



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
RECTORÍA  
ÁREA DE PLANIFICACIÓN**

**Balance del Plan de Mediano Plazo  
Institucional (PMPI) 2013-2017, con  
corte al 31 de diciembre del 2015**

**MAYO 2016**

## Contenido

<b>I. Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>II. Consideraciones metodológicas para el proceso de seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2013-2017 .....</b>	<b>3</b>
2.1 Planificación estratégica .....	3
2.2 Niveles de la planificación.....	3
2.3 Formulación del PMPI 2013-2017 .....	4
2.4 Contenidos del PMPI 2013-2017 .....	5
2.5 Seguimiento al PMPI 2013-2017.....	8
<b>III. Resultados del seguimiento al PMPI 2013-2017, corte al 2015.....</b>	<b>14</b>
3.1 Grado de cumplimiento integrado .....	14
3.2 Grado de cumplimiento por ejes y metas .....	15
<b>IV. Bibliografía.....</b>	<b>20</b>
<b>V. Anexo: grado de cumplimiento acumulado al 2015 por meta del PMPI 2013-2017 ...</b>	<b>21</b>

## **I. Introducción**

El presente informe tiene como objetivo comunicar los resultados del seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI) 2013-2017 al tercer año de su ejecución, como un esfuerzo sistemático en el marco de la rendición de cuentas; cuyo objetivo es ofrecer a las autoridades universitarias y a la comunidad en general los avances en cuanto al planteamiento estratégico adoptado por la institución, que propicien el análisis crítico y la toma de decisiones.

El informe muestra un primer apartado referente a consideraciones metodológicas, en el que se abarcan aspectos teóricos del planeamiento estratégico; además de señalar el carácter del proceso de planificación adoptado por la UNA, las generalidades de la formulación del PMPI 2013-2017, los contenidos de dicho plan; así como la metodología adoptada en su seguimiento.

Posteriormente, se apuntan los resultados obtenidos en el seguimiento del PMPI, con corte al 2015, en los que se identifica el cumplimiento acumulado a nivel global y por eje, y se destacan aquellas metas estratégicas para las cuales es necesario realizar análisis institucionales que permitan corregir sus bajos grados de cumplimiento en el período 2013-2015.

En el anexo del informe, se detallan de manera exhaustiva los grados de cumplimiento acumulados al 2015 para cada meta estratégica del PMPI 2013-2017.

## **II. Consideraciones metodológicas para el proceso de seguimiento al Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPÍ) 2013-2017**

### **2.1 Planificación estratégica**

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

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

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

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

En síntesis, la planificación estratégica articula "el puede ser" con el plano operacional. No supone diseñar un esquema rígido de acción por seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

### **2.2 Niveles de la planificación**

Los niveles de la planificación están determinados, principalmente, por su alcance y temporalidad. En concordancia con ello, para la Universidad Nacional se identifican tres niveles, entendidos como planificación estratégica, táctica y de corto plazo, equivalente esta última a la planificación operativa.

## Niveles de planificación



Fuente: Área de Planificación.

- Planificación estratégica. Su ámbito de acción es de mediano plazo, surge de la alta gestión o de un nivel jerárquico máximo de una organización, porque involucra la toma de decisiones en el ámbito institucional.
- Planificación táctica. Su ámbito de acción es de mediano plazo, proviene de los niveles de gestión intermedios de una organización, y en la UNA involucra específicamente la toma de decisiones en los ámbitos de Rectoría, vicerrectoría, facultad, centro, sede.
- Planificación operativa. Consiste en la formulación de objetivos y metas de corto plazo (1 año), concretos y alineados con los objetivos estratégicos; es decir, permite implementar la estrategia definida de una organización, así como desagregar el plan estratégico en programas, proyectos o actividades específicas, considerando plazos y responsables.

### 2.3 Formulación del PMPI 2013-2017

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

El desarrollo de un proceso de planificación estratégica presupone una serie de ventajas para la institución; como algunas que se consideran a continuación.

- Definir objetivos institucionales acordes con la misión y en función de la visión de futuro, lo que facilita dirigir las acciones hacia un proceso de mejora institucional.

