0,00%
	8. Tecnologías de información y comunicación.	2	12,50%	284.142.409,5	5,40%
FINANZAS	9. Atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	3	18,75%	298.925.539,9	5,68%
	10. Mejora de los procesos de negociación del FEES.	0	0,00%	0,0	0,00%
	11. Acceso a los recursos provenientes del Fondo del Sistema.	0	0,00%	0,0	0,00%
	TOTAL	**16**	**100,00%**	**5.260.426.120,2**	**100,00%**

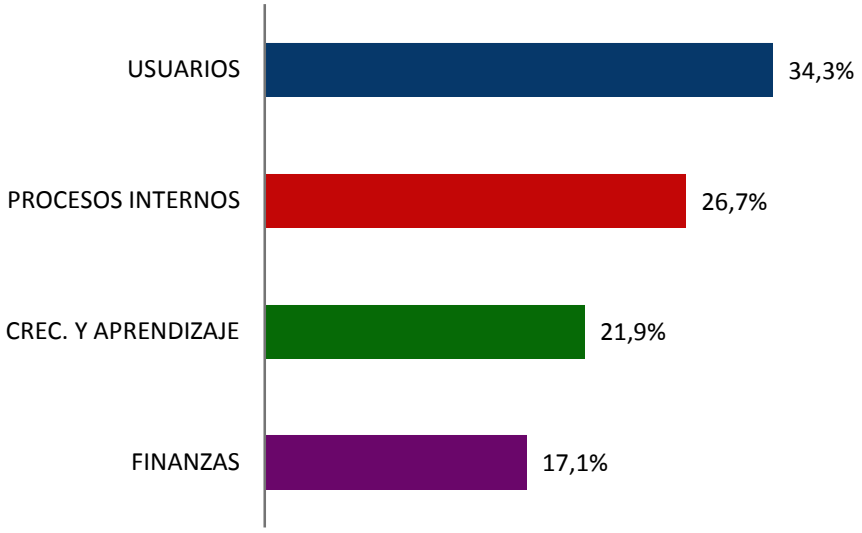
En el cuadro anterior, se presenta el resumen de las metas por programa y su vinculación presupuestaria, reforzado a su vez por las acciones medulares que encierra cada meta. Por cada programa se considera la representatividad de las metas así como el peso presupuestario respectivo, razonado por Objetivo Estratégico.

Asignación presupuestaria versus cantidad de metas por perspectiva

Por cada programa se considera la representatividad de las metas así como el peso presupuestario respectivo, razonado por Objetivo Estratégico.

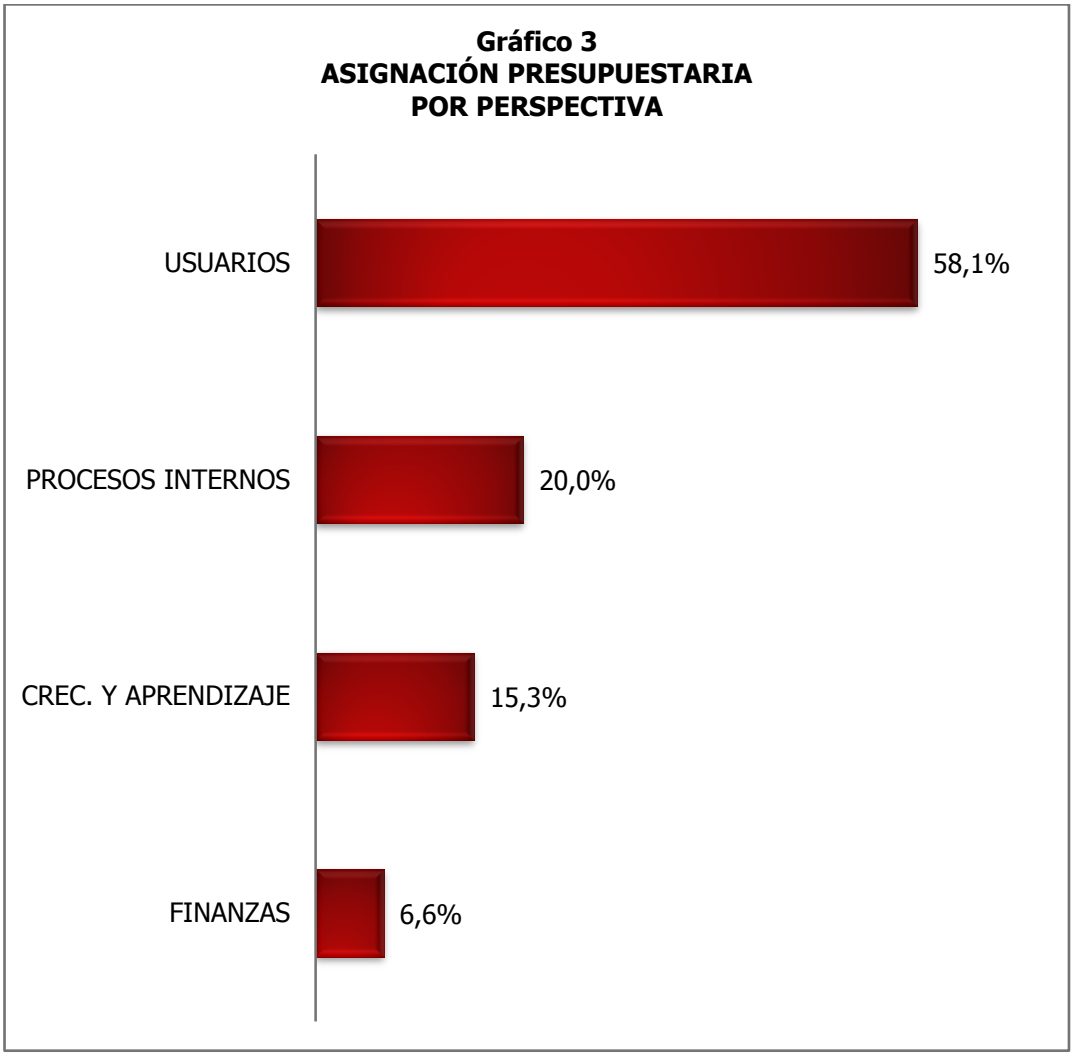
De forma consolidada, se presentan 2 puntos de vista desde los cuales se puede apreciar su comportamiento, tanto a nivel presupuestario como físico (cantidad de metas).

Gráfico 2
Metas PAO 2013 por Perspectiva



En este primer caso se aprecia, en forma escalonada, cómo la perspectiva Usuarios agrupa la mayoría de metas lo que representa un 34,3% del total, seguidamente de las perspectivas de Procesos Internos con un 26,7%, Crecimiento y Aprendizaje con un 21,9% ambas y finalmente la perspectiva Finanzas con un 17,1%.

En cuanto a la asignación presupuestaria, la situación es la siguiente:



Al igual que el análisis anterior, es la perspectiva Usuarios la que concentra mayoritariamente la asignación de recursos financieros con un 58,1%, seguida de la perspectiva Procesos Internos, la cual posee un 20,0%. En menor cuantía, aparecen las perspectivas Crecimiento y Aprendizaje y Finanzas con un 15,3% y 6,6%, respectivamente.

9.2. Plan Anual Operativo por Programa

El instrumento que se muestra en las siguientes páginas, tiene como objetivo ser un documento gerencial de gestión institucional, que permita visualizar las acciones planificadas más relevantes y a su vez se convierta en un mecanismo de autoevaluación; permitiendo llevar un control sobre la administración de sus recursos financieros, el cumplimiento de las metas establecidas, su período de realización, niveles de responsabilidad, entre otros.

Se detalla por Programa y Sub-Programa cada una de las acciones medulares que se realizarán en el año 2012, en cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales del ITCR.

Los programas presupuestarios que se detallan son los siguientes:

Programa 1: Administración

- *Sub-Programa 1.1: Dirección Superior*
- *Sub-Programa 1.2: Vicerrectoría de Administración*
- *Sub-Programa 1.3: Centro Académico de San José*

Programa 2: Docencia

Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Programa 4: Investigación y Extensión

Programa 5: Sede Regional de San Carlos

9.2.1. Programa 1: Administración

a. Sub-Programa 1.1: Dirección Superior

Cuadro 21. Acciones Estratégicas, Objetivos Operativos, Metas y Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
USUARIO	**2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.**	2.1. Propiciar una mayor equidad de género en la Comunidad Institucional. (Objetivo Operativo)	2.1.1: Desarrollar 4 actividades que promuevan una mayor equidad de género en la Comunidad Institucional	**OPERATIVA**	Aceptable	2.1.1.1 Cantidad de actividades desarrolladas.	1.1.2	3.283.045,0	Programa de Equidad de Género
		2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas. (Acción Estratégica) 2.2 Atender a la población con necesidades especiales en los procesos de admisión, permanencia y graduación. (Objetivo Operativo)	2.1.2: Desarrollar 3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades.	**OPERATIVA**	Aceptable	2.1.2.1 Número de acciones desarrolladas.	1.2.5 1.3.1 1.6.3 3.9.1	1.708.096,0	Comisión de Equiparación para Personas con Discapacidad

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional. (Acción Estratégica)	3.1.1: Implementar un Plan de medios por implementar.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	3.1.1.1: Porcentaje del Plan de medios implementado.	1.4.4 2.3.4 3.8.1	43.193.345,8	Oficina de Comunicación y Mercadeo
		3.1 Crear igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en áreas técnicas de zonas de alta vulnerabilidad. (Objetivo Operativo)	3.1.2: Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR.	**OPERATIVA**	Aceptable	3.1.2.1 Acciones desarrolladas.	2.1.2 3.1.1 3.3.1 3.7.1 3.8.1 3.9.1	656.609,0	Programa de Equidad de Género
		3.11 Analizar la viabilidad para la conversión de instancias existentes en nuevos Centros, Sedes o Campus Tecnológicos. (Acción Estratégica)	3.1.3. Iniciar la realización de estudio sobre la viabilidad de convertir el Centro Académico de San José en una Sede	**ESTRATÉGICA**	Medio	3.1.3.1 Porcentaje de avance en el estudio	1.2.2 1.2.3 1.3.1	3.494.333,0	Rectoría
PROCESOS INTERNOS	**6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.**	6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos.(Acción Estratégica) 6.1. Cumplir con las funciones ordinarias de las unidades adscritas a la Rectoría y de los órganos formales o asesoras de la institución. (Objetivo Operativo)	6.1.1: Atender el 100% de las funciones ordinarias.	**OPERATIVA**	N/A	6.1.1.1 Porcentaje de funciones atendidas.	1.1.2 1.2.2 1.2.5 1.3.1 1.3.2 1.4.4 1.5.3 1.5.4 1.6.2 1.6.3 2.1.1 2.1.4 2.3.1 2.3.4 3.3.1 3.5.1 3.6.1 3.7.1 3.8.1 3.9.1	1.887.066.455,1	Directores de oficinas y departamentos adscritos, Presidentes de órganos formales y Directores Unidades Asesoras e Independientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
		6.6 Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada. (Acción Estratégica)	6.1.2: Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	**ESTRATÉGICA**	Medio	6.1.2.1 Porcentaje de elaboración del estudio	1.2.2 1.3.1 1.3.2 2.3.1 3.6.1 3.7.1	13.192.548,3	Oficina de Planificación Institucional
		6.1 Mejorar el desempeño ambiental de la Institución con la finalidad de cumplir con la legislación ambiental nacional. (Objetivo Operativo)	6.1.3: Atender el 100% de las actividades del Plan de Gestión Ambiental Institucional.	**OPERATIVA**	Aceptable	6.1.3.1 Porcentaje de actividades del Plan atendidas.		8.493.973,1	Rectoría
			6.1.4: Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	**OPERATIVA**	Aceptable	6.1.4.1 Porcentaje del proyecto ejecutado	1.2.2 1.2.3 1.5.1 1.5.2 1.5.3 1.5.4	849.397,3	Rectoría
		6.4 Poner en marcha el modelo de Gestión de Calidad Institucional. (Acción Estratégica)	6.1.5: Elaborar un plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	**ESTRATÉGICA**	Bajo	6.1.5.1 Porcentaje de plan implementado.	1.1.2 1.1.3 1.3.1 1.3.2 2.3.1 2.3.2 3.5.1 3.6.1	28.751.973,1	Rectoría

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.**	8.5 Fortalecer la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia, a través de la integración de los sistemas existentes para facilitar la toma de decisiones. (Acción Estratégica)	8.1.1: Incluir 25 nuevos indicadores o cubos al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.	**OPERATIVA**	Medio	8.1.1.1 Nuevos indicadores o cubos generados.	1.3.1 1.4.4 2.3.2	38.717.649,0	Oficina de Planificación Institucional
		8.4 Generar nuevas aplicaciones tecnológicas con software libre que apoyen la gestión académica y la mejora de la efectividad de las labores administrativas. (Acción Estratégica)	8.1.2: Desarrollar 1 aplicación tecnológica con software libre.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	8.1.2.1 Porcentaje de avance del desarrollo de la aplicación.	1.1.4 1.4.5 1.6.3	4.260.478,3	Rectoría
		8.1. Mejorar la infraestructura del ITCR considerando aspectos de la Ley 7600 y de seguridad establecidos en la legislación nacional. (Objetivo Operativo)	8.1.3 Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1 proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1 proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	**OPERATIVA**	Aceptable	8.1.3.1 Proceso de Licitación concluido 8.1.3.2 Porcentaje proyectos iniciados. 8.1.3.3 Porcentaje de Proyectos concluidos. 8.1.3.4 Porcentaje de desarrollo de los proyectos.	1.2.2 1.2.5 1.5.2 1.5.3 1.5.4 1.6.3	44.529.754,5	Oficina de Ingeniería

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
		8.1 Mantener una estructura de TIC, equipo diverso e infraestructura actualizada y adecuada a las necesidades del TEC. (Objetivo Operativo)	8.1.4: Dotar a 8 dependencias adscritas a la Dirección Superior, de equipo e infraestructura adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas	**OPERATIVA**	N/A	8.1.4.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	1.6.3 3.6.1	1.027.112.258,5	Dirección de Rectoría, Oficina de Prensa, TIE, CI, Asesoría Legal, OPI, Centro de Cómputo y LAIMI
		8.8 Fortalecer los espacios, las facilidades y la infraestructura de la investigación, extensión, innovación y vinculación con la sociedad. (Acción Estratégica)	8.1.5: Gestar planes para solucionar las necesidades de infraestructura a unidades académicas y administrativas en las tres sedes.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	8.1.5.1 Cantidad de infraestructura construida.	1.6.3 3.6.1	66.931.984,6	Rectoría
FINANZAS	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.3 Incrementar ingresos vía fondos internacionales, financiamiento bancario y leyes nacionales. (Acción Estratégica)	9.1.1: Generar 1 fuente de recursos financieros externos como complemento a los recursos FEES.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	9.1.1.1 Recursos externos generados. 9.1.1.2 Fuente generada.	1.2.3 2.2.1	4.691.922,8	Rectoría
	10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.	10.1 Desarrollar una estrategia de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos de la negociación del FEES. (Acción Estratégica)	10.1.1 Establecer una estrategia de negociación del FEES con el Gobierno de la República y CONARE.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	10.1.1.1 Estrategia establecida.	1.2.1 1.2.2 1.2.4 1.2.5	3.829.033,8	Rectoría
	11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.1 Desarrollar iniciativas de vinculación con las universidades utilizando el Fondo del Sistema. (Objetivo Operativo)	11.1.1: Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.	**OPERATIVA**	N/A	11.1.1.1 Iniciativa desarrollada.	1.2.3	50.000.000,0	Rectoría

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Estos formularios se presentan según el formato solicitado por la Contraloría General de la República

Cuadro 22. Integración del PAO – Presupuesto para el Subprograma 1.1. Dirección Superior

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
2	2.1	2.1.1	2.1.1.1	Fondos Propios	0,0	2.000.120,0	1.282.925,0	0,0	0,0	**3.283.045,0**
	2.4 2.2*	2.1.2	2.1.2.1	Fondos Propios	0,0	1.600.596,0	107.500,0	0,0	0,0	**1.708.096,0**
3	3.6	3.1.1	3.1.1.1	Fondos Propios	36.004.577,8	2.552.364,0	4.636.404,0	0,0	0,0	**43.193.345,8**
	3.1*	3.1.2	3.1.2.1	Fondos Propios	0,0	400.024,0	256.585,0	0,0	0,0	**656.609,0**
	3.11	3.1.3	3.1.3.1	Fondos Propios	3.397.589,3	0,0	96.744,5	0,0	0,0	**3.494.333,8**
6	6.7 6.1*	6.1.1	6.1.1.1	Fondos Propios	1.403.761.824,7	366.656.734,0	87.831.669,5	0,0	28.816.226,9	**1.887.066.455,1**
	6.6	6.1.2	6.1.2.1	Fondos Propios	12.609.314,8	276.762,5	306.471,0	0,0	0,0	**13.192.548,3**
	6.1*	6.1.3	6.1.3.1	Fondos Propios	8.493.973,1	0,0	0,0	0,0	0,0	**8.493.973,1**
		6.1.4	6.1.4.1	Fondos Propios	849.397,3	0,0	0,0	0,0	0,0	**849.397,3**
	6.4	6.1.5	6.1.5.1	Fondos Propios	8.493.973,1	16.712.000,0	3.546.000,0	0,0	0,0	**28.751.973,1**
8	8.5*	8.1.1	8.1.1.1	Fondos Propios	37.827.944,5	276.762,5	612.942,0	0,0	0,0	**38.717.649,0**
	8.4	8.1.2	8.1.2.1	Fondos Propios	3.397.589,3	669.400,0	193.489,0	0,0	0,0	**4.260.478,3**
	8.1	8.1.3	8.1.3.1	Fondos Propios	41.855.296,5	1.298.597,4	1.375.860,6	0,0	0,0	**44.529.754,5**
	8.2*	8.1.4	8.1.4.1	Fondos Propios	23.252.942,5	721.443,0	764.367,0	1.002.373.506,0	0,0	**1.027.112.258,5**
	8.8	8.1.5	8.1.5.1	Fondos Propios	62.305.043,6	2.497.055,6	2.129.885,4	0,0	0,0	**66.931.984,6**
9	9.3	9.1.1	9.1.1.1	Fondos Propios	3.397.589,3	1.004.100,0	290.233,5	0,0	0,0	**4.691.922,8**
10	10.1	10.1.1	10.1.1.1	Fondos Propios	3.397.589,3	334.700,0	96.744,5	0,0	0,0	**3.829.033,8**
11	11.2	11.1.1	11.1.1.1	Fondo del Sistema	0,0	0,0	0,0	0,0	50.000.000,0	**50.000.000,0**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**1.649.044.645,0**	**397.000.659,0**	**103.527.821,0**	**1.002.373.506,0**	**78.816.226,9**	**3.230.762.857,9**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

b. Sub-Programa 1.2: Vicerrectoría de Administración

Cuadro 23. Acciones Estratégicas, Objetivos Operativos, Metas y Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
PROCESOS INTERNOS	**6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.**	6.6 Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada. (Acción Estratégica)	6.1.1: Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los servicios brindados de la Vicerrectoría.	ESTRATÉGICA	Bajo	6.1.1.1 Porcentaje de diagnóstico elaborado	1.2.2 3.6.1	576.811.161,9	Vicerrector y Directores de los departamentos adscritos
		6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos. (Acción Estratégica)	6.1.2: Atender el 100% de las funciones ordinarias	OPERATIVA	Bajo	6.1.2.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	3.5.1 3.6.1 3.7.1	6.752.891.506,1	Vicerrector y Directores de los departamentos adscritos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	**7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.**	7.3 Desarrollar el Modelo del Gestión del Talento Humano basado en competencias laborales. (Acción Estratégica)	7.1.1: Desarrollar el modelo basado en competencias laborales para la gestión del talento humano.	ESTRATÉGICA	Aceptable	7.1.1.1 Porcentaje del modelo desarrollado.	1.6.2	80.682.125,9	Departamento de Recursos Humanos
		7.1 Desarrollar un plan de formación y desarrollo del talento humano orientados a la investigación, la extensión, la docencia y el apoyo a la academia. (Acción Estratégica)	7.1.2: Otorgar 215 becas para estudios de grado, posgrado y seminarios dentro y fuera del país.	OPERATIVA	Aceptable	7.1.2.1: Cantidad de becas otorgadas. 7.1.2.2 Cantidad de usuarios que concluyen	3.9.1	72.800.000,0	Programa de Becas
			7.1.3: Ofrecer 100 actividades de capacitación.	OPERATIVA	Aceptable	7.1.3.1: Cantidad de actividades de capacitación ofrecidas.	3.9.1	108.510.000,0	Programa de Capacitación