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

El proceso de formulación del tercer plan de mediano plazo institucional, establece la participación colectiva como premisa básica para su construcción. Por tal motivo, incluye los distintos actores que representan los intereses institucionales. De acuerdo con lo anterior, el proceso de formulación del PMPI 2013-2017 se aborda en tres etapas.

- Etapa 1. En el I semestre del 2011, se elabora una propuesta base del PMPI 2013-2017, la cual orienta el marco estratégico, y resulta validada y reorganizada por los órganos colegiados de la institución: Consejo Universitario, Gabinete de la Rectoría, Consejo Académico (Consaca) y Consejo de Servicios Comunes (Conseco).
- Etapa 2. En el II semestre del 2011, los niveles intermedios de la organización (Rectoría, vicerrectorías, facultades, centros y sedes), desarrollan su plan estratégico alineado al marco estratégico institucional, con un resultado final de 14 planes estratégicos formulados.
- Etapa 3. Considera los ajustes finales al PMPI 2013-2017. El 11 de junio del 2012, la Asamblea de Representantes aprueba la versión final de este plan.

## **2.4 Contenidos del PMPI 2013-2017**

El PMPI 2013-2017 parte del análisis del contexto externo e interno, en los ámbitos institucional, nacional e internacional. Su enfoque estratégico determina aspectos como la misión y visión institucionales, así como las áreas estratégicas de conocimiento en las que se desarrolla la acción sustantiva.

Costa Rica. Universidad Nacional  
Contenidos del PMPI 2013-2017

<b>1</b>	<b>Análisis del contexto externo e interno</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ámbito internacional</li><li>• Ámbito nacional</li><li>• Ámbito institucional</li></ul>
<b>2</b>	<b>Enfoque estratégico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión</li><li>• Visión</li><li>• Valores</li><li>• Ejes estratégicos</li><li>• Áreas estratégicas de conocimiento</li></ul>
<b>3</b>	<b>Formulación, medición y seguimiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos estratégicos</li><li>• Acciones estratégicas</li><li>• Metas estratégicas</li><li>• Denominación de indicadores</li><li>• Plazos</li><li>• Responsables</li></ul>

Fuente: Área de Planificación.

### **Misión institucional**

*La Universidad Nacional es una institución pública de educación superior estatal que forma profesionales de manera integral, genera y socializa conocimiento, con lo cual contribuye a la transformación de la sociedad hacia planos superiores de bienestar social, libertad y sustentabilidad; todo ello mediante la docencia, la investigación, la extensión y otras formas de producción, dirigidas prioritariamente a los sectores sociales menos favorecidos.*

### **Visión institucional**

*La Universidad Nacional será reconocida en América Latina y el Caribe por su excelencia académica, innovación, y proyección social, en los ámbitos local, nacional, regional e internacional. Sus estudiantes se caracterizarán por poseer una formación humanística integral y conocimientos, destrezas y habilidades acordes con las necesidades de la sociedad.*

*La oferta académica será actualizada, pertinente, de calidad, flexible y rigurosa; responde a las áreas estratégicas de conocimiento y a procesos de articulación académica, la gestión institucional será autónoma, ágil y simple, para facilitar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.*

### Áreas estratégicas de conocimiento

- *Ambiente, territorio y sustentabilidad*
- *Desarrollo científico, tecnológico e innovación*
- *Educación y desarrollo integral*
- *Humanismo, arte y cultura*
- *Producción eco-eficiente, agropecuaria y de recursos naturales*

Los objetivos, acciones y metas del PMPI de la UNA se circunscriben a cuatro ejes estratégicos, y en conjunto conforman el respectivo plan de acción. Estos ejes orientan las acciones del quinquenio 2013-2017 como áreas prioritarias para el desarrollo de la Universidad.

#### Costa Rica. Universidad Nacional Composición del plan de acción del PMPI 2013-2017

EJE	OBJETIVO	CANTIDAD	
		Acciones estratégicas	Metas estratégicas
1: Pertinencia y calidad	1. Garantizar que la oferta académica sea pertinente, innovadora, flexible y de calidad y que responda al compromiso social de la universidad para contribuir a la transformación de la sociedad hacia una más inclusiva, solidaria y democrática.	6	29
2: Producción académica	2. Fortalecer el sistema institucional de gestión académica, con el fin de que promueva condiciones e incentivos para la producción académica pertinente y de calidad, y también la comunicación y divulgación del quehacer a la sociedad.	5	11
3: Innovación y simplificación de la gestión universitaria	3. Fortalecer el modelo de gestión para que se caracterice por procesos simples, desconcentrados y flexibles, que hagan uso de las tecnologías de la información y comunicación con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional, en forma oportuna, pertinente y de calidad.	3	9
4: Universidad justa, sustentable y saludable	4. Consolidar una cultura institucional que fortalezca el modelo de gestión y la vida universitaria bajo los principios de justicia, sostenibilidad y salud.	7	28
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>77</b>

Fuente: Área de Planificación.