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
	8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.5 Fortalecer la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia, a través de la integración de los sistemas existentes para facilitar la toma de decisiones. (Acción Estratégica)	8.1.1: Implementar los 9 módulos auxiliares contables y de compras dentro de los Departamentos de Aprovisionamiento y Financiero Contable con la contratación administrativa de una empresa, para su puesta en marcha en el 2014	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	8.1.1.1 Cantidad de módulos implementados.	1.6.1	273.065.296,0	Vicerrector, Departamento Financiero Contable y Departamento de Aprovisionamiento
		8.1 Mantener una estructura de TIC, equipo diverso e infraestructura actualizada y adecuada a las necesidades del TEC. (Objetivo Operativo)	8.1.2: Dotar a 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	**OPERATIVA**	N/A	8.1.2.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	3.6.1	817.905.000,0	Vicerrector en coordinación con Financiero Contable, Servicios Generales y Administración de Mantenimiento
FINANCIERA	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.7 Desarrollar un sistema de análisis de costos que fundamente el cobro de bienes y servicios que ofrece el ITCR. (Acción Estratégica)	9.1.1: Elevar la propuesta de Creación de la Unidad de Costos.	**ESTRATÉGICA**	Medio	9.1.1.1 Propuesta presentada	1.2.2	71.669.881,8	Vicerrector y Departamento Financiero Contable
	11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.1: Mantener iniciativas de vinculación con las universidades. (Objetivo Operativo)	11.1.1: Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.	**OPERATIVA**	Aceptable	11.1.1.1 Cantidad de iniciativas desarrolladas	1.2.3	125.823.653,6	Vicerrector y Departamento Financiero Contable

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 24. Integración del PAO – Presupuesto para el Subprograma 1.2. Vicerrectoría de Administración

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
6	6.6	6.1.1	6.1.1.1	Fondos Propios	471.519.746,9	39.169.774,5	66.121.640,4	0,0	0,0	**576.811.161,9**
	6.7	6.1.2	6.1.2.1	Fondos Propios	4.511.523.570,7	910.476.770,5	742.101.616,3	0,0	588.789.548,6	**6.752.891.506,1**
7	7.3	7.1.1	7.1.1.1	Fondos Propios	74.553.481,9	1.065.134,0	5.063.510,0	0,0	0,0	**80.682.125,9**
	7.1	7.1.2	7.1.2.1	Fondos Propios	0,0	31.000.000,0	200.000,0	0,0	41.600.000,0	**72.800.000,0**
		7.1.3	7.1.3.1	Fondos Propios	0,0	99.500.000,0	9.010.000,0	0,0	0,0	**108.510.000,0**
8	8.5	8.1.1	8.1.1.1	Fondos Propios	166.874.459,0	1.604.002,4	390.444,6	104.196.390,0	0,0	**273.065.296,0**
	8.1*	8.1.2	8.1.2.1	Fondos Propios	0,0	0,0	0,0	817.905.000,0	0,0	**817.905.000,0**
9	9.7	9.1.1	9.1.1.1	Fondos Propios	71.669.881,8	0,0	0,0	0,0	0,0	**71.669.881,8**
11	11.1*	11.1.1	11.1.1.1	Fondo del Sistema	86.554.000,0	19.634.826,8	19.634.826,8	0,0	0,0	**125.823.653,6**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**5.382.695.140,2**	**1.102.450.508,3**	**842.522.038,1**	**922.101.390,0**	**630.389.548,6**	**8.880.158.625,2**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

c. Sub-Programa 1.2: Centro Académico de San José

Cuadro 25. Acciones Estratégicas, Objetivos Operativos, Metas y Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
USUARIO	**1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.**	1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología. (Acción Estratégica)	1.1.1 Gestionar la creación de 3 nuevas opciones académicas (2 de grado y 1 posgrado).	**ESTRATÉGICA**	Bajo	1.1.1.1 Cantidad de nuevas opciones académicas gestionadas.	1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4	6.219.335,4	Dirección Centro Académico
	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional. (Acción Estratégica)	3.1.1 Formular un plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	3.1.1.1 Plan formulado (Actividades divulgadas).	1.6.2 1.6.3 2.3.4 2.3.6 3.8.1	13.613.845,7	Dirección Centro Académico

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
PROCESOS	**6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.**	6.1 Fortalecer los procesos administrativos para la consolidación de la gestión en el Centro Académico. (Objetivo Operativo)	6.1.1 Atender el 100% de las funciones ordinarias.	**OPERATIVA**	N/A	6.1.1.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	1.3.1 3.3.1	238.829.887,2	Dirección Centro Académico
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	**8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.**	8.1 Mantener una estructura de TIC´S, equipo diverso e infraestructura actualizada y adecuada a las necesidades del CASJ (Acción Estratégica)	8.1.1 Dotar a 1 dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	**OPERATIVA**	N/A	8.1.1.1 Dependencia dotada de equipo y/o infraestructura.	3.3.1 3.4.1 3.4.2	9.500.000,0	Dirección Centro Académico
FINANZAS	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.1 Incrementar las acciones de vinculación que generan recursos. (Acción Estratégica)	9.1.1 Establecer 2 acciones de vinculación que generen recursos al CASJ.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	9.1.1.1 Cantidad de acciones establecidas.	3.3.13.4.13. 4.2	13.613.845,7	Dirección Centro Académico

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 26. Integración del PAO – Presupuesto para el Subprograma 1.3. Centro Académico de San José

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
1	1.4	1.1.1	1.1.1.1	Fondos Propios	0,0	5.682.614,9	536.720,5	0,0	0,0	**6.219.335,4**
3	3.6	3.1.1	3.1.1.1	Fondos Propios	7.394.510,3	5.682.614,9	536.720,5	0,0	0,0	**13.613.845,7**
6	6.1*	6.1.1	6.1.1.1	Fondos Propios	133.101.185,0	96.604.453,7	9.124.248,5	0,0	0,0	**238.829.887,2**
8	8.1*	8.1.1	8.1.1.1	Fondos Propios	0,0	0,0	0,0	9.500.000,0	0,0	**9.500.000,0**
9	9.1	9.1.1	9.1.1.1	Fondos Propios	7.394.510,3	5.682.614,9	536.720,5	0,0	0,0	**13.613.845,7**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**147.890.205,6**	**113.652.298,5**	**10.734.410,0**	**9.500.000,0**	**0,0**	**281.776.914,1**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

Cuadro 27. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios para el Programa 1: Administración

Detalle de los gastos a nivel de grupo	Total (Colones)
Remuneraciones	7.179.629.990,87
Servicios	1.613.103.465,76
Materiales y suministros	956.784.269,13
Bienes duraderos	1.933.974.896,00
Otros	709.205.775,46
Total	**12.392.698.397,22**

9.2.2. PROGRAMA 2: DOCENCIA

Cuadro 28. Acciones Estratégicas, Objetivos Operativos, Metas y Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
USUARIOS	**1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.**	1.2 Desarrollar actividades institucionales que favorezcan el desarrollo de las habilidades sociales y competencias, de los y las estudiantes en su formación académica. (Acción Estratégica)	1.2.1 Establecer un programa de formación pedagógica del personal docente en estrategias didácticas que contemplen el abordaje de las habilidades blandas dentro de los programas académicos.	**ESTRATÉGICA**	Medio	1.2.1.1 Cantidad de profesores que participan en el programa de formación pedagógica. 1.2.1.2 Cantidad de jornadas realizadas al año.	1.1.4 1.6.2	272.888.029,3	CEDA en coordinación con Vicerrector.
		1.2 Formar profesionales en los campos de la ciencia y la tecnología, en las áreas atendidas por el Instituto, a nivel de bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado. (Objetivo Operativo)	1.2.2 : Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1 Doctorado).	**OPERATIVA**	Medio	1.2.2.1.1 Cantidad de programas ofrecidos.	1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4 1.6.1 1.6.2 3.1.1 3.2.1 3.2.2 3.2.3 3.3.1	2.235.415.622,1	Bachilleratos-Licenciaturas Continuas Vicerrector y Directores de las Escuelas (DI,MI,PI,ISLHA,E,CA,AED,AENC,AESJ,FO,CO,AU,IA,AA,EMAC,CS,MI,IAMB,IDC,ATI) Bachilleratos Contínuos ET, GTS Licenciaturas para Egresados Vicerrector y Directores de las Escuelas (MI,E,AEL,IA,EMAC,IB,MT) Maestría (MI,PI(Sistemas Modernos de Manufactura),E,CA,MCA,AED,FO(en conjunto con AG,AA,AI),CS Doctorado: CDN

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
		1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología. (Acción Estratégica) 1.6 Desarrollar un plan de acción para fortalecer los programas académicos de pregrado en el país. (Acción Estratégica)	1.2.3 Ampliar en 9 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	1.2.3.1 Nuevas Opciones académicas ofrecidas. (9: 4 Bachilleratos/Lic. Continuas; 4 Maestrías, 1 Doctorado)	1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4 1.1.5	225.849.261,2	Bachilleratos-Licenciaturas Continuas Vicerrector y Directores de las Escuelas (CA (Ing. Computación CASJ),ECS (Nueva Carrera de Turismo) Licenciaturas para Egresados Vicerrector y Directores de las Escuelas (AELIC (Licenciatura co énfasis en RH y Finanzas en San Carlos) Maestría (PI(Maestría en Logística y Administración de Cadena de Abastecimiento), AED(Maestría diferente a las 3 sedes), CO (Maestría en Ingeniería Vial), ME(Maestría en Ciencia e Ingeniería en Materiales) Doctorados (Doctorado en conjunto con escuelas de CA y E)
		1.7 Garantizar el apoyo a los procesos de acreditación y reacreditación de los programas. (Acción Estratégica)	1.2.4 Implementar, por parte de todas las escuelas acreditadas, un plan de educación continua para ofrecer en ciertas regiones del país.	**ESTRATÉGICA**	Muy Alto	1.2.4.1 Cantidad de carreras acreditadas con plan de educación continua ofrecido. (12)	1.2.2 3.1.1 3.2.2 3.2.3	67.705.076,5	Directores de las Escuelas con carreras acreditadas (MI,PI,ISLHA,E,CA,AED,AESJ,AEL,CO,AU,ME,IB)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
	2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.3 Establecer medidas de flexibilización curricular. (Acción Estratégica)	2.2.1 Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en los 33 planes de estudio de grado.	**ESTRATÉGICA**	Alto	2.2.1.1 Cantidad de planes reformulados.	1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4 1.1.5	202.461.733,8	Directores de las Escuelas (DI,MI,PI,ISLHA,E,CA,AED,AENC,AESJ,AEL,FO,CO,AU,AA,EMAC,QU,ME,AMb,IB,GTS,IDC,ATI)
		2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas. (Acción Estratégica)	2.2.2 El 100% de las carreras de grado definen su proceso de atracción y selección.	**ESTRATÉGICA**	Medio	2.2.2.1 Cantidad de carreras que definen el proceso de atracción y selección. (26 carreras)	1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4	209.590.722,5	Directores y Coordinadores de carreras (MDI,MI,PI,ISLHA,IE,CA,MCA,AED,AEN,AESJ,AELIC,FO,CO,AU,IA,AA,EMAC,QU,ME,AMB,IB,GTS,IDC,MT,ATI, AESC)
		2.2 Ofrecer nuevos profesionales en el campo de la ciencia y la tecnología a nivel de bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado. (Objetivo Operativo)	2.2.3 : Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	**OPERATIVA**	Bajo	2.2.3.1 Cantidad de estudiantes graduados.	2.1.1 2.1.2 2.1.4 2.1.5 2.1.6	193.656.469,5	Vicerrector
	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.5 Fortalecer las acciones de extensión, transferencia tecnológica e innovación como mecanismos para promover el desarrollo económico y social del país. (Acción Estratégica)	3.2.1 Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	**ESTRATÉGICA**	Alto	3.2.1.1 Cantidad de actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	2.1.1 2.1.2 2.1.4 2.1.5 2.1.6 2.3.1	307.854.283,1	Directores de las Escuelas (Dirección ViDa, DI,MI,PI,ISLHA,E,CA,MCA,CIC,AED,CIAE,AEN,AESJ,AELIC,FO,CO,AU,IA,AA,CIGA,CDN,MA,FI,QU,CIPA,CEQIATEC,MADI,ECL,ECS,ME,CIEMTEC,AMB,IB,CIB,GTS,IDC,MT,AT

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
		3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional. (Acción Estratégica)	3.2.2 Contar con un plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	**ESTRATÉGICA**	Medio	3.2.2.1 Plan de divulgación articulado.	1.4.1 1.4.2 1.4.3 1.4.4 1.4.5 2.3.1 2.3.2 2.3.3 2.3.4 2.3.5 2.3.6 3.3.2	529.894.651,4	Directores de las Escuelas(DI,MI,PI,ISLHA,E,CA,MCA,CIC,AED,CIAE,PROEMP,FO,CIIBI,CO,AU,IA,AA,CIGA,CDN,MA,EMAC,FI,QU,CIPA,CEQIATEC,MADI,ECL,ECS,ME,CIEMTEC,IAM,IB,CIB,GTS,IDC,ATI) en coordinación con el Vicerrector y la Oficina de Comunicación y Mercadeo.
		3.8 Implementar nuevas estrategias de actualización dirigidas a los egresados. (Acción Estratégica)	3.2.3 Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua.	**ESTRATÉGICA**	Medio	3.2.3.1. Cantidad de cursos de posgrado para formación continua ofrecidos.	3.1.1 3.2.1 3.2.2 3.2.3 3.3.1	201.684.242,5	Directores de las Escuelas(DI,PI,ISLHA,IE,CA,AED,AU,AA,ME,IB,MI,MCA,AMB,GTS)
PROCESOS	**4. Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.**	4.3 Implantar un programa de internacionalización. (Acción Estratégica)	4.2.1 Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	**ESTRATÉGICA**	Alto	4.2.1.1 Cantidad de Profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	1.1.1 1.6.1 1.6.2 1.6.3 2.5.1 2.5.2 2.5.3 3.9.1 3.9.2	209.332.042,2	Directores de las Escuelas(DI,MI,PI,ISLHA,IE,CA,MCA,AED,FO,CO,AU,IA,AA,CDN, MA,EMAC, FI,QU,CIPA,ECL,ECS,ME,CIEMTEC,AMB,IB,CIB,GTS,IDC,MT,ATI)
			4.2.2 Impartir un programa académico fuera del territorio nacional.	**OPERATIVA**	Medio	4.2.2.1 Programa impartido fuera del territorio nacional.	1.1.1	16.450,0	Directores de las Escuelas: MC

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
		4.2 Fortalecer la calidad y el mejoramiento continuo en la academia. (Objetivo Operativo)	4.2.3: Acreditar/reacreditar 11 Programas académicos (Acreditación: 4 ante el SINAES,1 ante el CEAB y 1 ante el ACAI. Reacreditación: 2 ante el SINAES y 1 ante el CEB y 2 acreditaciones ante otras agencias acreditadoras)	**OPERATIVA**	Bajo	4.2.3.1 Cantidad de programas acreditados.	1.3.3	52.424.847,9	SINAES: Acreditación AU, AESJ, AESC y AA; Reacreditación CA y EMAC. CEAB: Acreditación IA, Reacreditación ME AMB (ACAI) Acreditación. DI, MCA (por definir)
	6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos. (Acción Estratégica)	6.2.1 Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	6.2.1.1 Sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia establecido.	1.3.1 3.4.1 3.5.1 3.5.2 3.6.1 3.7.1 3.8.1	193.656.469,5	Vicerrector
			6.2.2 Atender el 100% de las funciones ordinarias.	**OPERATIVA**	N/A	6.2.2.1 Porcentaje de funciones atendidas.	1.1.3 1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.6.3 3.2.1 3.4.1 3.4.2 3.5.1 3.5.2 3.6.1 3.7.1 3.8.1	9.210.457.017,5	Vicerrector, Directores de las Escuelas y CEDA

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.**	7.2 Dirigir esfuerzos para que la actividad académica se oriente en áreas interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarias. (Acción Estratégica)	7.2.1 Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	7.2.1.1 Cantidad de grupos interdisciplinarios y multidisciplinarios creados.	1.6.1 1.6.2 1.6.3 2.1.1 2.1.2 2.4.1 2.5.3	321.194.776,2	Vicerrector,CEDA y Escuelas (DI,MI (en conjunto con FI,MI, ISLHA,IE,AED,CO,AU, IA.AA,CDN,FI,CS,IB,C IB,GTS)
		7.1 Desarrollar un plan de formación y desarrollo del talento humano orientados a la investigación, la extensión, la docencia y el apoyo a la academia. (Acción Estratégica)	7.2.2 Promover que 36 docentes se incorporen a programas de doctorado.	**ESTRATÉGICA**	Alto	7.2.2.1 Cantidad de docentes incorporados en programas de doctorado.	1.6.1 1.6.2 1.6.3	496.458.652,3	Vicerrector y Directores de las Escuelas(DI,MI,PI,ISL HA,IE,IC,AED,FO,CO, AU,IA,AA,FI,QU,ECL, ME,IB,IDC)
	8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.2 Implantar el Plan de la virtualización de cursos de la oferta académica del ITCR. (Acción Estratégica)	8.2.1 Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	**ESTRATÉGICA**	Medio	8.2.1.1 Cantidad cursos virtualizados por programas. (26)	1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4 1.1.5 1.6.1	472.120.239,2	Vicerrector y Directores de las Escuelas (DI,MI,ISLHA,IE,IC,M C,AED,FO,CO,AA,CDN ,MA,FI,QU,ECL,ME,IA MB,GTS,IDC,ATI).
		8.2 Mantener una estructura de TIC, equipo diverso e infraestructura actualizada y adecuada a las necesidades del TEC. (Objetivo Operativo)	8.2.2 Dotar a 19 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	**OPERATIVA**	N/A	8.2.2.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	1.4.5	4.358.277.439,5	Vicerrector

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
FINANZAS	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.1 Incrementar las acciones de vinculación que generan recursos. (Acción Estratégica)	9.2.1: Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos.	**OPERATIVA**	Aceptable	9.2.1.1 Cantidad de actividades de vinculación externa.	1.2.1 1.2.1 1.2.3 1.2.4 2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.5 3.3.1 3.4.1	365.049.384,4	Directores de las Escuelas (DI,MI,PI,ISLHA,E,CA,MCA,CIC,AED,PROEMP,CIIBI,CO,AU,IA,AA,CIGA,CEQIATEC,MADI,CL,ECS,ME,CIEMTEC,IAMB,IB,CIB,GTS,ATI)
			9.2.2 Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	**ESTRATÉGICA**	Medio	9.2.2.1 Creación del fondo.	2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.5	80.361.982,8	Directores de las Escuelas (MI,ISHLA,E,CA,MCA,AED,CO,ECS,IB) y VIE
	11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.2 Desarrollar iniciativas de vinculación con las universidades y la sociedad utilizando el Fondo del Sistema. (Objetivo Operativo)	11.2.1 Desarrollar 8 iniciativas de vinculación con las universidades y la sociedad utilizando el Fondo del Sistema.	**OPERATIVA**	Bajo	11.2.1.1 Cantidad de iniciativas con Fondos del Sistema por desarrollar. (8)	1.2.3 2.2.1	1.753.252.179,0	Vicerrector

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 29. Integración del PAO – Presupuesto para el Programa 2: Docencia

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
1	1.2	1.2.1	1.2.1.1	Fondos Propios	249.926.673,6	21.423.143,2	1.538.212,5	0,0	0,0	**272.888.029,3**
	1.2*	1.2.2	1.2.2.1	Fondos Propios	2.193.503.056,4	16.094.173,7	22.774.711,9	0,0	3.043.680,0	**2.235.415.622,1**
	1.4 1.6	1.2.3	1.2.3.1	Fondos Propios	223.253.877,5	617.390,4	1.977.993,4	0,0	0,0	**225.849.261,2**
	1.7	1.2.4	1.2.4.1	Fondos Propios	65.373.168,6	538.751,9	1.793.156,0	0,0	0,0	**67.705.076,5**
2	2.3	2.2.1	2.2.1.1	Fondos Propios	199.326.386,0	884.669,1	2.250.678,7	0,0	0,0	**202.461.733,8**
	2.4	2.2.2	2.2.2.1	Fondos Propios	198.010.251,5	3.219.468,7	8.361.002,4	0,0	0,0	**209.590.722,5**
	2.2*	2.2.3	2.2.3.1	Fondos Propios	188.046.703,8	5.181.143,2	428.622,5	0,0	0,0	**193.656.469,5**
3	3.5	3.2.1	3.2.1.1	Fondos Propios	297.649.857,4	3.859.659,9	6.344.765,8	0,0	0,0	**307.854.283,1**
	3.6	3.2.2	3.2.2.1	Fondos Propios	501.848.769,8	21.324.823,1	6.721.058,5	0,0	0,0	**529.894.651,4**
	3.8	3.2.3	3.2.3.1	Fondos Propios	209.200.066,5	985.102,6	2.022.287,4	0,0	0,0	**212.207.456,5**
4	4.3	4.2.1	4.2.1.1	Fondos Propios	202.947.022,3	3.014.231,6	3.370.788,3	0,0	0,0	**209.332.042,2**
		4.2.2	4.2.2.1	Fondos Propios	0,0	16.450,0	0,0	0,0	0,0	**16.450,0**
	4.2*	4.2.3	4.2.3.1	Fondos Propios	51.033.385,2	488.622,5	902.840,3	0,0	0,0	**52.424.847,9**
6	6.7	6.2.1	6.2.1.1	Fondos Propios	188.046.703,8	5.181.143,2	428.622,5	0,0	0,0	**193.656.469,5**
		6.2.2	6.2.2.1	Fondos Propios	8.300.750.620,3	449.195.766,9	390.654.630,3	0,0	69.856.000,0	**9.210.457.017,5**
7	7.2	7.2.1	7.2.1.1	Fondos Propios	314.058.781,0	5.608.260,9	1.527.734,3	0,0	0,0	**321.194.776,2**
	7.1	7.2.2	7.2.2.1	Fondos Propios	486.897.559,0	7.577.327,6	1.983.765,7	0,0	0,0	**496.458.652,3**
8	8.2	8.2.1	8.2.1.1	Fondos Propios	462.489.731,1	7.579.587,8	2.050.920,2	0,0	0,0	**472.120.239,2**
	8.2*	8.2.2	8.2.2.1	Fondos Propios	0,0	0,0	0,0	4.358.277.439,5	0,0	**4.358.277.439,5**
9	9.1	9.2.1	9.2.1.1	Fondos Propios	345.050.446,7	16.526.584,9	3.472.352,8	0,0	0,0	**365.049.384,4**
		9.2.2	9.2.2.1	Fondos Propios	79.735.324,8	254.869,2	371.788,8	0,0	0,0	**80.361.982,8**
11	11.2*	11.2.1	11.2.1.1	Fondo del Sistema	869.479.990,4	164.373.100,0	54.998.637,6	466.900.451,0	197.500.000,0	**1.753.252.179,0**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**15.626.628.375,7**	**733.944.270,4**	**513.974.569,8**	**4.825.177.890,5**	**270.399.680,0**	**21.970.124.786,5**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

Cuadro 30. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios para el Programa 2: Docencia

Detalle de los gastos a nivel de grupo	Total (Colones)
Remuneraciones	15.626.628.375,72
Servicios	733.944.270,44
Materiales y suministros	513.974.569,83
Bienes duraderos	4.825.177.890,50
Otros	270.399.680,00
Total	**21.970.124.786,49**

9.2.3. Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Cuadro 31. Acciones Estratégicas, Objetivos Operativos, Metas y Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
USUARIOS	**1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.**	1.2 Desarrollar actividades institucionales que favorezcan el desarrollo de las habilidades sociales y competencias, de los y las estudiantes en su formación académica. (Acción Estratégica)	1.3.1 Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	1.3.1.1 Plan de divulgación creado.	1.1.2 1.2.1 1.5.2 1.6.2 2.2.2 3.1.1 3.3.1	17.042.618,4	Vicerrectora en coordinación con dependencias adscritas a la Vicerrectoría
	2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.1 Implementar un programa de nivelación y acompañamiento para estudiantes de primer ingreso en condición de riesgo. (Acción Estratégica) 2.2 Aumentar las becas y los servicios estudiantiles. (Acción Estratégica) 2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas. (Acción Estratégica) 2.5 Desarrollar herramientas virtuales para la verificación de los perfiles de entrada por carrera. (Acción Estratégica)	2.3.1 Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	2.3.1.1 Cantidad de acciones articuladas.	1.1.1 1.1.2 1.1.4 1.2.1 1.2.3 1.2.4 1.2.5 1.3.1 1.3.3 1.6.1 1.6.2 1.6.3	209.940.704,6	Vicerrectora, Trabajo Social, Departamento de Orientación y Psicología, Registro, Cultura y Deporte, Comité Examen Admisión, Biblioteca
		2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas. (Acción Estratégica)	2.3.2 Crear una Comisión Institucional que realice un diagnóstico que evalúe la necesidad y enfoque de la investigación educativa y sociocultural.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	2.3.2.1 Diagnóstico elaborado.		117.248.770,1	Vicerrectora, Trabajo Social, Departamento de Orientación y Psicología, Cultura y Deporte, Biblioteca

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
PROCESOS	**5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.**	5.6 Incrementar la generación de productos de calidad de la investigación y la extensión. (Acción Estratégica)	5.3.1: Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	5.3.1.1 Cantidad de acciones desarrolladas	2.1.6 2.2.1 2.3.2 2.3.4 2.4.1 2.5.1 2.5.2 2.5.3	190.603.184,1	Vicerrectora, Trabajo Social, Departamento de Orientación y Psicología, Cultura y Deporte, Biblioteca
	6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.5 Implantar procesos administrativos que permitan operacionalizar las medidas de flexibilidad curricular. (Acción Estratégica). 6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos. (Acción Estratégica)	6.3.1 Implementar un modelo de calidad a los servicios, programas y productos de la VIESA en concordancia con el Modelo de Gestión de Calidad Institucional.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	6.3.1.1 Porcentaje de avance en la implementación del modelo básico de calidad.		171.434.678,4	Vicerrectora, Trabajo Social, Departamento de Orientación y Psicología, Registro, Cultura y Deporte, Comité Examen Admisión, Biblioteca
		6.3 Brindar servicios integrados de calidad que mejoren la vida estudiantil. (Objetivo Operativo)	6.3.2: Atender el 100% de las funciones ordinarias.	**OPERATIVA**	N/A	6.3.2.1. Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	1.2.5 1.5.3 3.5.1 3.7.1	3.918.171.823,8	Vicerrectora, Trabajo Social, Departamento de Orientación y Psicología, Registro, Cultura y Deporte, Comité Examen Admisión, Biblioteca, FOSDE

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	**7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.**	7.1 Desarrollar un plan de formación y desarrollo del talento humano orientados a la investigación, la extensión, la docencia y el apoyo a la academia. (Acción Estratégica)	7.3.1 Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	7.3.1.1 Plan desarrollado	1.6.1 1.6.2 2.1.2 2.5.1 3.9.1	28.209.263,2	Vicerrectora
	8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.3 Desarrollar aplicaciones tecnológicas complementarias para la atracción, selección e ingreso estudiantil. (Acción Estratégica) 8.5 Fortalecer la automatización de los procesos y servicios de apoyo a la academia, a través de la integración de los sistemas existentes para facilitar la toma de decisiones. (Acción Estratégica) 8.6 Implantar acciones alternativas que permitan satisfacer el crecimiento de la demanda interna de servicios. (Acción Estratégica)	8.3.1: Desarrollar 6 sistemas integrados dirigidos al usuario final para que atiendan necesidades en tiempo real.	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	8.3.1.1 Cantidad de Sistemas Integrados.	1.2.1 3.5.1 3.6.1	114.311.483,5	Vicerrectora, Trabajo Social, Departamento de Orientación y Psicología, Registro, Cultura y Deporte, Comité Examen Admisión, Biblioteca y Centro de Cómputo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivo Operativo *	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
		8.3 Mantener una estructura de TIC, equipo diverso e infraestructura actualizada y adecuada a las necesidades del TEC. (Objetivo Operativo)	8.3.2: Dotar a las 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	**OPERATIVA**	N/A	8.3.2.1. Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	3.5.1	1.448.301.986,0	Vicerrectora en coordinación con el FOSDE, DOP y TSS
FINANCIERA	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.4 Generar fondos de becas estudiantiles con aportes de egresados, funcionarios y empresarios. (Acción Estratégica)	9.3.1 Crear un programa para la gestión de fondos adicionales al FEES sostenible en el tiempo	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	9.3.1.1 Programa creado	1.2.1 1.2.2 2.2.1 3.3.1	1.333.750,3	Vicerrectora, Biblioteca en coordinación con los Directores de las dependencias adscritas a la Vicerrectoría
	11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.1 Incrementar la participación del Tec en los proyectos, programas y acciones que actualmente se financian con el Fondo del Sistema. (Acción Estratégica) 11.2 Mejorar la coordinación interuniversitaria para el desarrollo de proyectos y programas financiados con el Fondo del Sistema. (Acción Estratégica)	11.3.1 Priorizar las áreas de trabajo a desarrollar con recursos provenientes del Fondo del Sistema	**ESTRATÉGICA**	Muy alto	11.3.1.1 Cantidad de áreas de trabajo priorizadas	1.2.2 2.2.2	54.475.000,0	Vicerrectora en coordinación con los Directores de las dependencias adscritas a la Vicerrectoría

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 32. Integración del PAO – Presupuesto para el Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
1	1.2	1.3.1	1.3.1.1	Fondos Propios	16.800.170,4	140.000,0	102.448,0	0,0	0,0	**17.042.618,4**
2	2.1 2.2 2.4 2.5	2.3.1	2.3.1.1	Fondos Propios	50.972.714,1	127.959.358,0	31.008.632,6	0,0	0,0	**209.940.704,6**
	2.4	2.3.2	2.3.2.1	Fondos Propios	117.023.758,3	88.260,5	136.751,3	0,0	0,0	**117.248.770,1**
5	5.6	5.3.1	5.3.1.1	Fondos Propios	182.471.908,3	3.163.513,5	4.967.762,4	0,0	0,0	**190.603.184,1**
6	6.5 6.7	6.3.1	6.3.1.1	Fondos Propios	165.847.264,2	1.264.675,1	4.322.739,1	0,0	0,0	**171.434.678,4**
	6.3*	6.3.2	6.3.2.1	Fondos Propios	1.843.948.665,2	83.971.638,3	62.269.380,6	0,0	1.927.982.139,7	**3.918.171.823,8**
7	7.1	7.3.1	7.3.1.1	Fondos Propios	28.000.284,0	168.000,0	40.979,2	0,0	0,0	**28.209.263,2**
8	8.3 8.5 8.6	8.3.1	8.3.1.1	Fondos Propios	112.573.678,0	698.085,0	1.039.720,5	0,0	0,0	**114.311.483,5**
	8.3*	8.3.2	8.3.2.1	Fondos Propios	0,0	0,0	0,0	1.448.301.986,0	0,0	**1.448.301.986,0**
9	9.4	9.3.1	9.3.1.1	Fondos Propios	1.287.027,5	37.768,0	8.954,8	0,0	0,0	**1.333.750,3**
11	11.1 11.2	11.3.1	11.3.1.1	Fondo del Sistema	0,0	51.100.000,0	700.000,0	2.675.000,0	0,0	**54.475.000,0**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**2.518.925.470,0**	**268.591.298,4**	**104.597.368,5**	**1.450.976.986,0**	**1.927.982.139,7**	**6.271.073.262,5**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

Cuadro 33. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios para el Programa 3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Detalle de los gastos a nivel de grupo	Total (Colones)
Remuneraciones	2.518.925.470,04
Servicios	268.591.298,35
Materiales y suministros	104.597.368,45
Bienes duraderos	1.450.976.985,95
Otros	1.927.982.139,71
Total	**6.271.073.262,50**

9.2.4. Programa 4: Investigación y Extensión

Cuadro 34. Acciones Estratégicas, Objetivos Operativos, Metas y Riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
USUARIOS	**1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.**	1.1 Brindar las condiciones requeridas para consolidar el Sistema de Posgrado. (Acción Estratégica) 1.3 Fortalecer la investigación en programas de posgrado. (Acción Estratégica)	1.4.1 Implementar un fondo especial con recursos TEC y recursos de los programas de posgrado para el financiamiento de los trabajos finales de graduación.	ESTRATÉGICA	Medio	1.4.1.1 Fondo implementado	2.1.5 2.2.3	9.777.624,4	Dirección VIE
		1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología. (Acción Estratégica) 1.12 Fortalecer la integración de la extensión e investigación y su relación con el quehacer docente.(Acción Estratégica)	1.4.2. Formalizar la creación de la Dirección de Posgrados para la consolidación del Sistema de Estudios de Posgrado	ESTRATÉGICA	Medio	1.4.2.1 Dirección de Posgrados creada	1.1.1 2.1.5	9.777.624,4	Dirección VIE
	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.1 Consolidar los Ejes de Conocimiento Estratégico como marco orientador del quehacer académico. (Acción Estratégica) 3.2 Activar espacios institucionales de reflexión, pensamiento, acción que permitan identificar e implementar estrategias de trabajo académico hacia lo interno (acción endógena) y de respuesta hacia lo externo (acción exógena). (Acción Estratégica)	3.4.1 Actualizar la normativa Institucional (ITCR) relacionada con la gestión de proyectos.	ESTRATÉGICA	Aceptable	3.4.1.1 Guía para la gestión interna para la Investigación y la Extensión actualizada.	2.3.1	11.696.230,1	Dirección de Proyectos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
		3.3 Sistematizar los vínculos de relación formal e informal con diferentes actores del sector externo (productivo, gobierno, institucional, sectores sociales en general). (Acción Estratégica) 3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional.	3.4.2 Sistematizar en una plataforma web convenios y movilidad.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	3.4.2.1 Plataforma sistematizada	2.5.3	47.618.713,2	Dirección de Cooperación
		3.5 Fortalecer las acciones de extensión, transferencia tecnológica e innovación como mecanismos para promover el desarrollo económico y social del país. (Acción Estratégica) 3.6 Mejorar los mecanismos de difusión y proyección nacional e internacional del quehacer académico institucional. (Acción Estratégica)	3.4.3 Incrementar en un 20% las publicaciones científicas en revistas indexadas, productos protegibles y participaciones en eventos nacionales e internacionales de divulgación del quehacer científico.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	3.4.3.1 Porcentaje de incremento.	2.3.4	43.987.409,1	Dirección de Proyectos y Editorial Tecnológica
		3.9 Flexibilizar la recepción, ejecución y evaluación de las propuestas de investigación y extensión, que permitan captar oportunidades de financiamiento de sectores nacionales y entidades internacionales. 3.10 Mejorar la gestión de la cooperación internacional para apoyo de la academia.	3.4.4 Incrementar en un 20% los proyectos de investigación y extensión nacionales e internacionales que responden a las necesidades del sector externo	**ESTRATÉGICA**	Bajo	3.4.4.1 Porcentaje de incremento.	2.1.1 2.1.2 2.1.6 3.1.1	65.144.170,1	Dirección de Proyectos en coordinación con el Centro de Vinculación Universidad-Empresa

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
		3.1 Desarrollar acciones que permitan incrementar la calidad de las propuestas de proyectos de investigación y extensión. (Objetivo Operativo)	3.4.5: Aprobar 25 propuestas de proyectos por el Consejo de Investigación y Extensión	**OPERATIVA**	Aceptable	3.4.5.1 Cantidad de propuestas de proyectos aprobadas.	2.1.1 2.1.2	1.324.034.329,4	Dirección de Proyectos en coordinación con Vicerrector y Consejo de Investigación y Extensión
			3.4.6: Ejecutar 12 proyectos con Fondo del Sistema.	**OPERATIVA**	Aceptable	3.4.6.1: Cantidad de proyectos con Fondo del Sistema ejecutados.	2.1.1 2.1.2	540.804.152,9	Dirección de Proyectos en coordinación con las Escuelas
		3.2 Fortalecer la vinculación de la Institución con el sector productivo empresarial nacional e internacional y la sociedad civil en áreas temáticas estratégicas. (Objetivo Operativo)	3.4.7: Realizar 4 actividades para Impulsar el proyecto de Zona Económica Especial para la provincia de Cartago.	**OPERATIVA**	Aceptable	3.4.7.1 Cantidad de actividades realizadas para impulsar el proyecto de Zona Económica Especial.	3.1.1	23.034.860,7	Centro de Vinculación Universidad-Empresa
PROCESOS	**5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.**	5.1 Crear los mecanismos para identificar las necesidades del sector externo que propicien propuestas de investigación y extensión pertinentes. (Acción Estratégica) 5.2 Mejorar el sistema de selección de propuestas de proyectos y la evaluación de proyectos de investigación y extensión. (Acción Estratégica)	5.4.1 Implementar un plan piloto de sistema de evaluación de propuestas de investigación y extensión utilizando pares externos.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	5.4.1.1 Plan piloto implementado.	2.1.1 2.1.2 2.3.2	143.800.252,5	Dirección de Proyectos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
		3.4 Sincronizar el Programa de Regionalización Interuniversitaria con los intereses, fortalezas y normativa institucional. (Acción Estratégica)	5.4.2 Armonizar los criterios relacionados con los procesos de convocatoria, selección y evaluación para favorecer proyectos que obedezcan a las necesidades del sector externo.	**ESTRATÉGICA**	Alto	5.4.2.1 Proceso sistematizado.	2.3.1	144.956.645,5	Dirección VIE
		5.1 Crear los mecanismos para identificar las necesidades del sector externo que propicien propuestas de investigación y extensión pertinentes. (Acción Estratégica)							
		5.3 Brindar un acompañamiento integral al investigador o extensionista a través de la articulación de las diferentes unidades institucionales de apoyo. (Acción Estratégica)							
		5.4 Incentivar a los investigadores o extensionistas experimentados que integren a investigadores o extensionistas noveles en sus proyectos.(Acción Estratégica)							
		5.3 Brindar un acompañamiento integral al investigador o extensionista a través de la articulación de las diferentes unidades institucionales de apoyo. (Acción Estratégica)	5.4.3 Incrementar en un 10% el número de propuestas de investigación formuladas en conjunto por investigadores consolidados y noveles.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	5.4.3.1 Porcentaje de incremento del número de propuestas.	2.3.5 2.5.1 2.5.2	58.386.150,6	Dirección de Proyectos
		5.4 Incentivar a los investigadores o extensionistas experimentados que integren a investigadores o extensionistas noveles en sus proyectos. (Acción Estratégica)							
		5.5 Establecer un programa institucional de divulgación externa e interna, de los resultados de la investigación y de su quehacer científico y tecnológico. (Acción Estratégica)							

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
		5.7 Fortalecer las actividades de investigación con iniciativa estudiantil. (Acción Estratégica)	5.4.4 Formalizar un sistema de consulta previa voluntaria de propuestas de proyectos de investigación y extensión.	**ESTRATÉGICA**	Aceptable	5.4.4.1 Sistema formalizado.	2.1.1 2.1.2 2.3.2 2.5.3	117.027.301,1	Dirección de Proyectos
		5.8 Instaurar un mecanismo que permita el aumento de proyectos y acciones de investigación y extensión con enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios. (Acción Estratégica)							
		5.1 Difundir los resultados de los proyectos de investigación y extensión a nivel nacional e internacional. (Objetivo Operativo)	5.4.5: Desarrollar 8 iniciativas de divulgación del conocimiento científico y tecnológico generado por el TEC.	**OPERATIVA**	Aceptable	5.4.5.1 Cantidad de iniciativas de divulgación desarrolladas.	2.1.3	299.559.493,3	Editorial Tecnológica y Dirección de Proyectos
		5.2 Dirigir los procesos de evaluación para mejorar la calidad de la investigación. (Objetivo Operativo)	5.4.6: Desarrollar 4 acciones que fortalezcan el modelo de evaluación de la calidad de la investigación y extensión.	**OPERATIVA**	Aceptable	5.4.6.1 Cantidad de acciones desarrolladas que fortalecen el modelo de evaluación de la calidad.	2.3.2	116.947.301,1	Dirección de Proyectos
	6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.4 Mejorar la efectividad de la planificación, la administración y control del riesgo, así como la toma de decisiones de los procesos de gestión de la investigación y extensión institucional. (Objetivo Operativo)	6.4.1 Atender el 100% de las funciones ordinarias.	**OPERATIVA**	N/A	6.4.1.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	2.3.1	1.182.070.779,0	Vicerrector y dependencias adscritas a la Vicerrectoría