## 2.5 Seguimiento al PMPI 2013-2017

Para determinar el grado de cumplimiento del PMPI durante el quinquenio 2013-2017, el Área de Planificación revisa cada uno de los indicadores formulados en las metas estratégicas. Esto permite construir una batería de indicadores como base material y referencial sobre la que se valora el avance alcanzado. Dicha actividad conlleva la identificación de variables que hagan referencia directa a un dato específico de naturaleza cuantitativa, y que cumplan a su vez con ciertos criterios.

- Ser medibles;
- Estar dirigidas a prioridades que reflejan gestión integrada;
- Medir resultados intermedios y finales;
- Estar vinculadas con misión, visión y objetivos estratégicos; y
- Coadyuvar en la gestión de las actividades planificadas, los recursos disponibles, así como la divulgación y rendición de cuentas para atender a los diversos grupos de interés.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Indicadores estratégicos: conjunto de mediciones que tiene por usuario principal al funcionario de más alto nivel institucional (Rector, vicerrectores, Consejo Académico, decanos, entre otros); por lo general, permiten evaluar de forma compleja el cumplimiento de las acciones presentes en los planes estratégicos, en los diversos ámbitos (institucional, facultad, centro o sede) y, por lo tanto, caracterizan la evolución de la Universidad en el mediano-largo plazos. Según Vila (2012), los indicadores estratégicos posibilitan constatar los efectos/impactos de las actuaciones realizadas, y deben a su vez consultar los resultados en términos de su relación con el volumen de recursos humanos, materiales y financieros asignados, y la forma en que se organiza su combinación y aplicación al implementar en la práctica las actuaciones y políticas (Vila, 2012).
- Indicadores tácticos: permiten medir las estrategias planteadas por la UNA, mediante la cuantificación de los planes concretos de acción (POA) en el ámbito de la unidad ejecutora; tienen por usuarios principales a los niveles intermedios o mandos medios de la Universidad, y su aplicación tiene sentido en el corto y mediano plazos.
- Indicadores operativos: corresponden a la medición directa de los procesos y/o procedimientos en el nivel más básico-operativo; versan sobre el quehacer cotidiano y se utilizan por los estratos de menor complejidad dentro del organigrama institucional. Resultan útiles para la gestión y toma de decisiones en el muy corto plazo.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente se identifican un total de 29 indicadores.

Costa Rica. Universidad Nacional  
**Indicadores para el seguimiento del PMPI 2013-2017**

Indicador	Meta(s)
Recursos destinados a iniciativas FIDA y Funder	1.1.3 Favorecer una cultura de pertinencia y calidad académica mediante la aplicación de incentivos
Diplomas otorgados	1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional
Estudiantes regulares	1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional
Aprobación a curso	1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional
Deserción en el II año	1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional
Ocupación de la oferta académica en la matrícula de primer ingreso	1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional
Currículos modificados	1.2.2 Innovar los programas actuales de grado y posgrado de conformidad con las necesidades de la sociedad
Nueva oferta académica de grado y posgrado	1.2.3 Diversificar la oferta de grado y posgrado acorde a las necesidades emergentes de la sociedad
Acreditación y reacreditación de carreras	1.2.5 Fortalecer el sistema de mejoramiento de las carreras con fines de acreditación, reacreditación y autoevaluación
Carreras en proceso de auto-evaluación	1.2.5 Fortalecer el sistema de mejoramiento de las carreras con fines de acreditación, reacreditación y autoevaluación
Estudiantes capacitados en segunda lengua	1.2.8 Fortalecer destrezas, habilidades y aptitudes en los estudiantes mediante planes de estudio que respondan a los requerimientos del entorno
Estudiantes emprendedores	1.2.8 Fortalecer destrezas, habilidades y aptitudes en los estudiantes mediante planes de estudio que respondan a los requerimientos del entorno
PPAA con cobertura regional	1.3.3 Aumentar PPAA de calidad y pertinencia con participación y cobertura regional
PPAA articulados	1.3.2 Aumentar la cantidad de PPAA que articulan el quehacer de dos o más unidades y áreas estratégicas (participación de dos o más unidades académicas)
Nuevas becas para estudios de posgrado	1.6.1 Ejecutar un plan de becas de posgrado, con prioridad en doctorados, para apoyar la formación académica