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta		Riesgo	Indicador	Política Específica	Monto (Colones)	Responsable
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	**7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.**	7.2 Dirigir esfuerzos para que la actividad académica se oriente en áreas interdisciplinarias, multidisciplinarias y transdisciplinarios. (Acción Estratégica) 7.4 Crear un sistema de incentivos para atraer académicos con grado de doctor. (Acción Estratégica)	7.4.1 Incrementar en un 20% la participación de investigadores en eventos científicos, pasantías y estancias cortas.	ESTRATÉGICA	Bajo	7.4.1.1 Porcentaje de incremento de participaciones	2.5.1 2.5.2	59.686.110,6	Dirección VIE y Dirección de Proyectos
	8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.8 Fortalecer los espacios, las facilidades y la infraestructura de la investigación, extensión, innovación y vinculación con sociedad. (Acción Estratégica)	8.4.1 Mejorar espacios físicos para investigación y extensión.	ESTRATÉGICA	N/A	8.4.1.1 Cantidad de espacios físicos mejorados.	3.2.1	12.772.611,9	Dirección VIE
FINANCIERA	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.1 Incrementar las acciones de vinculación que generan recursos. (Acción Estratégica) 9.3 Incrementar ingresos vía fondos internacionales, financiamiento bancario y leyes nacionales. (Acción Estratégica)	9.4.1 Incrementar en un 10% los fondos recaudados a nivel nacional e internacional.	ESTRATÉGICA	Aceptable	9.4.1.1 Porcentaje de incremento de fondos recaudados.	2.2.1	2.039.588,5	Dirección de Cooperación
		9.3 Incrementar ingresos vía fondos internacionales, financiamiento bancario y leyes nacionales. (Acción Estratégica)	9.4.2 Proponer la reestructuración del rol de la Dirección de Cooperación enfocado a la consecución de fondos externos.	ESTRATÉGICA	Medio	9.4.2.1 Propuesta presentada.	2.2.1	14.675.833,2	Dirección VIE y Dirección de Cooperación
		9.5 Analizar la viabilidad de desarrollar empresas auxiliares. (Acción Estratégica)	9.4.3 Analizar la viabilidad y conveniencia institucional del desarrollo de modelos tendientes a la creación de empresas auxiliares.	ESTRATÉGICA	Aceptable	9.4.3.1 Propuesta analizada.	2.2.1	24.996.783,3	Dirección VIE y Dirección de Cooperación
	11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.1 Fortalecer los procesos de articulación interuniversitaria. (Objetivo Operativo)	11.4.1 Implementar el trabajo de vinculación a través de las 16 iniciativas en las 5 regiones.	OPERATIVA	Aceptable	11.4.1.1: Cantidad de iniciativas ejecutadas por región.	2.3.3	454.640.842,4	Dirección VIE

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 35. Integración del PAO – Presupuesto para el Programa 4: Investigación y Extensión

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
1	1.1 1.3	1.4.1	1.4.1.1	Fondos Propios	9.581.471,1	145.390,8	50.762,5	0,0	0,0	**9.777.624,4**
	1.4 1.12	1.4.2	1.4.2.1	Fondos Propios	9.581.471,1	145.390,8	50.762,5	0,0	0,0	**9.777.624,4**
3	3.1 3.2	3.4.1	3.4.1.1	Fondos Propios	11.677.230,1	0,0	19.000,0	0,0	0,0	**11.696.230,1**
	3.3 3.6	3.4.2	3.4.2.1	Fondos Propios	47.239.713,2	183.000,0	196.000,0	0,0	0,0	**47.618.713,2**
	3.5 3.6	3.4.3	3.4.3.1	Fondos Propios	43.968.409,1	0,0	19.000,0	0,0	0,0	**43.987.409,1**
	3.9 3.10	3.4.4	3.4.4.1	Fondos Propios	64.695.400,6	158.519,5	290.250,0	0,0	0,0	**65.144.170,1**
	3.1*	3.4.5	3.4.5.1	Fondos Propios	201.397.635,8	272.735.990,4	290.765.915,2	420.684.337,5	138.450.450,6	**1.324.034.329,4**
	3.1*	3.4.6	3.4.6.1	Fondo del Sistema	145.851.758,6	158.079.255,9	41.426.750,0	185.863.762,0	9.582.626,4	**540.804.152,9**
	3.2*	3.4.7	3.4.7.1	Fondos Propios	22.247.782,7	570.078,0	217.000,0	0,0	0,0	**23.034.860,7**
5	5.1 5.2	5.4.1	5.4.1.1	Fondos Propios	121.190.973,9	17.690.278,6	19.000,0	0,0	4.900.000,0	**143.800.252,5**
	3.4 5.1 5.3 5.4	5.4.2	5.4.2.1	Fondos Propios	143.722.066,5	726.954,0	507.625,0	0,0	0,0	**144.956.645,5**
	5.3 5.4 5.5	5.4.3	5.4.3.1	Fondos Propios	58.386.150,6	0,0	0,0	0,0	0,0	**58.386.150,6**
	5.7 5.8	5.4.4	5.4.4.1	Fondos Propios	116.772.301,1	160.000,0	95.000,0	0,0	0,0	**117.027.301,1**
	5.1*	5.4.5	5.4.5.1	Fondos Propios	211.957.611,1	87.506.882,1	95.000,0	0,0	0,0	**299.559.493,3**
	5.2*	5.4.6	5.4.6.1	Fondos Propios	116.772.301,1	80.000,0	95.000,0	0,0	0,0	**116.947.301,1**
6	6.4*	6.4.1	6.4.1.1	Fondos Propios	1.135.366.375,4	38.368.503,5	6.235.900,0	0,0	2.100.000,0	**1.182.070.779,0**
7	7.2 7.4	7.4.1	7.4.1.1	Fondos Propios	59.584.585,6	0,0	101.525,0	0,0	0,0	**59.686.110,6**
8	8.8	8.4.1	8.4.1.1	Fondos Propios	9.581.471,1	145.390,8	3.045.750,0	0,0	0,0	**12.772.611,9**
9	9.1 9.3	9.4.1	9.4.1.1	Fondos Propios	1.889.588,5	122.000,0	28.000,0	0,0	0,0	**2.039.588,5**
	9.3	9.4.2	9.4.2.1	Fondos Propios	14.305.442,4	328.390,8	42.000,0	0,0	0,0	**14.675.833,2**
	9.5	9.4.3	9.4.3.1	Fondos Propios	23.886.913,5	994.344,8	115.525,0	0,0	0,0	**24.996.783,3**
11	11.4*	11.4.1	11.4.1.1	Fondos Propios	263.139.434,6	112.354.709,0	66.433.162,8	5.158.000,0	7.555.536,0	**454.640.842,4**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**2.832.796.087,9**	**690.495.078,9**	**409.848.928,0**	**611.706.099,5**	**162.588.613,0**	**4.707.434.807,3**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

Cuadro 36. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios para el Programa 4: Investigación y Extensión

Detalle de los gastos a nivel de grupo	Total (Colones)
Remuneraciones	2.832.796.087,90
Servicios	690.495.078,91
Materiales y suministros	409.848.927,97
Bienes duraderos	611.706.099,50
Otros	162.588.613,01
Total	**4.707.434.807,29**

9.2.5. Programa 5: Sede Regional San Carlos

Cuadro 37. Objetivos específicos, metas y unidades de medida de Programa 5: Sede Regional San Carlos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta Estratégica		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
USUARIOS	**1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.**	1.2 Desarrollar actividades institucionales que favorezcan el desarrollo de las habilidades sociales y competencias, de los y las estudiantes en su formación académica. (Acción Estratégica)	1.5.1. Implementar una estrategia de acompañamiento en las áreas de inglés y matemática, para estudiantes de nuevo ingreso.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	1.5.1.1 Porcentaje de avance de la estrategia implementada.	1.2.1 1.6.3	18.756.502,3	Ciencias y Letras
			1.5.2 Realizar 13 acciones de trabajo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario de las dependencias.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	1.5.2.1 Cantidad de acciones de trabajo realizadas.	1.1.2 1.2.5	204.145.305,6	Administración de Empresas Agronomía Computación Ciencias y Letras Departamento Administrativo Dirección de Sede Turismo
			1.5.3 Proponer 1 nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	1.5.3.1 Nueva opción académica propuesta.	1.1.1 2.1.3 1.4.1 2.4.1 1.4.2 2.5.1 1.4.3 2.5.2 1.4.4 3.1.1 1.4.5 3.2.3 1.5.3 3.3.1 2.1.1 3.9.1 2.1.2	92.766.785,6	Administración de Empresas Agronomía Computación Ciencias y Letras Departamento Administrativo Dirección de Sede Turismo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta Estratégica		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
		1.4 Incrementar la oferta y la cobertura de programas académicos de grado y posgrado para el desarrollo y la aplicación de la ciencia y tecnología. (Acción Estratégica)	1.5.4: Ofrecer 8 Programas académicos. (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1 Maestría y 1 Doctorado).	**OPERATIVA**	Aceptable	1.5.4.1 Cantidad de programas académicos ofrecidos.	1.1.1 1.2.4 1.5.1 2.1.3	393.069.765,5	Administración de Empresas Agronomía Computación Turismo Producción Industrial Ing. en Electrónica
	2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.4 Establecer una estrategia institucional de atracción, selección y permanencia de estudiantes que involucre a las escuelas. (Acción Estratégica)	2.5.1 Aumentar la divulgación de la oferta TEC a la zona de influencia.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	2.5.1.1 Porcentaje de aumento de las solicitudes de ingreso a las carreras de la Sede Regional.	1.1.2 1.2.5	30.899.765,5	DEVESA
	3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.8 Implementar nuevas estrategias de actualización dirigidas a los egresados. (Acción Estratégica) 3.5 Fortalecer el vínculo de las carreras con el sector socioproductivo. (Objetivo Operativo)	3.5.1: Realizar 24 actividades de vinculación y extensión.	**OPERATIVA**	Aceptable	3.5.1.1 Cantidad de actividades de vinculación y extensión realizadas.	3.2.1 3.2.2 3.2.3	44.681.714,0	Administración de Empresas Agronomía Computación Ciencias y Letras CTEC Turismo
PROCESOS	**4. Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.**	4.5 Propiciar la ejecución de autoevaluaciones y mejoras según los compromisos establecidos para el mejoramiento continuo. (Objetivo Operativo)	4.5.1: Acreditar 2 programas académicos ante el SINAES.	**OPERATIVA**	Aceptable	4.5.1.1 Cantidad de programas acreditados.	1.3.1 1.3.3	15.713.842,0	Administración de Empresas Computación
			4.5.2: Realizar 9 actividades de intercambio académico.	**OPERATIVA**	Aceptable	4.5.2.1 Cantidad de actividades de intercambio académico realizadas.	1.4.1 1.4.2 1.4.3 2.5.2	30.322.736,2	Administración de Empresas Agronomía Computación Ciencias y Letras

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta Estratégica		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
	5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.5 Presentar propuestas de proyectos estratégicos en las diferentes unidades académicas de la Sede. (Objetivo Operativo)	5.5.1: Presentar 12 propuestas de investigación y extensión.	**OPERATIVA**	Muy alto	5.5.1.1 Cantidad de Propuestas de investigación y extensión presentadas.	2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4 2.3.3 2.4.1	21.874.717,9	Administración de Empresas Computación CIDASTH Ciencias y Letras Turismo
	6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.7 Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos. (Acción Estratégica)	6.5.1. Lograr mayores niveles de desconcentración en 3 procesos desarrollados en la Sede.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	6.5.1.1 Cantidad de procesos desconcentrados.	1.3.1 3.5.1 3.6.1 3.7.1	145.034.789,0	Departamento Administrativo y DEVESA
		6.5 Mejorar la efectividad administrativa de apoyo a la vida estudiantil y a la academia. (Objetivo Operativo)	6.5.2: 100% de las funciones ordinarias por atender.	**OPERATIVA**	N/A	6.5.2.1. Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	1.2.1 1.6.3 1.2.2 2.3.1 1.3.1 2.3.2 1.3.2 3.5.1 1.3.3 3.6.1 1.6.1 3.7.1 1.6.2	3.680.092.247,3	Dirección de Sede, Administración de Empresas, Ingeniería en Agronomía, CIDASTH, CTEC, DEVESA, Ciencias y Letras, Ingeniería en Computación, Departamento Administrativo, Programa de Producción Agrícola, Gestión del Turismo Rural y Sostenible

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas Objetivos Operativos*	Meta Estratégica		Riesgo	Indicador	Políticas Específicas	Monto (Colones)	Responsables
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	**8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.**	8.5 Incorporar el uso de las TIC's en los programas para mejorar las actividades académicas. (Objetivo Operativo)	8.5.1: Dotar a 5 dependencias adscritas a la Sede Regional, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	**OPERATIVA**	N/A	8.5.1.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	1.1.5	284.034.491,5	Dirección de Sede en coordinación con PPA, Agronomía, CTEC, Ciencias y Letras y DEVESA.
			8.5.2: Desarrollar 3 iniciativas que promuevan el incremento del uso de plataformas digitales.	**OPERATIVA**	N/A	8.5.2.1 Iniciativas que promovieron el incremento del uso de plataformas digitales.	1.1.5	107.918,0	Computación
FINANZAS	**9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.**	9.1 Incrementar las acciones de vinculación que generan recursos. (Objetivo Operativo)	9.5.1: Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	9.5.1.1 Cantidad de acciones de vinculación desarrolladas.	1.2.3 3.2.1 2.1.6 3.2.2 2.2.1 3.2.3 2.2.2 3.3.1 2.2.3 3.4.1 2.2.5 3.4.2	232.410.169,6	Administración de Empresas Agronomía Computación Ciencias y Letras CTEC Turismo Programa de Producción Agrícola
		9.2 Implantar una estrategia que genere nuevas unidades productivas y que fortalezcan las ya existentes. (Objetivo Operativo)	9.5.2 Transformar el modelo actual de las unidades productivas.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	9.5.2.1 Modelo productivo transformado	2.2.5 3.2.1 3.4.1 3.4.2	42.499.065,5	Programa de Producción Agrícola
			9.5.3 Desarrollar una estrategia que genere una unidad productiva.	**ESTRATÉGICA**	Bajo	9.5.3.1 Estrategia desarrollada	2.3.1 3.4.1 3.4.2 3.7.1	24.016.304,7	Ing. Computación

*Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 38. Integración del PAO – Presupuesto para el Programa 5: Sede Regional San Carlos

PLAN ANUAL OPERATIVO				PRESUPUESTO						TOTAL PRESUPUESTO POR META
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS[1]	METAS CUANTIFICADAS	INDICADOR	FUENTE Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO (RECURSOS)	OBJETO DEL GASTO					
					REMUNERACIONES	SERVICIOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	BIENES DURADEROS	OTROS	
1	1.2	1.5.1	1.5.1.1	Fondos Propios	17.913.204,3	284.298,0	559.000,0	0,0	0,0	**18.756.502,3**
		1.5.2	1.5.2.1	Fondos Propios	116.658.108,7	80.836.475,3	6.650.721,7	0,0	0,0	**204.145.305,6**
		1.5.3	1.5.3.1	Fondos Propios	68.260.203,2	23.925.866,8	580.715,5	0,0	0,0	**92.766.785,6**
	1.4	1.5.4	1.5.5.1	Fondos Propios	383.675.550,0	4.742.624,0	4.651.591,5	0,0	0,0	**393.069.765,5**
2	2.4	2.5.1	2.5.1.1	Fondos Propios	27.603.362,8	1.574.432,0	1.721.970,7	0,0	0,0	**30.899.765,5**
3	3.8 3.5*	3.5.1	3.5.1.1	Fondos Propios	27.953.378,4	9.763.447,1	6.964.888,5	0,0	0,0	**44.681.714,0**
4	4.5*	4.5.1	4.5.1.1	Fondos Propios	14.789.845,0	465.216,0	458.781,0	0,0	0,0	**15.713.842,0**
		4.5.2	4.5.2.1	Fondos Propios	29.209.729,3	343.901,2	769.105,7	0,0	0,0	**30.322.736,2**
5	5.5*	5.5.1	5.5.1.1	Fondos Propios	21.152.903,8	421.833,3	299.980,8	0,0	0,0	**21.874.717,9**
6	6.7	6.5.1	6.5.1.1	Fondos Propios	39.559.622,5	14.249.838,1	9.507.127,4	0,0	81.718.201,0	**145.034.789,0**
	6.5*	6.5.2	6.5.2.1	Fondos Propios	2.380.325.608,4	924.588.627,4	375.178.011,5	0,0	0,0	**3.680.092.247,3**
8	8.5*	8.5.1	8.5.1.1	Fondos Propios	0,0	0,0	0,0	284.034.491,5	0,0	**284.034.491,5**
		8.5.2	8.5.2.1	Fondos Propios	0,0	0,0	107.918,0	0,0	0,0	**107.918,0**
9	9.1	9.5.1	9.5.1.1	Fondos Propios	26.972.694,5	120.565.013,6	84.872.461,5	0,0	0,0	**232.410.169,6**
	9.2	9.5.2	9.5.2.1	Fondos Propios	0,0	24.800.810,6	17.698.254,9	0,0	0,0	**42.499.065,5**
		9.5.3	9.5.3.1	Fondos Propios	23.781.945,7	180.400,0	53.959,0	0,0	0,0	**24.016.304,7**
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					**3.177.856.156,5**	**1.206.742.783,4**	**510.074.487,8**	**284.034.491,5**	**81.718.201,0**	**5.260.426.120,2**

[1] Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica, un Objetivo Operativo*, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas

Cuadro 39. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios para el Programa 5: Sede Regional San Carlos

Detalle de los gastos a nivel de grupo	Total (Colones)
Remuneraciones	3.177.856.156,49
Servicios	1.206.742.783,43
Materiales y suministros	510.074.487,76
Bienes duraderos	284.034.491,50
Otros	81.718.201,02
Total	**5.260.426.120,20**

X.CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE LOS PROGRAMAS

Se presentan a continuación en orden, por programa presupuestario los cronogramas para la ejecución física y financiera de los recursos del Plan Anual Operativo y Presupuesto 2013.

Cuadro 40. Cronograma de ejecución física y financiera para el Programa 1: Administración

DIRECCION SUPERIOR

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	II	III	IV
2	2.1	2.1.1	3.283.045,0	656.609,0	656.609,0	984.913,5	984.913,5
	2.4	2.1.2	1.708.096,0	427.024,0	427.024,0	427.024,0	427.024,0
	2.2						
Total objetivo 2			**4.991.141,0**	**1.083.633,0**	**1.083.633,0**	**1.411.937,5**	**1.411.937,5**
3	3.6	3.1.1	43.193.345,8	8.638.669,2	12.958.003,8	8.638.669,2	12.958.003,8
	3.1	3.1.2	656.609,0	131.321,8	131.321,8	196.982,7	196.982,7
	3.11	3.1.3	3.494.333,8	698.866,8	1.048.300,1	698.866,8	1.048.300,1
Total objetivo 3			**47.344.288,6**	**9.468.857,7**	**14.137.625,7**	**9.534.518,6**	**14.203.286,6**
6	6.7	6.1.1	1.887.066.455,1	459.878.095,1	471.766.613,8	483.655.132,4	471.766.613,8
	6.1						
	6.6	6.1.2	13.192.548,3	2.638.509,7	3.957.764,5	3.957.764,5	2.638.509,7
	6.1	6.1.3	8.493.973,1	2.123.493,3	2.123.493,3	2.123.493,3	2.123.493,3
		6.1.4	849.397,3	212.349,3	212.349,3	212.349,3	212.349,3
	6.4	6.1.5	28.751.973,1	7.187.993,3	7.187.993,3	7.187.993,3	7.187.993,3
Total objetivo 6			**1.938.354.347,0**	**472.040.440,7**	**485.248.214,2**	**497.136.732,8**	**483.928.959,3**
8	8.5	8.1.1	38.717.649,0	7.743.529,8	11.615.294,7	11.615.294,7	7.743.529,8
	8.4	8.1.2	4.260.478,3	1.065.119,6	1.065.119,6	1.065.119,6	1.065.119,6
	8.1	8.1.3	44.529.754,5	11.132.438,6	1.065.119,6	1.065.119,6	1.065.119,6
	8.1	8.1.4	1.027.112.258,5	513.556.129,2	256.778.064,6	205.422.451,7	51.355.612,9
	8.8	8.1.5	66.931.984,6	16.732.996,1	16.732.996,1	16.732.996,1	16.732.996,1
Total objetivo 8			**1.181.552.124,8**	**550.230.213,4**	**287.256.594,6**	**235.900.981,7**	**77.962.378,0**

9	9.3	9.1.1	4.691.922,8	1.407.576,8	938.384,6	1.407.576,8	938.384,6
Total objetivo 9			**4.691.922,8**	**1.407.576,8**	**938.384,6**	**1.407.576,8**	**938.384,6**
10	10.1	10.1.1	3.829.033,8	382.903,4	765.806,8	1.148.710,1	1.531.613,5
Total objetivo 10			**3.829.033,8**	**382.903,4**	**765.806,8**	**1.148.710,1**	**1.531.613,5**
11	11.1	11.1.1	50.000.000,0	12.500.000,0	12.500.000,0	12.500.000,0	12.500.000,0
Total objetivo 11			**50.000.000,0**	**12.500.000,0**	**12.500.000,0**	**12.500.000,0**	**12.500.000,0**
TOTAL DIRECCIÓN SUPERIOR			**3.230.762.857,9**	**1.047.113.625,0**	**801.930.258,8**	**759.040.457,6**	**592.476.559,5**

VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	II	III	IV
6	6.6	6.1.1	576.811.161,9	144.202.790,5	144.202.790,5	144.202.790,5	144.202.790,5
	6.7	6.1.2	6.752.891.506,1	1.898.913.091,5	1.898.913.091,5	1.477.532.661,5	1.477.532.661,5
Total objetivo 6			**7.329.702.667,9**	**2.043.115.882,0**	**2.043.115.882,0**	**1.621.735.452,0**	**1.621.735.452,0**
7	7.3	7.1.1	80.682.125,9	20.170.531,5	20.170.531,5	20.170.531,5	20.170.531,5
	7.1	7.1.2	72.800.000,0	18.200.000,0	18.200.000,0	18.200.000,0	18.200.000,0
		7.1.3	108.510.000,0	27.127.500,0	27.127.500,0	27.127.500,0	27.127.500,0
Total objetivo 7			**261.992.125,9**	**65.498.031,5**	**65.498.031,5**	**65.498.031,5**	**65.498.031,5**
8	8.5	8.1.1	273.065.296,0	113.595.163,1	113.595.163,1	22.937.484,9	22.937.484,9
	8.1	8.1.2	817.905.000,0	204.476.250,0	471.766.613,8	471.766.613,8	471.766.613,8
Total objetivo 8			**1.090.970.296,0**	**318.071.413,1**	**585.361.776,9**	**494.704.098,6**	**494.704.098,6**
9	9.7	9.1.1	71.669.881,8	8.958.735,2	8.958.735,2	26.876.205,7	26.876.205,7
Total objetivo 9			**71.669.881,8**	**8.958.735,2**	**8.958.735,2**	**26.876.205,7**	**26.876.205,7**
11	11.1	11.1.1	125.823.653,6	31.455.913,4	31.455.913,4	31.455.913,4	31.455.913,4
Total objetivo 11			**125.823.653,6**	**31.455.913,4**	**31.455.913,4**	**31.455.913,4**	**31.455.913,4**
TOTAL VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN			**8.880.158.625,2**	**2.467.099.975,2**	**2.734.390.339,0**	**2.240.269.701,2**	**2.240.269.701,2**

CENTRO ACADÉMICO DE SAN JOSÉ

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
1	1.4	1.1.1	6.219.335,4	1.554.833,9	1.554.833,9	1.554.833,9	1.554.833,9
Total objetivo 1			**6.219.335,4**	**1.554.833,9**	**1.554.833,9**	**1.554.833,9**	**1.554.833,9**
3	3.6	3.1.1	13.613.845,7	4.084.153,7	2.722.769,1	4.084.153,7	2.722.769,1
Total objetivo 3			**13.613.845,7**	**4.084.153,7**	**2.722.769,1**	**4.084.153,7**	**2.722.769,1**
6	6.1	6.1.1	238.829.887,2	59.707.471,8	59.707.471,8	59.707.471,8	59.707.471,8
Total objetivo 6			**238.829.887,2**	**59.707.471,8**	**59.707.471,8**	**59.707.471,8**	**59.707.471,8**
8	8.1	8.1.1	9.500.000,0	1.900.000,0	1.900.000,0	2.850.000,0	2.850.000,0
Total objetivo 8			**9.500.000,0**	**1.900.000,0**	**1.900.000,0**	**2.850.000,0**	**2.850.000,0**
9	9.1	9.1.1	13.613.845,7	3.403.461,4	3.403.461,4	3.403.461,4	3.403.461,4
Total objetivo 9			**13.613.845,7**	**3.403.461,4**	**3.403.461,4**	**3.403.461,4**	**3.403.461,4**
TOTAL CENTRO ACADÉMICO DE SAN JOSÉ			**281.776.914,1**	**70.649.920,8**	**69.288.536,2**	**71.599.920,8**	**70.238.536,2**
TOTAL PROGRAMA 1			**12.392.698.397,2**	**3.584.863.521,0**	**3.605.609.133,9**	**3.070.910.079,6**	**2.902.984.796,9**

Cuadro 41. Cronograma de ejecución física y financiera para el Programa 2: Docencia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
1	1.2	1.2.1	272.888.029,3	102.333.011,0	34.111.003,7	102.333.011,0	34.111.003,7
	1.2	1.2.2	2.235.415.622,1	498.944.766,8	570.925.149,9	546.782.661,2	618.763.044,2
	1.4	1.2.3	225.849.261,2	35.142.145,1	55.197.559,4	76.540.314,6	58.969.242,1
	1.6						
	1.7	1.2.4	67.705.076,5	16.445.563,1	16.445.563,1	17.650.713,4	17.170.007,4
Total objetivo 1			**2.801.857.989,2**	**652.865.486,0**	**676.679.276,1**	**743.306.700,2**	**729.013.297,4**
2	2.3	2.2.1	202.461.733,8	51.040.603,1	41.342.686,0	59.483.257,4	50.615.433,4
	2.4	2.2.2	209.590.722,5	48.520.252,3	49.128.065,4	62.332.280,9	49.610.124,0
	2.2	2.2.3	193.656.469,5	48.414.117,4	48.414.117,4	48.414.117,4	48.414.117,4
Total objetivo 2			**605.708.925,8**	**147.974.972,7**	**138.884.868,8**	**170.229.655,6**	**148.639.674,8**
3	3.5	3.2.1	307.854.283,1	91.001.726,1	72.869.108,8	74.131.311,4	69.852.136,8
	3.6	3.2.2	529.894.651,4	130.778.000,0	131.466.863,0	144.502.271,4	123.147.517,0
	3.8	3.2.3	212.207.456,5	46.494.653,7	46.494.653,7	63.853.223,7	55.364.925,4
Total objetivo 3			**1.049.956.391,1**	**268.274.379,8**	**250.830.625,6**	**282.486.806,5**	**248.364.579,2**
4	4.3	4.2.1	209.332.042,2	50.532.755,0	51.349.150,0	56.059.120,9	51.391.016,4
		4.2.2	16.450,0	1.645,0	1.645,0	6.580,0	6.580,0
	4.2	4.2.3	52.424.847,9	12.450.901,4	12.450.901,4	14.091.799,1	13.436.488,5
Total objetivo 4			**261.773.340,2**	**62.985.301,4**	**63.801.696,3**	**70.157.500,0**	**64.834.084,9**
6	6.7	6.2.1	193.656.469,5	48.414.117,4	48.414.117,4	48.414.117,4	48.414.117,4
		6.2.2	9.210.457.017,5	2.313.666.802,8	2.313.666.802,8	2.291.561.705,9	2.291.561.705,9
Total objetivo 6			**9.404.113.487,0**	**2.362.080.920,2**	**2.362.080.920,2**	**2.339.975.823,3**	**2.339.975.823,3**
7	7.2	7.2.1	321.194.776,2	82.964.610,7	81.198.039,4	75.834.086,7	81.198.039,4
	7.1	7.2.2	496.458.652,3	117.015.304,3	119.497.597,6	131.164.375,9	128.831.020,3
Total objetivo 7			**817.653.428,5**	**199.979.915,0**	**200.695.637,0**	**206.998.462,6**	**210.029.059,7**
8	8.2	8.2.1	472.120.239,2	128.841.613,3	109.201.411,3	128.841.613,3	105.235.601,3
	8.2	8.2.2	4.358.277.439,5	1.089.569.359,9	1.089.569.359,9	1.089.569.359,9	1.089.569.359,9
Total objetivo 8			**4.830.397.678,7**	**1.218.410.973,1**	**1.198.770.771,2**	**1.218.410.973,1**	**1.194.804.961,2**
9	9.1	9.2.1	365.049.384,4	88.999.039,9	88.999.039,9	99.256.927,6	87.830.881,9
		9.2.2	80.361.982,8	18.081.446,1	18.081.446,1	22.099.545,3	22.099.545,3
Total objetivo 9			**445.411.367,2**	**107.080.486,1**	**107.080.486,1**	**121.356.472,9**	**109.930.427,2**
11	11.2	11.2.1	1.753.252.179,0	438.313.044,7	438.313.044,7	438.313.044,7	438.313.044,7
Total objetivo 11			**1.753.252.179,0**	**438.313.044,7**	**438.313.044,7**	**438.313.044,7**	**438.313.044,7**
TOTAL PROGRAMA 2			**21.970.124.786,5**	**5.457.965.479,0**	**5.437.137.325,9**	**5.591.235.439,1**	**5.483.904.952,4**

Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 42. Cronograma de ejecución física y financiera para el Programa 3: Vida Estudiantil y Servicios Académicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
1	1.2	1.3.1	17.042.618,4	4.260.654,6	4.260.654,6	4.260.654,6	4.260.654,6
Total objetivo 1			**17.042.618,4**	**4.260.654,6**	**4.260.654,6**	**4.260.654,6**	**4.260.654,6**
2	2.1	2.3.1	209.940.704,6	52.485.176,2	52.485.176,2	52.485.176,2	52.485.176,2
	2.2						
	2.4						
	2.5						
	2.4	2.3.2	117248770,1	29.312.192,5	29.312.192,5	29.312.192,5	29.312.192,5
Total objetivo 2			**327.189.474,8**	**81.797.368,7**	**81.797.368,7**	**81.797.368,7**	**81.797.368,7**
5	5.6	5.3.1	190.603.184,1	47.650.796,0	47.650.796,0	47.650.796,0	47.650.796,0
Total objetivo 5			**190.603.184,1**	**47.650.796,0**	**47.650.796,0**	**47.650.796,0**	**47.650.796,0**
6	6.5	6.3.1	171.434.678,4	42.858.669,6	42.858.669,6	42.858.669,6	42.858.669,6
	6.7						
	6.3	6.3.2	3.918.171.823,8	979.542.955,9	979.542.955,9	979.542.955,9	979.542.955,9
Total objetivo 6			**4.089.606.502,2**	**1.022.401.625,5**	**1.022.401.625,5**	**1.022.401.625,5**	**1.022.401.625,5**
7	7.1	7.3.1	28.209.263,2	7.052.315,8	7.052.315,8	7.052.315,8	7.052.315,8
Total objetivo 7			**28.209.263,2**	**7.052.315,8**	**7.052.315,8**	**7.052.315,8**	**7.052.315,8**
8	8.3	8.3.1	114.311.483,5	28.577.870,9	28.577.870,9	28.577.870,9	28.577.870,9
	8.5						
	8.6						
	8.3	8.3.2	1.448.301.986,0	362.075.496,5	362.075.496,5	362.075.496,5	362.075.496,5
Total objetivo 8			**1.562.613.469,4**	**390.653.367,4**	**390.653.367,4**	**390.653.367,4**	**390.653.367,4**
9	9.4	9.3.1	1.333.750,3	333.437,6	333.437,6	333.437,6	333.437,6
Total objetivo 9			**1.333.750,3**	**333.437,6**	**333.437,6**	**333.437,6**	**333.437,6**
11	11.1	11.3.1	54.475.000,0	13.618.750,0	13.618.750,0	13.618.750,0	13.618.750,0
	11.2						
Total objetivo 11			**54.475.000,0**	**13.618.750,0**	**13.618.750,0**	**13.618.750,0**	**13.618.750,0**
TOTAL PROGRAMA 3			**6.271.073.262,5**	**1.567.768.315,6**	**1.567.768.315,6**	**1.567.768.315,6**	**1.567.768.315,6**

Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 43. Cronograma de ejecución física y financiera para el Programa 4: Investigación y Extensión

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
1	1.1	1.4.1	9.777.624,4	2.444.406,1	2.933.287,3	2.444.406,1	1.955.524,9
	1.3						
	1.4	1.4.2	9.777.624,4	4.888.812,2	2.444.406,1	2.444.406,1	0,0
	1.12						
Total objetivo 1			**19.555.248,8**	**7.333.218,3**	**5.377.693,4**	**4.888.812,2**	**1.955.524,9**
3	3.1	3.4.1	11.696.230,1	2.924.057,5	2.924.057,5	2.924.057,5	2.924.057,5
	3.2						
	3.3	3.4.2	47.618.713,2	7.142.807,0	16.666.549,6	11.904.678,3	11.904.678,3
	3.6						
	3.5	3.4.3	43.987.409,1	10.996.852,3	10.996.852,3	10.996.852,3	10.996.852,3
	3.6						
	3.9	3.4.4	65.144.170,1	7.817.300,4	8.143.021,3	24.429.063,8	24.429.063,8
	3.10						
	3.1	3.4.5	1.324.034.329,4	331.008.582,4	331.008.582,4	331.008.582,4	331.008.582,4
		3.4.6	540.804.152,9	135.201.038,2	135.201.038,2	135.201.038,2	135.201.038,2
	3.2	3.4.7	23.034.860,7	4.606.972,1	4.606.972,1	6.910.458,2	6.910.458,2
Total objetivo 3			**2.056.319.865,5**	**499.697.609,9**	**509.547.073,4**	**523.374.730,7**	**523.374.730,7**
5	5.1	5.4.1	143.800.252,5	0,0	71.900.126,2	71.900.126,2	0,0
	5.2						
	3.4	5.4.2	144.956.645,5	36.239.161,4	36.239.161,4	36.239.161,4	36.239.161,4
	5.1						
	5.3						
	5.4						
	5.3	5.4.3	58386150,57	14596537,64	14596537,64	14596537,64	14596537,64
	5.4						
	5.5						
	5.7	5.4.4	117.027.301,1	29.256.825,3	29.256.825,3	29.256.825,3	29.256.825,3
	5.8						
	5.1	5.4.5	299.559.493,3	74.889.873,3	74.889.873,3	74.889.873,3	74.889.873,3
	5.2	5.4.6	116.947.301,1	0,0	0,0	149.779.746,6	149.779.746,6
Total objetivo 5			**880.677.144,1**	**154.982.397,6**	**226.882.523,9**	**376.662.270,5**	**304.762.144,2**
6	6.4	6.4.1	1.182.070.779,0	295.517.694,7	295.517.694,7	295.517.694,7	295.517.694,7
Total objetivo 6			**1.182.070.779,0**	**295.517.694,7**	**295.517.694,7**	**295.517.694,7**	**295.517.694,7**

7	7.2 7.4	7.4.1	59.686.110,6	14.921.527,7	14.921.527,7	14.921.527,7	14.921.527,7
Total objetivo 7			**59.686.110,6**	**14.921.527,7**	**14.921.527,7**	**14.921.527,7**	**14.921.527,7**
8	8.8	8.4.1	12.772.611,9	3.193.153,0	3.193.153,0	3.193.153,0	3.193.153,0
Total objetivo 8			**12.772.611,9**	**3.193.153,0**	**3.193.153,0**	**3.193.153,0**	**3.193.153,0**
9	9.1	9.4.1	2.039.588,5	509.897,1	509.897,1	509.897,1	509.897,1
	9.3	9.4.2	14.675.833,2	3.668.958,3	3.668.958,3	3.668.958,3	3.668.958,3
	9.5	9.4.3	24.996.783,3	6.249.195,8	6.249.195,8	6.249.195,8	6.249.195,8
Total objetivo 9			**41.712.205,1**	**10.428.051,3**	**10.428.051,3**	**10.428.051,3**	**10.428.051,3**
11	11.1	11.4.1	454.640.842,4	113.660.210,6	113.660.210,6	113.660.210,6	113.660.210,6
Total objetivo 11			**454.640.842,4**	**113.660.210,6**	**113.660.210,6**	**113.660.210,6**	**113.660.210,6**
TOTAL PROGRAMA 4			**4.707.434.807,3**	**1.099.733.863,1**	**1.179.527.927,9**	**1.342.646.450,6**	**1.267.813.037,0**

Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 44. Cronograma de ejecución física y financiera para el Programa 5: Sede Regional San Carlos

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS CUANTIFICADAS	TOTAL PRESUPUESTO POR META	TRIMESTRE I	II	III	IV
1	1.2	1.5.1	18.756.502,3	4.689.125,6	4.689.125,6	4.689.125,6	4.689.125,6
		1.5.2	204.145.305,6	61.243.591,7	40.829.061,1	61.243.591,7	40.829.061,1
		1.5.3	92.766.785,6	16.605.254,6	34.230.943,9	28.943.237,1	13.080.116,8
	1.4	1.5.4	393.069.765,5	108.094.185,5	108.094.185,5	98.267.441,4	78.613.953,1
Total objetivo 1			**708.738.359,0**	**190.632.157,4**	**187.843.316,1**	**193.143.395,7**	**137.212.256,6**
2	2.4	2.5.1	30.899.765,5	9.269.929,6	6.179.953,1	9.269.929,6	6.179.953,1
Total objetivo 2			**30.899.765,5**	**9.269.929,6**	**6.179.953,1**	**9.269.929,6**	**6.179.953,1**
3	3.8	3.5.1	44.681.714,0	10.812.974,8	10.410.839,4	11.930.017,6	11.527.882,2
	3.5						
Total objetivo 3			**44.681.714,0**	**10.812.974,8**	**10.410.839,4**	**11.930.017,6**	**11.527.882,2**
4	4.5	4.5.1	15.713.842,0	3.535.614,4	4.321.306,5	3.535.614,4	4.321.306,5
		4.5.2	30.322.736,2	6.822.615,6	8.732.948,0	11.371.026,1	3.426.469,2
Total objetivo 4			**46.036.578,2**	**10.358.230,1**	**13.054.254,6**	**14.906.640,5**	**7.747.775,7**
5	5.5	5.5.1	21.874.717,9	8.531.140,0	8.093.645,6	3.281.207,7	1.968.724,6
Total objetivo 5			**21.874.717,9**	**8.531.140,0**	**8.093.645,6**	**3.281.207,7**	**1.968.724,6**
6	6.7	6.5.1	145.034.789,0	36.258.697,3	36.258.697,3	36.258.697,3	36.258.697,3
	6.5	6.5.2	3.680.092.247,3	938.423.523,1	1.004.665.183,5	920.023.061,8	820.660.571,2
Total objetivo 6			**3.825.127.036,4**	**974.682.220,3**	**1.040.923.880,8**	**956.281.759,1**	**856.919.268,4**
8	8.5	8.5.1	284.034.491,5	71.008.622,9	71.008.622,9	71.008.622,9	71.008.622,9
		8.5.2	107.918,0	26.979,5	26.979,5	26.979,5	26.979,5
Total objetivo 8			**284.142.409,5**	**71.035.602,4**	**71.035.602,4**	**71.035.602,4**	**71.035.602,4**
9	9.1	9.5.1	232.410.169,6	56.475.671,2	64.842.437,3	59.729.413,6	51.362.647,5
	9.2	9.5.2	42.499.065,5	10.624.766,4	10.624.766,4	10.624.766,4	10.624.766,4
		9.5.3	24.016.304,7	9.606.521,9	9.606.521,9	4.803.260,9	0,0
Total objetivo 9			**298.925.539,9**	**76.706.959,5**	**85.073.725,6**	**75.157.440,9**	**61.987.413,9**
TOTAL PROGRAMA 5			**5.260.426.120,2**	**1.352.029.214,1**	**1.422.615.217,5**	**1.335.005.993,6**	**1.154.578.876,9**

Una Acción Estratégica es vinculante a una Meta Estratégica; un Objetivo Operativo, a una Meta Operativa. No obstante, algunas Metas Operativas tienen relación con Acciones Estratégicas.