Indicador	Meta(s)
Inversión en becas de posgrado	1.6.1 Ejecutar un plan de becas de posgrado, con prioridad en doctorados, para apoyar la formación académica
Tiempos completos académicos equivalentes	1.6.4 Implementar mejoras que permitan superar las asimetrías en la actividad académica
Cursos que utilizan plataforma tecnológica	1.6.5 Fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación en el quehacer académico
Revistas virtuales	1.6.5 Fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación en el quehacer académico
Participación estudiantil en PPAA	2.1.2 Generar acciones que incrementen la incorporación de estudiantes al quehacer académico e institucional
	2.4.2 Generar competencias de investigación y extensión en el alumnado universitario
Inversión financiada con recursos externos, para el apoyo del quehacer académico	2.3.1 Gestionar recursos externos para atender necesidades de infraestructura, equipo científico y tecnológico para el quehacer académico
	4.2.3 Promover la diversificación de las fuentes complementarias de recursos, por medio de mecanismos que potencien el quehacer universitario
Producción académica generada en la UNA	2.4.1 Fortalecer las capacidades y competencias de los académicos que favorecen la producción académica
Cobertura del fondo de becas estudiantil	4.2.4 Fortalecer el fondo de becas estudiantil
Porcentaje de personas en propiedad	1.6.2 Consolidar los mecanismos de gestión académica para asegurar la estabilidad laboral de los académicos, con base en su desempeño académico
	4.3.4 Generar acciones para la atracción, la permanencia y la estabilidad laboral de los funcionarios de la institución de forma sistemática y organizada
Autoridades capacitadas en cursos de desarrollo de competencias en gestión	4.3.1 Desarrollar competencias de gestión en las autoridades universitarias
Funcionarios evaluados en valoración del desempeño	4.3.6 Realizar la valoración del desempeño administrativo en los cinco estratos
Participación estudiantil en actividades de vida universitaria	4.5.1 Propiciar espacios para la participación en actividades de promoción de la salud, del arte y la recreación
	4.5.2 Potenciar la participación estudiantil en actividades sobre liderazgo, voluntariado y la representación estudiantil

Indicador	Meta(s)
Recursos institucionales destinados a bienes duraderos	4.6.1 Desarrollo de una estrategia de mediano plazo que promueva la planificación de la infraestructura institucional de acuerdo con las necesidades institucionales y la normativa que corresponda
	4.6.3 Potenciar la belleza escénica en los campus universitarios
Consumo de combustible, agua, electricidad y telefonía	4.7.1 Implementar estrategias de ahorro para contribuir a la sustentabilidad institucional
	4.7.2 Incorporar buenas prácticas ambientales en la gestión universitaria

Fuente: Área de Planificación.

Es importante señalar que para cada uno de los indicadores se construye una ficha de cálculo que garantiza la conceptualización homogénea y precisa de los siguientes elementos:

- denominación y descripción del indicador;
- forma de cálculo en su especificación y unidad de medida;
- características tales como fuentes de información, periodicidad, responsable, forma de representación y usos.

Para cada indicador se define una línea base, así como un valor esperado (pronóstico) en cada año del quinquenio 2013-2017, con el comportamiento de las observaciones del período 2005-2012 como referente, lo cual fue posible en virtud de la disponibilidad de información. El establecimiento de los valores esperados de los indicadores considera además el criterio de experto de las autoridades institucionales sobre el comportamiento esperado en algunas de las variables consideradas. Al finalizar cada año de ejecución del PMPI 2013-2017, la comparación de valores esperados versus observados posibilita obtener el grado de cumplimiento del PMPI, en el marco del desarrollo institucional reflejado en las variables seleccionadas.