Cuadro 45. Detalle de Bienes Duraderos y otras inversiones

DEPENDENCIA	MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO								BIENES DURADEROS DIVERSOS	TOTAL	META	DETALLE	
	MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCIÓN (5115)	EQUIPO DE TRANSPORTE (5125)	EQUIPO DE COMUNICACIÓN (5131)	EQUIPO Y MOBILIARIO DE OFICINA (5140)	EQUIPO Y PROGRAMAS DE CÓMPUTO (5150)	EQUIPO SANITARIO, DE LABORATORIO E INVESTIGACIÓN (5160)	EQUIPO Y MOBILIARIO EDUCACIONAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO (5170)	MAQUINARIA Y EQUIPO DIVERSO (5180)	SEMOVIENTES (5410)			RECURSOS NUEVOS	COMPROMISOS REVALIDADOS[1]
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN													
SUB-PROGRAMA 1.1: DIRECCIÓN SUPERIOR													
OFICINA DE PRENSA INSTITUCIONAL	0,0	0,0	0,0	0,0	3.400.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	3.400.000,0	8.1.4	2.000.000,0	1.400.000,0
TRIBUNAL INSTITUCIONAL ELECTORAL	0,0	0,0	0,0	0,0	499.999,0	0,0	0,0	0,0	0,0	499.999,0	8.1.4	0,0	499.999,0
CONSEJO INSTITUCIONAL	0,0	0,0	0,0	4.610.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4.610.000,0	8.1.4	0,0	4.610.000,0
DIRECCION DE RECTORIA	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,0	8.1.4	0,0	1.500.000,0
ASESORIA LEGAL	0,0	0,0	0,0	0,0	999.998,00	0,0	0,0	0,0	0,0	999.998,0	8.1.4	0,0	999.998,0
DEPTO. PLANIFICACION INSTITUCIONAL	0,0	0,0	0,0	0,0	4.563.510,00	0,0	0,0	0,0	0,0	4.563.510,0	8.1.4	0,0	4.563.510,0
LAIMI II	0,0	0,0	0,0	35.100.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35.100.000,0	8.1.4	0,0	35.100.000,0
CENTRO DE COMPUTO INSTITUCIONAL	0,0	0,0	55.000.000,00	52.000.000,00	844.699.999,00	0,0	0,0	0,0	0,0	951.699.999,0	8.1.4	625.000.000,0	326.699.999,0
TOTAL SUB-PROGRAMA 1.1	**0,0**	**0,0**	**55.000.000,0**	**91.710.000,0**	**855.663.506,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1.002.373.506,0**		627.000.000,0	375.373.506,0
SUB-PROGRAMA 1.2: ADMINISTRACIÓN													
PARTIDAS INSTITUCIONALES VIC. ADMINIST.	0,0	0,0	0,0	0,0	112.096.390,00	0,0	0,0	45.750.000,00	0,0	157.846.390,0	8.1.1 8.1.2	0,0	157.846.393,0
RESTAURANTE INSTITUCIONAL	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19.000.000,00	0,0	19.000.000,0	8.1.2	0,0	19.000.000,0
FINANCIERO CONTABLE INSTITUCIONAL	0,0	0,0	0,0	0,0	2.755.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	2.755.000,0	8.1.2	0,0	2.755.000,0
UNIDAD DE TRANSPORTES INSTITUCIONAL	0,0	55.000.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	55.000.000,0	8.1.2	0,0	55.000.000,0
TALLER DE PUBLICACIONES INSTITUCIONAL	47.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	47.500.000,0	8.1.2	0,0	47.500.000,0
UNIDAD DE ELECTROMECANICA INSTITUCIONAL	250.000.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	250.000.000,0	8.1.2	250.000.000,0	0,0
TOTAL SUB-PROGRAMA 1.2	**297.500.000,0**	**55.000.000,0**	**0,0**	**0,0**	**114.851.390,0**	**0,0**	**0,0**	**64.750.000,0**	**0,0**	**532.101.390,0**		250.000.000,0	282.101.393,0
SUB-PROGRAMA 1.3: CENTRO ACADÉMICO SJ													
DIRECCION CENTRO ACADEMICO	0,0	9.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9.500.000,0	8.1.1	0,0	9.500.000,0
TOTAL SUB-PROGRAMA 1.3	**0,0**	**9.500.000,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**9.500.000,0**		0,0	9.500.000,0
TOTAL PROGRAMA 1	**297.500.000,0**	**64.500.000,0**	**55.000.000,0**	**91.710.000,0**	**970.514.896,0**	**0,0**	**0,0**	**64.750.000,0**	**0,0**	**1.543.974.896,0**		**877.000.000,0**	**666.974.899,0**

DEPENDENCIA	MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO								BIENES DURADEROS DIVERSOS	TOTAL	META	DETALLE	
	MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCIÓN (5115)	EQUIPO DE TRANSPORTE (5125)	EQUIPO DE COMUNICACIÓN (5131)	EQUIPO Y MOBILIARIO DE OFICINA (5140)	EQUIPO Y PROGRAMAS DE CÓMPUTO (5150)	EQUIPO SANITARIO, DE LABORATORIO E INVESTIGACIÓN (5160)	EQUIPO Y MOBILIARIO EDUCACIONAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO (5170)	MAQUINARIA Y EQUIPO DIVERSO (5180)	SEMOVIENTES (5410)			RECURSOS NUEVOS	COMPROMISOS REVALIDADOS[1]
PROGRAMA 2: DOCENCIA													
PARTIDAS INSTITUCIONALES DOCENCIA	48.000.000,00	0,0	0,0	0,0	170.100.000,00	27.351.438,38	0,0	0,0	0,0	245.451.438,4		0,0	245.451.438,4
SEDE INTERUNIVERSITARIA-ALAJUELA	0,0	25.000.000,00	1.000.000,00	9.095.000,00	34.749.974,00	0,0	2.000.000,00	0,0	0,0	71.844.974,0	11.2.1	8.000.000,0	63.844.974,0
CAPACIT.INGLÉS P-FUNCIONARIOS Y ESTUDIAN	0,0	0,0	19.400.000,00	0,0	15.900.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	35.300.000,0	11.2.1	0,0	35.300.000,0
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN ACCESO	0,0	0,0	5.000.000,00	800.000,00	6.799.997,00	0,0	0,0	0,0	0,0	12.599.997,0	11.2.1	10.000.000,0	2.599.997,0
EQUIPAMIENTO DOCENTE-FONDOS DEL SISTEMA	0,0	0,0	20.000.000,00	0,0	200.908.400,00	46.787.080,00	68.460.000,00	0,0	0,0	336.155.480,0	11.2.1	123.000.000,0	213.155.480,0
ESCUELA DE CIENCIAS DEL LENGUAJE-FDU	0,0	0,0	49.800.003,00	1.969.800,00	10.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	62.269.803,0	8.2.2	49.800.003,0	12.469.800,0
ÁREA DOC.EN CIENCIAS NATURALES P/DESARRO	0,0	0,0	0,0	150.000,00	500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	650.000,0	8.2.2	0,0	650.000,0
ESC. ADMINISTRACIÓN EMPRESAS DIURNA-FDU	0,0	0,0	0,0	3.500.000,00	4.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	8.000.000,0	8.2.2	0,0	8.000.000,0
DIRECCION VICERRECTORIA DOCENCIA	0,0	0,0	0,0	0,0	1.879.998,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.879.998,0	8.2.2	0,0	1.879.998,0
AREA LIC.ING.EN MECATRÓNICA	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,0	8.2.2	0,0	1.500.000,0
AREA LIC.ING.EN COMPUTADORES	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,0	8.2.2	0,0	1.500.000,0
ESC. DE ELECTRÓNICA-FDU	0,0	0,0	0,0	0,0	14.717.500,00	0,0	0,0	0,0	0,0	14.717.500,0	8.2.2	0,0	14.717.500,0
ESCUELA DE ING. EN COMPUTACION	0,0	0,0	0,0	0,0	6.900.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	6.900.000,0	8.2.2	0,0	6.900.000,0
ÁREA DE ADMON DE TECNOLOGÍAS DE INFORMAC	0,0	0,0	0,0	0,0	6.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	6.500.000,0	8.2.2	0,0	6.500.000,0
CENTRO DE INVESTIGACION COMPUTACION FDU	0,0	0,0	0,0	0,0	13.100.999,00	0,0	0,0	0,0	0,0	13.100.999,0	8.2.2	0,0	13.100.999,0
ESCUELA ADMINIST. DE EMPRESAS NOCTURNA	0,0	0,0	0,0	0,0	1.200.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.200.000,0	8.2.2	0,0	1.200.000,0
ESCUELA DE INGENIERÍA FORESTAL	0,0	0,0	0,0	0,0	3.600.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	3.600.000,0	8.2.2	0,0	3.600.000,0
ESCUELA DE INGENIERÍA FORESTAL-FDU	0,0	0,0	0,0	0,0	2.600.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	2.600.000,0	8.2.2	0,0	2.600.000,0
ESCUELA DE INGENIERIA EN CONSTRUCCION	0,0	0,0	0,0	0,0	6.809.380,00	0,0	0,0	0,0	0,0	6.809.380,0	8.2.2	0,0	6.809.380,0
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONSTRUCIÓN-FDU	0,0	0,0	0,0	0,0	1.290.620,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.290.620,0	8.2.2	0,0	1.290.620,0
ESCUELA DE MATEMATICA	0,0	0,0	0,0	0,0	7.950.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	7.950.000,0	8.2.2	0,0	7.950.000,0
ESCUELA DE QUÍMICA-FONDOS FDU	0,0	0,0	0,0	0,0	1.975.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.975.000,0	8.2.2	0,0	1.975.000,0
ESCUELA DE CIENCIA E ING. DE MATERIALES	0,0	0,0	0,0	0,0	1.100.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.100.000,0	8.2.2	0,0	1.100.000,0
GENERACIÓN DE CURSOS DE LAB. DE NANOTECN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11.000.000,00	0,0	0,0	0,0	11.000.000,0	11.2.1	11.000.000,0	0,0
ESCUELA DE FÍSICA-FDU	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	49.500,00	0,0	0,0	0,0	49.500,0	8.2.2	0,0	49.500,0
CEQUIATEC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.000.000,00	0,0	0,0	0,0	1.000.000,0	8.2.2	0,0	1.000.000,0
RESERVA RECURSOS FDU-PROG.2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	144.000.000,00	0,0	144.000.000,0	8.2.2	144.000.000,0	0,0
TOTAL PROGRAMA 2	**48.000.000,0**	**25.000.000,0**	**95.200.003,0**	**15.514.800,0**	**516.581.868,0**	**86.188.018,4**	**70.460.000,0**	**144.000.000,0**	**0,0**	**1.000.944.689,4**		345.800.003,0	655.144.686,4

DEPENDENCIA	MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO								BIENES DURADEROS DIVERSOS	TOTAL	META	DETALLE	
	MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCIÓN (5115)	EQUIPO DE TRANSPORTE (5125)	EQUIPO DE COMUNICACIÓN (5131)	EQUIPO Y MOBILIARIO DE OFICINA (5140)	EQUIPO Y PROGRAMAS DE CÓMPUTO (5150)	EQUIPO SANITARIO, DE LABORATORIO E INVESTIGACIÓN (5160)	EQUIPO Y MOBILIARIO EDUCACIONAL, DEPORTIVO Y RECREATIVO (5170)	MAQUINARIA Y EQUIPO DIVERSO (5180)	SEMOVIENTES (5410)			RECURSOS NUEVOS	COMPROMISOS REVALIDADOS[1]
PROGRAMA 3: VIESA													
PARTIDAS INSTITUCIONALES VIESA	0,0	0,0	0,0	5.403.565,00	96.790.000,0	0,0	327.340.000,00	0,0	0,0	429.533.565,0	8.3.2	68.700.000,0	207.833.565,0
FONDO SOLIDARIO DE DESARROLLO ESTUDIANT.	0,0	0,0	0,0	0,0	15.875.000,00	0,0	29.000.000,00	5.000.000,00	0,0	49.875.000,0	8.3.2	44.000.000,0	5.875.000,0
R.A.M.A. RENDIMIENTO ACADEMICO EN MATEMA	0,0	0,0	0,0	0,0	500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	500.000,0	11.3.1	0,0	500.000,0
Desplegable descubriendo la U	0,0	0,0	0,0	0,0	600.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	600.000,0	11.3.1	0,0	600.000,0
Inscripción por web para admisión conjun	0,0	0,0	0,0	0,0	1.100.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.100.000,0	11.3.1	0,0	1.100.000,0
Visitas de información y orientación a e	0,0	0,0	0,0	0,0	475.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	475.000,0	11.3.1	0,0	475.000,0
MULTAS BIBLIOTECA CARTAGO.SUPERAVIT 2000	0,0	0,0	0,0	0,0	6.473.500,00	0,0	0,0	0,0	0,0	6.473.500,0	8.3.2	0,0	6.473.500,0
DEPTO. ORIENTACION Y PSICOLOGIA	0,0	0,0	0,0	0,0	1.400.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	1.400.000,0	8.3.2	0,0	1.400.000,0
RESIDENCIAS ESTUDIANTILES CARTAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	1.850.000,00	0,0	0,0	1.534.743,55	0,0	3.384.743,6	8.3.2	2.634.743,6	750.000,0
TOTAL PROGRAMA 3	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**5.403.565,0**	**125.063.500,0**	**0,0**	**356.340.000,0**	**6.534.743,6**	**0,0**	**493.341.808,6**		115.334.743,6	225.007.065,0
PROGRAMA 4: VIE													
PLAN DE GESTIÓN DE LA CUENCA DEL RIO VOL	1.500.691,00	0,0	0,0	0,0	0,0	500.000,00	0,0	0,0	0,0	2.000.691,0	3.4.6	2.000.691,0	0,0
INICIATIVAS DE TURISMO COMUNITARIO Y DES	0,0	0,0	514.000,00	135.000,00	639.999,00	0,0	390.000,00	0,0	0,0	1.678.999,0	3.4.6	1.479.000,0	199.999,0
E-FLORA TECNOL IDENTIFIC DE ESPECIES ARB	0,0	0,0	900.000,00	0,0	2.100.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	3.000.000,0	3.4.5	1.750.000,0	1.250.000,0
PARTIDAS INSTITUCIONALES V.I.E.	0,0	0,0	0,0	3.300.000,00	6.984.000,00	5.150.950,00	0,0	52.500,00	0,0	15.487.450,0	3.4.5	0,0	15.487.450,0
EQUIPO CIENTIFICO Y TECNOLOGICO	0,0	0,0	0,0	5.000.000,00	0,0	95.419.902,00	0,0	0,0	0,0	100.419.902,0	3.4.6	64.500.000,0	35.919.902,0
MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE PUBLICACIÓN D	0,0	0,0	0,0	200.000,00	4.000.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4.200.000,0	3.4.6	200.000,0	4.000.000,0
EXTRACCIÓN FRUCTANA A PARTIR BIOMASA RES	0,0	0,0	0,0	0,0	750.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	750.000,0	3.4.6	0,0	750.000,0
ESTIMULAR Y DEMOCRATIZAR LAS CAP ACADEMI	0,0	0,0	0,0	0,0	400.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	400.000,0	3.4.6	400.000,0	0,0
COORD. CRI PACÍFICO SUR	0,0	0,0	0,0	0,0	750.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	750.000,0	11.4.1	0,0	750.000,0
FORTALEC TURISMO SOSTEN Y RESCATE DE PAT	0,0	0,0	0,0	0,0	700.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	700.000,0	11.4.1	0,0	700.000,0
DESAR. SOSTENIBLE DEL GRUPO DE MUJERES	0,0	0,0	0,0	0,0	600.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	600.000,0	11.4.1	0,0	600.000,0
DESARROLLO DE PROTOT ESTANQ CULT MICROAL	0,0	0,0	0,0	0,0	538.000,00	6.500.000,00	0,0	0,0	0,0	7.038.000,0	3.4.5	0,0	7.038.000,0
RESERVA PROYECTOS DE INVESTIGACION	0,0	0,0	0,0	0,0	9.100.000,00	305.323.887,50	0,0	0,0	0,0	314.423.887,5	3.4.5	288.250.000,0	26.173.887,5
EVALUACION DE LA CAPACIDAD REGENE APOSIT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.500.000,00	0,0	0,0	0,0	1.500.000,0	3.4.6	1.500.000,0	0,0
FORTAL. PROC SOCIO PROD ASENTAM. OROSO,	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	108.000,00	0,0	0,0	0,0	108.000,0	11.4.1	0,0	108.000,0
SIST.EXPERTO MOTOR.ASIST.POR TEMP(SEMAT)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	735.000,00	0,0	0,0	0,0	735.000,0	3.4.5	0,0	735.000,0
COORD. COMISIÓN DE ENLACE	0,0	0,0	0,0	0,0	3.000.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	3.000.000,0	11.4.1	3.000.000,0	0,0
TALLERES LUDICO CREATIVOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40.000,00	0,0	0,0	40.000,0	3.4.6	40.000,0	0,0
TOTAL PROGRAMA 4	**1.500.691,0**	**0,0**	**1.414.000,0**	**8.635.000,0**	**29.561.999,0**	**415.237.739,5**	**430.000,0**	**52.500,0**	**0,0**	**456.831.929,5**		**363.119.691,0**	**93.712.238,5**
PROGRAMA 5: SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS													
MAQUINARIA AGRICOLA	500.000,00	2.000.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100.000,00	0,0	2.600.000,0	8.5.1	2.600.000,0	0,0
PLANTA DE MATANZA	5.000.000,00	2.000.000,00	0,0	1.200.000,00	1.200.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	9.400.000,0	8.5.1	9.400.000,0	0,0
GANADO DE CARNE	0,0	8.000.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.450.000,00	0,0	9.450.000,0	8.5.1	9.450.000,0	0,0
PORQUERIZA	0,0	500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	700.000,00	1.200.000,0	8.5.1	1.200.000,0	0,0
PROYECTO ARROZ	0,0	2.000.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.000.000,0	8.5.1	2.000.000,0	0,0
PROYECTO BOVINO DE LECHE	0,0	1.500.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.000.000,00	0,0	2.500.000,0	8.5.1	2.500.000,0	0,0
CTEC-VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	0,0	0,0	2.000.000,00	0,0	2.500.000,00	0,0	1.000.000,00	0,0	0,0	5.500.000,0	8.5.1	5.500.000,0	0,0
RESIDENCIAS ESTUDIANTILES SAN CARLOS	0,0	0,0	500.000,00	1.000.000,00	500.000,00	0,0	1.500.000,00	500.000,00	0,0	4.000.000,0	8.5.1	4.000.000,0	0,0
ESCUELA DE AGRONOMIA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10.500.000,00	0,0	0,0	0,0	10.500.000,0	8.5.1	10.500.000,0	0,0
ESCUELA DE CIENCIAS, SAN CARLOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.746.950,00	0,0	0,0	0,0	3.746.950,0	8.5.1	1.000.000,0	2.746.950,0
DEPTO. VIDA ESTUD. SERV. ACADEMICOS S.C.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	80.000,00	0,0	0,0	0,0	80.000,0	8.5.1	0,0	80.000,0
TOTAL PROGRAMA 5	**5.500.000,0**	**16.000.000,0**	**2.500.000,0**	**2.200.000,0**	**4.200.000,0**	**14.326.950,0**	**2.500.000,0**	**3.050.000,0**	**700.000,0**	**50.976.950,0**		**48.150.000,0**	**2.826.950,0**
TOTAL GENERAL	**352.500.691,0**	**105.500.000,0**	**154.114.003,0**	**123.463.365,0**	**1.645.922.263,0**	**515.752.707,9**	**429.730.000,0**	**218.387.243,6**	**700.000,0**	**3.546.070.273,4**		**1.749.404.437,6**	**1.643.665.838,9**

Cuadro 46. Detalle de Infraestructura

DETALLE DE INFRAESTRUCTURA

DEPENDENCIA	EDIFICIOS (5211)	OTRAS CONSTRUCCIONES, ADICIONES Y MEJORAS (5290)	Total	Meta	RECURSOS NUEVOS	COMPROMISOS REVALIDADOS[1]
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN						
SUB-PROGRAMA 1.2: ADMINISTRACIÓN						
PARTIDAS INSTITUCIONALES VIC. ADMINIST.	370.000.000,00	0,0	**370.000.000,0**	8.1.2	0,0	370.000.000,0
OBRAS CIVILES INSTITUCIONAL	20.000.000,00	0,0	**20.000.000,0**	8.1.2	0,0	20.000.000,0
TOTAL SUB-PROGRAMA 1.2	**390.000.000,0**	**0,0**	**390.000.000,0**		**0,0**	**390.000.000,0**
TOTAL PROGRAMA 1	**390.000.000,0**	**0,0**	**390.000.000,0**		**0,0**	**390.000.000,0**
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
PARTIDAS INSTITUCIONALES DOCENCIA	2.130.000.000,00	440.233.201,12	**2.570.233.201,1**	8.2.2	300.313.201,1	2.269.920.000,0
ESCUELA DE CIENCIAS DEL LENGUAJE	28.000.000,00	0,0	**28.000.000,0**	8.2.2	0,0	28.000.000,0
CIENCIA DE LOS MATERIALES INSTITUCIONAL	26.000.000,00	0,0	**26.000.000,0**	8.2.2	0,0	26.000.000,0
ESCUELA DE BIOLOGIA INSTITUCIONAL	1.200.000.000,00	0,0	**1.200.000.000,0**	8.2.2	0,0	1.200.000.000,0
TOTAL PROGRAMA 2	**3.384.000.000,0**	**440.233.201,1**	**3.824.233.201,1**		**300.313.201,1**	**3.523.920.000,0**
PROGRAMA 3: VIESA						
PARTIDAS INSTITUCIONALES VIESA	957.635.177,40	0,0	**957.635.177,4**	8.3.2	101.300.000,0	856.335.177,4
TOTAL PROGRAMA 3	**957.635.177,4**	**0,0**	**957.635.177,4**		**101.300.000,0**	**856.335.177,4**
PROGRAMA 4: VIE						
PARTIDAS INSTITUCIONALES V.I.E.	10.000.000,00	0,0	**10.000.000,0**	3.4.5	0,0	10.000.000,0
RESERVA PROYECTOS FONDOS DEL SISTEMA	74.874.170,00	0,0	**74.874.170,0**	3.4.6	74.874.170,0	0,0
RESERVA PROYECTOS DE INVESTIGACION	70.000.000,00	0,0	**70.000.000,0**	3.4.5	70.000.000,0	0,0
TOTAL PROGRAMA 4	**154.874.170,0**	**0,0**	**154.874.170,0**		**144.874.170,0**	**10.000.000,0**
PROGRAMA 5: SEDE REGIONAL DE SAN CARLOS						
PARTIDAS INSTITUCIONALES SAN CARLOS	194.430.000,00	0,0	**194.430.000,0**	8.5.1	0,0	194.430.000,0
PLANTA DE MATANZA	32.127.541,50	0,0	**32.127.541,5**	8.5.1	0,0	32.127.541,5
RESIDENCIAS ESTUDIANTILES SAN CARLOS	6.500.000,00	0,0	**6.500.000,0**	8.5.1	6.500.000,0	0,0
TOTAL PROGRAMA 5	**233.057.541,5**	**0,0**	**233.057.541,5**		**6.500.000,0**	**226.557.541,5**
TOTAL GENERAL	**5.119.566.888,9**	**440.233.201,1**	**5.559.800.090,0**		**552.987.371,1**	**5.006.812.718,9**

Fuente: Departamento de Financiero Contable. Presupuesto Ordinario 2013.

[1]Según oficio AP-1075-2012: "Compromisos Presupuestarios a ejecutarse en el 2013"

XI. VINCULACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO 2013 CON EL PLAN NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA ESTATAL 2011-2015

Se presenta a continuación la vinculación con el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015.

Cuadro 47. Vinculación del Plan Anual Operativo con el Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.1: DIRECCIÓN SUPERIOR						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.1.1: Desarrollar 4 actividades que promuevan una mayor equidad de género en la Comunidad Institucional	2.1.1.1 Cantidad de actividades desarrolladas.	Acceso y Equidad	Accesibilidad	2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales con equidad y en forma planificada que permita promover la cohesión y la movilidad social.	2.1.1.1 Elaborar e implementar una estrategia de admisión conjunta que considere la equidad de oportunidades y las necesidades particulares de la población estudiantil en la construcción de su proyecto vocacional.
	2.1.2: Desarrollar 3 acciones tendientes a propiciar un entorno que permita a las personas con necesidades especiales el desarrollo de todas sus capacidades.	2.1.2.1 Cantidad de acciones desarrolladas.				2.1.1.6 Potenciar los vínculos con diferentes sectores sociales en todas las regiones del país, para atender poblaciones con requerimientos especiales.
						2.1.1.7 Desarrollar programas y proyectos que permitan una participación plena de las personas con discapacidad en las actividades de las universidades.
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.1.1: Implementar 1 Plan de medios por implementar	3.1.1.1 Porcentaje del plan de medios implementado	Gestión	Administración	5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de procesos institucionales e interinstitucionales.	5.3.1.3 Promover el desarrollo de sistemas comunes de información y comunicación que coadyuven en el mejoramiento de la gestión universitaria.
	3.1.2: Desarrollar 4 acciones de acción social dirigidas a grupos sociales vulnerables en coordinación con las Escuelas del ITCR.	3.1.2.1 Área de acción social consolidada.	Acceso y Equidad	Accesibilidad	2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales con equidad y en forma planificada que permita promover la cohesión y la movilidad social.	2.1.1.6 Potenciar los vínculos con diferentes sectores sociales en todas las regiones del país, para atender poblaciones con requerimientos especiales.
						2.1.1.3 Establecer condiciones que permitan la equidad y oportunidad de acceso a las poblaciones vulnerables.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.1: DIRECCIÓN SUPERIOR						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
	3.1.3 Iniciar la realización de estudio sobre la viabilidad de convertir el Centro Académico de San José en una Sede	3.1.3.1 Porcentaje de avance en el estudio.				
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.1.1: Atender el 100% de las funciones ordinarias.	6.1.1.1 Porcentaje de funciones atendidas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo. 5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
	6.1.2: Elaborar un estudio integral de la capacidad instalada.	6.1.2.1 Porcentaje de elaboración de estudio	Gestión	Administración		
	6.1.3: Atender el 100% de las actividades del Plan de Gestión Ambiental Institucional	6.1.3.1 Porcentaje de actividades del Plan atendidas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo. 5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
	6.1.4: Continuar con el Proyecto TEC-Carbono Neutro.	6.1.4.1 Porcentaje del Proyecto atendido.	Pertinencia e Impacto	Compromiso con el ambiente	1.3.1 Vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible (social,	1.3.1.1 Fortalecer programas y proyectos en docencia, investigación, vida estudiantil, extensión y acción social, así como en la gestión universitaria, orientadas a potenciar el desarrollo sostenible.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.1: DIRECCIÓN SUPERIOR						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
	6.1.5: Elaborar 1 plan de implementación del Sistema Integrado de Gestión. (Calidad, Ambiente y Seguridad)	6.1.5.1 Porcentaje de plan implementado.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.1.1: Incluir 25 nuevos indicadores o cubos al Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.	8.1.1.1 Nuevos indicadores o cubos generados.				5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
	8.1.2: Desarrollar 1 aplicación tecnológica con software libre	8.1.2.1 Porcentaje de avance del desarrollo de la aplicación.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.	4.3.1.3 Generar procesos de capacitación que faciliten la incorporación de las tecnologías de información en el quehacer académico.
	8.1.3 Desarrollar 20 Proyectos de infraestructura (Concluir el Proceso de Licitación de 1 proyecto. Iniciar el Proceso de Construcción de 1 proyectos. Concluir el Proceso de Construcción de 10 proyectos. Desarrollar 8 proyectos de Diseño)	8.1.3.1 Proceso de Licitación concluido. 8.1.3.2 Porcentaje proyectos iniciados. 8.1.3.3 Porcentaje de Proyectos concluidos. 8.1.3.4 Porcentaje de desarrollo de los proyectos.				4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional.
	8.1.4: Dotar a 8 dependencias adscritas a la Dirección Superior, de equipo e infraestructura adecuado y actualizado de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas	8.1.4.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.			4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.	4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional.
	8.1.5: Gestar planes para solucionar las necesidades de infraestructura a unidades académicas y administrativas en las tres sedes.	8.1.5.1 Cantidad de infraestructura construida.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.1: DIRECCIÓN SUPERIOR						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.1.1: Generar 1 fuente de recursos financieros externos como complemento a los recursos FEES.	9.1.1.1 Recursos externos generados. 9.1.1.2 Fuente generada.	Gestión	Financiamiento	5.2.1 Mejorar las condiciones financieras de la educación superior universitaria estatal para contribuir con el desarrollo nacional.	5.2.1.1 Asegurar el financiamiento del Sistema de la Educación Superior Universitaria Estatal, mediante la negociación del FEES, según lo estipulado en el artículo 85 de la Constitución Política y acorde a las propuestas del CONARE
10. Mejorar los procesos de negociación del FEES que permitan contar oportunamente con más recursos financieros.	10.1.1 Establecer 1 estrategia de negociación del FEES con el Gobierno de la República y CONARE.	10.1.1.1 Estrategia establecida.				5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.1.1 : Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.	11.1.1 : Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.				

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.2: VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.1.1 Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los servicios brindados de la Vicerrectoría.	6.1.1.1 Porcentaje de diagnóstico elaborado	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
	6.1.2: Atender el 100% de las funciones ordinarias	6.1.2.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.				
7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	7.1.1 Desarrollar el modelo basado en competencias laborales para la gestión del talento humano.	7.1.1.1 Porcentaje del modelo desarrollado.	Gestión	Talento Humano	5.4.1 Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo	5.4.1.1 Impulsar proyectos que fortalezcan la selección, reclutamiento y desarrollo del personal de las universidades estatales utilizando el enfoque por competencias.
						5.4.1.3 Diseñar una estrategia y desarrollar mecanismos para ofrecer condiciones laborales que favorezcan la contratación y retención del personal idóneo.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.2: VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
	7.1.2: Otorgar 215 becas para estudios de grado, posgrado y seminarios dentro y fuera del país.	7.1.2.1: Cantidad de becas otorgadas. 7.1.2.2 Cantidad de usuarios que concluyen	Pertinencia e Impacto	Internacionalización	1.5.1 Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización como factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad.	1.5.1.3 Dar continuidad al otorgamiento de becas para estudios de posgrado en el exterior a estudiantes, personal académico y administrativo.
	7.1.3: Ofrecer 100 actividades de capacitación.	7.1.3.1: Cantidad de actividades de capacitación ofrecidas.		Talento Humano	5.4.1 Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.	5.4.1.2 Promover la excelencia en el desempeño de las funciones universitarias mediante la formación de recurso humano calificado.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.1.1 Implementar los 9 módulos auxiliares contables y de compras dentro de los Departamentos de Aprovisionamiento y Financiero Contable con la contratación administrativa de una empresa, para su puesta en marcha en el 2014	8.1.1.1 Cantidad de módulos implementados.	Gestión	Administración	5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de procesos institucionales e interinstitucionales	5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional.
	8.1.2 Dotar a 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	8.1.2.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario	4.3.1.3 Generar procesos de capacitación que faciliten la incorporación de las tecnologías de información en el quehacer académico. 4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional.
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.1.1 Elevar una propuesta de Creación de la Unidad de Costos.	9.1.1.1 Propuesta presentada.	Gestión	Administración	5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de procesos institucionales e interinstitucionales	5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional.
	11.1.1 : Desarrollar 1 iniciativa con Fondo del Sistema.	11.1.1.1 cantidad de iniciativas desarrolladas.	Gestión	Financiamiento	5.2.1 Mejorar las condiciones financieras de la educación superior universitaria estatal para contribuir con el desarrollo nacional.	5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
SUB-PROGRAMA 1.3: CENTRO ACADÉMICO SAN JOSÉ						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.1.1 Gestionar la creación de 3 nuevas opciones académicas (2 de grado y 1 posgrado).	1.1.1.1 Cantidad de nuevas opciones académicas gestionada.	Aprendizaje	Desarrollo Académico	3.1.2 Garantizar la excelencia e innovación académica en la formación profesional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad	3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país. 3.1.2.3 Implementar programas conjuntos de grado y posgrado que faciliten la vinculación y el desarrollo con sectores sociales y productivos.
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.1.1 Formular 1 plan de divulgación del quehacer académico del CASJ.	3.1.1.1 Plan formulado (Actividades divulgadas).	Ciencia y Tecnología	Difusión y Transferencia del Conocimiento	4.2.1 Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.	4.2.1.1 Impulsar la creación de plataformas y mecanismos para la difusión, intercambio y transferencia de los productos de la investigación.
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.1.1 Atender el 100% de las funciones ordinarias.	6.1.1.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo. 5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la	8.1.1 Dotar a 1 dependencia, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planteadas.	8.1.1.1 Dependencia dotada de equipo y/o infraestructura.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario	4.3.1.3 Generar procesos de capacitación que faciliten la incorporación de las tecnologías de información en el quehacer académico. 4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional.
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.1.1 Establecer 2 acciones de vinculación que generen recursos al CASJ	9.1.1.1 Cantidad de acciones establecidas.	Gestión	Financiamiento	5.2.1 Mejorar las condiciones financieras de la educación superior universitaria estatal para contribuir con el desarrollo nacional.	5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador	Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.2.1 Establecer 1 programa de formación pedagógica del personal docente en estrategias didácticas que contemplen el abordaje de las habilidades blandas dentro de los programas académicos.	1.2.1.1 Cantidad de profesores que participan en el programa de formación pedagógica. 1.2.1.2 Cantidad de jornadas realizadas al año.	Pertinencia e Impacto	Articulación con el Sistema Educativo en conjunto	1.2.1 Potenciar la articulación de la educación superior universitaria estatal con los diferentes componentes del sistema educativo nacional, que garantice mejores oportunidades de formación para las nuevas generaciones.	1.2.1.2 Desarrollar investigaciones para el mejoramiento de la educación en todos sus niveles con base en un análisis permanente
	1.2.2 : Ofrecer 35 programas de grado (25 Bachilleratos y/o Licenciaturas continuas, 2 bachilleratos articulados, 8 Licenciaturas para egresados) y 8 programas de posgrado (7 Maestrías y 1 Doctorado).	1.2.2.1.1 Cantidad de programas ofrecidos.	Aprendizaje	Desarrollo Académico	3.1.2 Garantizar la excelencia e innovación académica en la formación profesional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad.	3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país. 3.1.2.3 Implementar programas conjuntos de grado y posgrado que faciliten la vinculación y el desarrollo con sectores sociales y productivos.
	1.2.3 Ampliar en 9 opciones académicas de grado y posgrado a nivel nacional.	1.2.3.1 Nuevas Opciones académicas ofrecidas. (9: 4 Bachilleratos/Lic. Continuas; 4 Maestrías, 1 Doctorado)	Aprendizaje	Desarrollo Académico	3.1.1 Impulsar el desarrollo de programas y proyectos académicos desde una perspectiva innovadora, integrando sus componentes principales: docencia, investigación, extensión y acción social.	3.1.1.1 Desarrollar diseños curriculares con enfoques innovadores, creativos y flexibles que potencien los resultados. 3.1.1.2 Desarrollar proyectos académicos conjuntos que articulen la docencia, la investigación, la extensión y la acción social.
	1.2.4 Implementar, por parte de todas las escuelas acreditadas, 1 plan de educación continua para ofrecer en ciertas regiones del país.	1.2.4..1 Cantidad de carreras acreditadas con plan de educación continua ofrecido. (12)	Pertinencia e Impacto	Articulación con el Sistema Educativo en conjunto	1.2.1 Potenciar la articulación de la educación superior universitaria estatal con los diferentes componentes del sistema educativo nacional, que garantice mejores oportunidades de formación para las nuevas generaciones.	1.2.1.1 Impulsar un plan para el mejoramiento de la educación costarricense en conjunto con el Ministerio de Educación Pública

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.2.1 Incorporar al menos 2 elementos de flexibilidad curricular en los 33 planes de estudio de grado.	2.2.1.1 Cantidad de planes reformulados.	Pertinencia e Impacto	Internacionalización	1.5.1 Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización como factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad	1.5.1.4 Promover la flexibilización de los programas académicos que permita la internacionalización del currículo.
	2.2.2 El 100% de las carreras de grado definen su proceso de atracción y selección.	2.2.2.1 Cantidad de carreras que definen el proceso de atracción y selección. (26 carreras)	Acceso y Equidad	Accesibilidad	2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales con equidad y en forma planificada que permita promover la cohesión y la movilidad social.	2.1.1.1 Elaborar e implementar una estrategia de admisión conjunta que considere la equidad de oportunidades y las necesidades particulares de la población estudiantil en la construcción de su proyecto vocacional.
						2.1.1.2 Gestionar nuevos recursos para ampliar la oferta de programas académicos interdisciplinarios e interuniversitarios en las universidades estatales.
	2.2.3 : Graduar 1400 estudiantes en los diferentes programas académicos (500 Bachillerato, 373 Licenciatura Continua, 174 Licenciatura para egresados, 350 Maestría, 3 Doctorado).	2.2.3.1 Cantidad de estudiantes graduados.	Acceso y Equidad	Permanencia y graduación	2.2.1 Promover la participación exitosa y la culminación de los estudios con una visión integral del ser humano.	2.2.1.9 Implementar programas y proyectos para aumentar los índices de graduación, mejorando los estándares de calidad.
				Inserción de graduados en el mercado laboral	2.3.1 Fomentar programas, proyectos y actividades que posibiliten al graduado una incorporación exitosa en el mercado laboral.	2.3.1.1 Implementar programas y proyectos que incorporen el desarrollo de competencias en la formación profesional de la población estudiantil para su inserción exitosa en el mercado laboral.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.2.1 Desarrollar 120 actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	3.2.1.1 Cantidad de actividades de extensión dirigidas a los distintos sectores de la sociedad.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educa-ción superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida.	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.
						1.1.1.2 Desarrollar un sistema universitario de gestión del conocimiento de los programas y proyectos de vinculación universitaria con la sociedad.
				Compromiso con el ambiente	1.3.1 Vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible (social, biológico, físico).	1.3.1.1 Fortalecer programas y proyectos en docencia, investigación, vida estudiantil, extensión y acción social, así como en la gestión universitaria, orientadas a potenciar el desarrollo sostenible.
				Desarrollo Regional	1.4.1 Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación que contribuyan con el desarrollo integral de las regiones.	1.4.1.3 Construir redes con organizaciones gubernamentales regionales y locales que favorezcan la vinculación conjunta en las diferentes regiones del país.
	3.2.2 Contar con 1 plan de divulgación articulado de las actividades docentes, de investigación y extensión de la Institución.	3.2.2.1 Plan de divulgación articulado.	Ciencia y Tecnología	Difusión y transferencia del conocimiento	4.2.1 Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.	4.2.1.1 Impulsar la creación de plataformas y mecanismos para la difusión, intercambio y transferencia de los productos de la investigación.
						4.2.1.2 Incrementar la publicación de la producción académica resultante de la investigación realizada por las universidades del sistema.
	3.2.3 Impartir 27 cursos de posgrado para educación continua.	3.2.3.1 Cantidad de cursos de posgrado para formación continua.	Eje de Aprendizaje	Educación Continua	3.2.1 Desarrollar y consolidar programas y proyectos de educación para toda la vida.	3.2.1.2 Fortalecer los programas de educación continua mediante la vinculación universidad-sociedad, tanto para graduados de las universidades como para la sociedad costarricense.
	3.2.4 Realizar 1 programa de educación continua para egresados.	3.2.4.1 Cantidad de programas para formación continua para egresados.				

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
4. Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.	4.2.1 Promover la participación de 66 profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	4.2.1.1 Cantidad de Profesores en intercambios académicos a nivel internacional.	Pertenencia e Impacto	Internacionalización	1.5.1 Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización como factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad	1.5.1.2 Promover y apoyar acciones con instituciones de otros países que permitan pasantías, proyectos de investigación conjuntos e intercambios de estudiantes y personal académico y administrativo para impulsar la difusión e innovación del quehacer universitario.
						1.5.1.4 Promover la flexibilización de los programas académicos que permita la internacionalización del currículo.
	4.2.2 Impartir un programa académico fuera del territorio nacional.	4.2.2.1 Programa impartido fuera del territorio nacional.	Pertenencia e Impacto	Internacionalización		1.5.1.1 Desarrollar una plataforma interuniversitaria para la internacionalización que incluya la movilidad del conocimiento y la cooperación internacional.
	4.2.3: Acreditar/reacreditar 11 Programas académicos (Acreditación: 4 ante el SINAES,1 ante el CEAB y 1 ante el ACAI. Reacreditación: 2 ante el SINAES y 1 ante el CEB y 2 acreditaciones ante otras agencias acreditadoras)	4.2.3.1 Cantidad de programas acreditados.	Aprendizaje	Evaluación	3.4.1 Consolidar sistemas de evaluación para propiciar la excelencia del quehacer académico.	3.4.1.1 Desarrollar una estrategia integrada para la conducción de los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación de los programas, proyectos y procesos universitarios, en particular las acciones desarrolladas por el SINAES.
						3.4.1.2 Fortalecer los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación en cada una de las universidades.
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.2.1 Establecer un sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia por parte de los usuarios.	6.2.1.1 Sistema de evaluación de los servicios de apoyo a la academia establecido.	Gestión	Administración	5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de procesos institucionales e interinstitucionales.	5.3.1.1 Desarrollar sistemas de gestión de calidad que faciliten la flexibilización y simplificación de procesos y trámites administrativos.
						5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional.
	6.2.2 Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Porcentaje de funciones atendidas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
						5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	7.2.1 Crear 33 grupos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	7.2.1.1 Cantidad de grupos interdisciplinarios y multidisciplinarios.	Gestión	Talento Humano	5.4.1 Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.	5.4.1.4 Desarrollar modalidades de trabajo ágil y flexible, propiciando la productividad
	7.2.2 Promover que 36 docentes se incorporen a programas de doctorado	7.2.2.1 Cantidad de docentes se incorporen a programas de doctorado.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.10 Desarrollar nuevos programas conjuntos de posgrado que promuevan los procesos de investigación e innovación en las áreas requeridas por la nación.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.2.1 Virtualizar al menos un curso por cada escuela.	8.2.1.1 Cantidad de cursos Virtualizados por programas.(26)	Acceso y Equidad	Accesibilidad	2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales con equidad y en forma planificada que permita promover la cohesión y la movilidad social.	2.1.1.5 Potenciar el uso de las tecnologías de información y comunicación como medio para aumentar la cobertura, flexibilidad, diversidad y calidad de las opciones académicas interuniversitarias.
	8.2.2 Dotar a 19 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas	8.2.2.1 Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.	4.3.1.2 Mejorar el acceso, el uso y la gestión de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades universitarias.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 2: DOCENCIA						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.2.1: Desarrollar 116 actividades de vinculación externa a través de la FUNDATEC, convenios, donaciones y/o proyectos por desarrollar.	9.2.1.1: Cantidad de actividades de vinculación externa.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida.	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.
				Articulación con el sistema educativo en conjunto	1.2.1 Potenciar la articulación de la educación superior universitaria estatal con los diferentes componentes del sistema educativo nacional, que garantice mejores oportunidades de formación para las nuevas generaciones.	1.2.1.3 Proponer y dar continuidad a los proyectos que abran una nueva oportunidad educativa en los niveles de educación formal, a poblaciones que han sido excluidas.
						1.2.1.4 Propiciar el desarrollo de opciones de educación postsecundaria no universitaria.
	9.2.2 Crear un fondo especial constituido por recursos TEC y recursos de los programas de posgrado que fomente la investigación.	Creación del fondo.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida	1.1.1.3 Desarrollar investigaciones sistemáticas de la realidad nacional por medio de las diferentes instancias de las universidades y del CONARE.
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.2.1 Desarrollar 8 iniciativas de vinculación con las universidades y la sociedad utilizando el Fondo del Sistema.	11.2.1.1 Cantidad de iniciativas con Fondo del Sistema por desarrollar.(8)			1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida.	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 3: VIESA			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.3.1 Crear un plan de divulgación que integre todos los servicios y programas ofrecidos por la VIESA.	1.3.1.1 Plan de divulgación creado.	Gestión	Administración	5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de procesos institucionales e interinstitucionales.	5.3.1.1 Desarrollar sistemas de gestión de calidad que faciliten la flexibilización y simplificación de procesos y trámites administrativos. 5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional
2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.3.1 Fortalecer la articulación de 17 acciones de atracción, selección y permanencia con otras dependencias institucionales	2.3.1.1 Cantidad de acciones articuladas.	Acceso y Equidad	Accesibilidad	2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales con equidad y en forma planificada que permita promover la cohesión y la movilidad social.	2.1.1.1 Elaborar e implementar una estrategia de admisión conjunta que considere la equidad de oportunidades y las necesidades particulares de la población estudiantil en la construcción de su proyecto vocacional.
	2.3.2 Crear una Comisión Institucional que realice un diagnóstico que evalúe la necesidad y enfoque de la investigación educativa y sociocultural.	2.3.2.1 Diagnóstico elaborado.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.1 Estimular la planificación estratégica como herramienta de gestión para la búsqueda permanente de la excelencia del quehacer institucional.
5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.3.1: Apoyar la investigación y la extensión, en el acompañamiento a los investigadores y extensionistas con 16 acciones.	5.3.1.1 Cantidad de acciones desarrolladas	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.2 Fortalecer programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios que promuevan el proceso de innovación tecnológica en el país. 4.1.1.3 Impulsar programas de capacitación y desarrollo de investigadores, en temáticas pertinentes e innovadoras.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 3: VIESA			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.3.1 Implementar un modelo de calidad a los servicios, programas y productos de la VIESA en concordancia con el Modelo de Gestión de Calidad Institucional.	6.3.1.1 Porcentaje de avance en la implementación del modelo básico de calidad.	Aprendizaje	Evaluación	3.4.1 Consolidar sistemas de evaluación para propiciar la excelencia del quehacer académico	3.4.1.2 Fortalecer los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación en cada una de las universidades.
	6.3.2: Atender el 100% de las funciones ordinarias.	Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.1 Estimular la planificación estratégica como herramienta de gestión para la búsqueda permanente de la excelencia del quehacer institucional.
						5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
						5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	7.3.1 Desarrollar un plan de formación integral de la VIESA como insumo al Plan de Capacitación Institucional.	7.3.1.1 Plan desarrollado	Gestión	Talento Humano	5.4.1 Fortalecer los procesos de contratación, formación, capacitación y desarrollo del talento humano para consolidar una cultura organizacional con un enfoque de mejoramiento continuo.	5.4.1.2 Promover la excelencia en el desempeño de las funciones universitarias mediante la formación de recurso humano calificado.
						5.4.1.3 Diseñar una estrategia y desarrollar mecanismos para ofrecer condiciones laborales que favorezcan la contratación y retención del personal idóneo.
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.3.1: Desarrollar 6 sistemas integrados dirigidos al usuario final para que atiendan necesidades en tiempo real.	8.3.1.1 Cantidad de Sistemas Integrados.	Acceso y Equidad	Accesibilidad	2.1.1 Incrementar la cobertura y el acceso a las universidades estatales con equidad y en forma planificada que permita promover la cohesión y la movilidad social.	2.1.1.5 Potenciar el uso de las tecnologías de información y comunicación como medio para aumentar la cobertura, flexibilidad, diversidad y calidad de las opciones académicas interuniversitarias.
			Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.	4.3.1.2 Mejorar el acceso, el uso y la gestión de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades universitarias.
	8.3.2: Dotar a las 4 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	8.3.2.1. Cantidad de dependencias dotadas de equipo e infraestructura.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.	4.3.1.2 Mejorar el acceso, el uso y la gestión de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades universitarias.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 3: VIESA			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.3.1 Crear un programa para la gestión de fondos adicionales al FEES sostenible en el tiempo	9.3.1.1 Programa creado.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educa-ción superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida	1.1.1.3 Desarrollar investigaciones sistemáticas de la realidad nacional por medio de las diferentes instancias de las universidades y del CONARE.
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.3.1 Priorizar las áreas de trabajo a desarrollar con recursos provenientes del Fondo del Sistema	11.3.1.1 Cantidad de Áreas de trabajo priorizadas.	Gestión	Administración	5.3.1 Desarrollar modelos de gestión integradores e innovadores que proporcionen servicios más pertinentes y efectivos, conducentes a una simplificación de procesos institucionales e interinstitucionales	5.3.1.2 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la gestión institucional.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 4: VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.4.1 Implementar un fondo especial con recursos TEC y recursos de los programas de posgrado para el financiamiento de los trabajos finales de graduación.	1.4.1.1 Fondo implementado	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.8 Fomentar la búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer el desarrollo de la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico
	1.4.2 Formalizar la creación de la Dirección de Posgrados para la consolidación del Sistema de Estudios de Posgrado	1.4.2.1 Dirección de Posgrados creada	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario	5.5.1.1 Estimular la planificación estratégica como herramienta de gestión para la búsqueda permanente de la excelencia del quehacer institucional.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 4: VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.4.1 Actualizar la normativa Institucional (ITCR) relacionada con la gestión de proyectos.	3.4.1.1 Guía para la gestión interna para la Investigación y la Extensión actualizada.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida	1.1.1.2 Desarrollar un sistema universitario de gestión del conocimiento de los programas y proyectos de vinculación universitaria con la sociedad. 1.1.1.4 Desarrollar programas y proyectos de extensión y acción social, para que los académicos, estudiantes y graduados generen y gestionen el conocimiento, producto de la docencia y la investigación universitaria, con los diferentes sectores
	3.4.2 Sistematizar en una plataforma web convenios y movilidad.	3.4.2.1 Plataforma sistematizada.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario	4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional
	3.4.3 Incrementar en un 20% las publicaciones científicas en revistas indexadas, productos protegibles y participaciones en eventos nacionales e internacionales de divulgación del quehacer científico.	3.4.3.1 Porcentaje de incremento.	Ciencia y Tecnología	Difusión y transferencia del conocimiento	4.2.1 Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.	4.2.1.2 Incrementar la publicación de la producción académica resultante de la investigación realizada por las universidades del sistema.
	3.4.4 Incrementar en un 20% los proyectos de investigación y extensión nacionales e internacionales que responden a las necesidades del sector externo	3.4.4.1 Porcentaje de incremento.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el Entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educación superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 4: VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
	3.4.5: Aprobar 25 propuestas de proyectos por el Consejo de Investigación y Extensión	3.4.5.1 Cantidad de propuestas de proyectos aprobadas.	Ciencia y Tecnología	Difusión y transferencia del conocimiento	4.2.1 Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.	4.2.1.2 Incrementar la publicación de la producción académica resultante de la investigación realizada por las universidades del sistema.
	3.4.6: Ejecutar 12 proyectos con Fondo del Sistema por ejecutar.	3.4.6.1 Cantidad de proyectos con Fondo del Sistema ejecutados.				
	3.4.7: Realizar 4 actividades a realizar para Impulsar el proyecto de Zona Económica Especial para la provincia de Cartago.	3.4.7.1 Cantidad de actividades realizadas para impulsar el proyecto de Zona Económica Especial.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el Entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educa-ción superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.
5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.4.1 Implementar un plan piloto de sistema de evaluación de propuestas de investigación y extensión utilizando pares externos.	5.4.1.1 Plan piloto implementado.	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario	4.3.1.4 Desarrollar e implementar nuevas aplicaciones tecnológicas en los procesos de gestión institucional
	5.4.2 Armonizar los criterios relacionados con los procesos de convocatoria, selección y evaluación para favorecer proyectos que obedezcan a las necesidades del sector	5.4.2.1 Proceso sistematizado.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.7 Continuar con los esfuerzos para establecer un sistema integrado de evaluación de la investigación interuniversitaria.
	5.4.3 Incrementar en un 10% el número de propuestas de investigación formuladas en conjunto por investigadores consolidados y noveles.	5.4.3.1 Porcentaje de incremento del número de propuestas.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.6 Promover la gestión de la calidad y el aseguramiento de las buenas prácticas en el desarrollo de la investigación.
	5.4.4 Formalizar un sistema de consulta previa voluntaria de propuestas de proyectos de investigación y extensión.	5.4.4.1 Sistema formalizado.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento	5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 4: VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
	5.4.5: Desarrollar 8 iniciativas de divulgación del conocimiento científico y tecnológico generado por el TEC por desarrollar.	5.4.5.1 Cantidad de iniciativas de divulgación desarrolladas.	Ciencia y Tecnología	Difusión y transferencia del conocimiento	4.2.1 Contribuir con el desarrollo nacional, mediante la difusión, intercambio y transferencia del conocimiento científico y tecnológico generado por las comunidades universitarias.	4.2.1.2 Incrementar la publicación de la producción académica resultante de la investigación realizada por las universidades del sistema.
	5.4.6: Desarrollar 4 acciones para fortalecer el modelo de evaluación de la calidad de la investigación y extensión.	5.4.6.1 Cantidad de acciones que fortalecen el modelo de evaluación de la calidad.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.7 Continuar con los esfuerzos para establecer un sistema integrado de evaluación de la investigación interuniversitaria.
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.4.1 Atender el 100% de las funciones ordinarias.	6.4.1.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo. 5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
7. Desarrollar el talento humano orientado hacia la excelencia académica promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios.	7.4.1 Incrementar en un 20% la participación de investigadores en eventos científicos, pasantías y estancias cortas.	7.4.1.1 Porcentaje de incremento de participaciones	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.3 Impulsar programas de capacitación y desarrollo de investigadores, en temáticas pertinentes e innovadoras.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 4: VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN						
Objetivo Estratégico	**Meta**	**Indicador**	**Eje**	**Tema**	**Objetivos Estratégicos-PLANES**	**Acciones Estratégicas**
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.4.1 Mejorar espacios físicos para investigación y extensión.	8.4.1.1 Cantidad de espacios físicos mejorados.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.9 Fortalecer los procesos de investigación e innovación con la creación de centros de investigación en áreas emergentes y la adquisición y renovación de equipo científico y tecnológico especializado.
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.4.1 Incrementar en un 10% los fondos recaudados a nivel nacional e internacional.	9.4.1.1 Porcentaje de incremento de fondos recaudados.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.8 Fomentar la búsqueda de recursos financieros nacionales e internacionales para fortalecer el desarrollo de la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico.
	9.4.2 Proponer la restructuración del rol de la Dirección de Cooperación enfocado a la consecución de fondos externos.	9.4.2.1 Propuesta presentada.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario	5.5.1.1 Estimular la planificación estratégica como herramienta de gestión para la búsqueda permanente de la excelencia del quehacer institucional.
	9.4.3 Analizar la viabilidad y conveniencia institucional del desarrollo de modelos tendientes a la creación de empresas auxiliares.	9.4.3.1 Propuesta analizada.				
11. Incrementar el acceso a los recursos financieros provenientes del Fondo del Sistema.	11.4.1 Implementar el trabajo de vinculación a través de las 16 iniciativas en las 5 regiones	11.4.1.1 Cantidad de iniciativas ejecutadas por región.	Pertinencia e Impacto	Desarrollo Regional	1.4.1 Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación que contribuyan con el desarrollo integral de las regiones.	1.4.1.4 Fortalecer las oportunidades académicas para ofrecer programas conjuntos en las regiones del país.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 5: SAN CARLOS			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
1. Fortalecer los programas académicos en los campos de ciencia y tecnología a nivel de pregrado, grado y posgrado.	1.5.1. Implementar la estrategia de acompañamiento en las áreas de inglés y matemática, para estudiantes de nuevo ingreso.	1.5.1.1Porcentaje de avance de la estrategia implementada.	Aprendizaje	Articulación con el sistema educativo en conjunto	3.3.1 Impulsar el desarrollo de la investigación, en temáticas pertinentes y en forma articulada con la actividad docente, para fortalecer el proceso formativo de la población estudiantil.	3.3.1.1 Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la acción conjunta de la investigación y de la docencia.
	1.5.2 Realizar 13 acciones de trabajo interdisciplinario, multidisciplinario y transdisciplinario de las dependencias.	1.5.2.1 Cantidad de acciones de trabajo realizadas.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario	5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.
	1.5.3 Proponer una nueva opción académica pertinente para la zona de influencia.	1.5.3.1 Nueva Opción académica propuesta.	Pertinencia e Impacto	Desarrollo Regional	1.4.1 Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación que contribuyan con el desarrollo integral de las regiones.	1.4.1.4 Fortalecer las oportunidades académicas para ofrecer programas conjuntos en las regiones del país.
	1.5.4: Ofrecer 8 Programas académicos a ofrecer. (5 Bachilleratos y 2 Licenciaturas para egresados y un tramo de 2 años en 1 Licenciatura continua; 1 Maestría y 1 Doctorado).	1.5.4.1 Cantidad de programas académicos ofrecidos.	Aprendizaje	Desarrollo Académico	3.1.2 Garantizar la excelencia e innovación académica en la formación profesional, de acuerdo con las necesidades de la sociedad	3.1.2.1 Crear nuevas opciones académicas en las universidades estatales, en respuesta a las necesidades del país. 3.1.2.3 Implementar programas conjuntos de grado y posgrado que faciliten la vinculación y el desarrollo con sectores sociales y productivos.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 5: SAN CARLOS			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
2. Mejorar el sistema de admisión, permanencia exitosa y graduación de la Institución.	2.5.1 Aumentar la divulgación de la oferta TEC a la zona de influencia.	2.5.1.1 Porcentaje de Aumento de las solicitudes de ingreso a las carreras de la Sede Regional.	Pertinencia e Impacto	Desarrollo Regional	1.4.1 Potenciar la regionalización universitaria e interuniversitaria para ampliar el acceso y la participación que contribuyan con el desarrollo integral de las regiones.	1.4.1.4 Fortalecer las oportunidades académicas para ofrecer programas conjuntos en las regiones del país.
3. Robustecer el vínculo de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible a través de la investigación científica y tecnológica, la extensión, la educación continua y la relación con los graduados.	3.5.1: Realizar 24 actividades de vinculación y extensión por realizar	3.5.1.1 Cantidad de actividades de vinculación y extensión por realizadas.	Pertenencia e Impacto	Vinculación con el entorno	1.1.1 Fortalecer la vinculación de la educa-ción superior universitaria estatal con los sectores sociales y productivos en el ámbito nacional e internacional, para el mejoramiento de la calidad de vida	1.1.1.1 Impulsar estrategias innovadoras que garanticen la vinculación sistémica de las universidades públicas con los diferentes sectores de la sociedad.
4. Fortalecer los procesos académicos, mediante el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías innovadoras, la internacionalización y el emprendedurismo.	4.5.1: Acreditar 2 programas académicos ante el SINAES.	4.5.1.1 Cantidad de programas acreditados.	Aprendizaje	Evaluación	3.4.1 Consolidar sistemas de evaluación para propiciar la excelencia del quehacer académico.	3.4.1.2 Fortalecer los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación, mejoramiento y certificación en cada una de las universidades.
	4.5.2: Realizar 9 actividades de intercambio académico.	4.5.2.1 Cantidad de actividades de intercambio académico realizadas.	Pertenencia e Impacto	Internacionalización	1.5.1 Fortalecer las acciones del sistema interuniversitario estatal en materia de internacionalización como factor fundamental para la calidad académica, la promoción de la investigación y el aporte a la sociedad	1.5.1.2 Promover y apoyar acciones con instituciones de otros países que permitan pasantías, proyectos de investigación conjuntos e intercambios de estudiantes y personal académico y administrativo para impulsar la difusión e innovación del 1.5.1.4 Promover la flexibilización de los programas académicos que permita la internacionalización del currículo.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 5: SAN CARLOS			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
5. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, de calidad y pertinencia, promoviendo enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios o transdisciplinarios.	5.5.1: Presentar 12 propuestas de investigación y extensión a presentar.	5.5.1.1 Cantidad de Propuestas de investigación y extensión presentadas.	Ciencia y Tecnología	Investigación	4.1.1 Consolidar la investigación orientada hacia la innovación que contribuya con las transformaciones que la sociedad requiere.	4.1.1.1 Fortalecer el sistema interuniversitario de investigación mediante foros temáticos, grupos y redes de investigación que permita potenciar sus resultados y optimizar el uso de los recursos.
						4.1.1.2 Fortalecer programas y proyectos de investigación con abordajes multi, inter o transdisciplinarios que promuevan el proceso de innovación tecnológica en el país.
6. Contar con procesos administrativos y de apoyo a la vida estudiantil ágiles, flexibles, oportunos y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.	6.5.1. Lograr mayores niveles de desconcentración en 3 procesos desarrollados en la Sede.	6.5.1 Cantidad de procesos desconcentrados.	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
	6.5.2: 100% de las funciones ordinarias por atender.	6.5.2.1 Porcentaje de funciones ordinarias atendidas.		Administración	5.3.2. Garantizar las condiciones de acceso a los integrantes y los visitantes de la comunidad universitaria a la infraestructura y a los servicios de apoyo.	5.3.2.1 Ampliar las condiciones de acceso en infraestructura en las diversas sedes universitarias.
				Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.2 Implementar sistemas de seguimiento y evaluación vinculados a los planes, programas y proyectos que permitan el mejoramiento continuo.
						5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.

Plan Anual Operativo 2013			Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015			
PROGRAMA 5: SAN CARLOS			Eje	Tema	Objetivos Estratégicos-PLANES	Acciones Estratégicas
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador				
8. Fortalecer la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el mejoramiento del quehacer académico y las actividades de apoyo a la academia.	8.5.1: Dotar a 5 dependencias adscritas a la Vicerrectoría, de equipo e infraestructura adecuados y actualizados de acuerdo con las necesidades y prioridades planeadas.	8.5.1.1 Cantidad de dependencias adscritas dotadas de equipo y/o infraestructura	Ciencia y Tecnología	Gestión de tecnologías de información y comunicación	4.3.1 Fortalecer el desarrollo, adaptación y uso de tecnologías de información y comunicación en el quehacer universitario.	4.3.1.2 Mejorar el acceso, el uso y la gestión de las tecnologías de información y comunicación en las diferentes actividades universitarias.
	8.5.2: Desarrollar 3 iniciativas que promuevan el incremento del uso de plataformas digitales.	8.5.2.1 Iniciativas que promovieron el incremento del uso de plataformas digitales.				
9. Aumentar la atracción de recursos financieros complementarios al FEES.	9.5.1: Desarrollar 24 acciones de vinculación que generen recursos adicionales.	9.5.1.1 Cantidad de acciones de vinculación desarrolladas.	Gestión	Financiamiento	5.2.1 Mejorar las condiciones financieras de la educación superior universitaria estatal para contribuir con el desarrollo nacional.	5.2.1.2 Fomentar y desarrollar mecanismos públicos y privados, nacionales e internacionales innovadores que potencien la generación de recursos propios, la venta de servicios y la ejecución de proyectos.
	9.5.2 Transformar el modelo actual de las unidades productivas.	9.5.2.1 Modelo productivo transformado.				
	9.5.3 Desarrollar una estrategia que genere una unidad productiva.	9.5.3.1 Estrategia desarrollada	Gestión	Planificación	5.5.1 Consolidar la planificación y la gestión de la calidad como procesos de mejoramiento continuo que contribuyan al desarrollo institucional en concordancia con el quehacer universitario.	5.5.1.3 Analizar e implementar las mejores prácticas en el marco de la planificación universitaria.

XII.ANEXO