No obstante lo anterior, se logra identificar la presencia de metas estratégicas del PMPI 2013-2017 cuyo nivel de abstracción o complejidad imposibilita determinar su grado de cumplimiento mediante un único indicador de naturaleza cuantitativa, en el tiempo propuesto en el plan; por lo que requiere el desarrollo de una metodología alternativa. Por ende, para estas se desarrolla una metodología de “consulta” a los responsables de su atención.

La metodología de consulta supone que los responsables directos identifiquen las principales actividades por desarrollar en cada año del quinquenio 2013-2015, en aras de cumplir con la meta estratégica propuesta en el período de vigencia del PMPI. Con este propósito se construye en el Área de Planificación un instrumento que facilita la identificación de las acciones por ejecutar, el cumplimiento alcanzado en cada una de ellas, así como su importancia relativa en el marco general de la atención de la meta particular.

**Instrumento para la obtención del grado de cumplimiento mediante la metodología de consulta**

Peso relativo	Actividad	Ponderador / Año																																																										
		20%										20%										20%										20%										20%																		
		Año 1										Año 2										Año 3										Año 4										Año 5																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
1/n	Actividad 1																																																											
1/n	Actividad 2																																																											
1/n	Actividad 3																																																											
1/n	Actividad 4																																																											
1/n	Actividad 5																																																											
1/n	Actividad 6																																																											
1/n	Actividad 7																																																											
1/n	Actividad 8																																																											
1/n	Actividad 9																																																											
1/n	Actividad n																																																											

Fuente: Área de Planificación.

En una primera etapa, se consulta a los responsables sobre las actividades por realizar anualmente para la atención de cada meta, en el quinquenio 2013-2017. Además, se establecen los pesos relativos de cada actividad, así como los ponderadores que identifican el peso porcentual de la ejecución en cada año para el cumplimiento de la meta en cuestión.

La segunda etapa de la metodología de consulta se concreta al finalizar cada año de ejecución del PMPI 2013-2017. En ella, los responsables identifican el avance de cada actividad programada de acuerdo con su percepción o los elementos de que dispongan para dicho fin, mediante una escala de 1 a 10, donde 1 significa que no existe ningún avance y 10 simboliza que el avance es total de acuerdo con lo dispuesto. Se solicita además una justificación breve de los logros alcanzados, o bien un detalle de las situaciones que median para el incumplimiento de lo programado durante el año en consideración.

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

El Área de Planificación se encarga de analizar la información sobre los indicadores de seguimiento y las consultas, además de realizar las agregaciones correspondientes mediante sistemas de ponderaciones, de manera que se pueda disponer no solo de un porcentaje de cumplimiento acumulado por meta estratégica, sino también por eje y a nivel global del PMPI, para cada año del quinquenio 2013-2017.

### III. Resultados del seguimiento al PMPI 2013-2017, corte al 2015

#### 3.1 Grado de cumplimiento integrado

En el 2015, el avance acumulado en la ejecución del PMPI 2013-2017 alcanza un 57,1%. Al comparar esta cifra con el 61,4% esperado a esta fecha, se obtiene un grado de cumplimiento del 93,0%, tal y como se detalla en el cuadro a continuación.

Costa Rica. Universidad Nacional  
Resumen del grado de cumplimiento del PMPI 2013-2017

EJE	AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015			ACUMULADO 2013-2015		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
1: Pertinencia y calidad	94,2%	20,5%	19,3%	92,3%	20,2%	18,6%	86,3%	20,5%	17,7%	90,9%	61,2%	55,7%
2: Producción académica	96,0%	19,9%	19,1%	97,4%	20,4%	19,9%	93,1%	20,3%	18,9%	95,5%	60,5%	57,8%
3: Innovación y simplificación de la gestión universitaria	98,4%	18,1%	17,8%	88,7%	28,3%	25,1%	94,3%	18,9%	17,8%	93,0%	65,3%	60,8%
4: Universidad justa, sustentable y saludable	96,3%	20,0%	19,3%	94,1%	20,4%	19,2%	92,4%	20,3%	18,8%	94,3%	60,7%	57,2%
<b>TOTAL</b>	<b>95,6%</b>	<b>20,0%</b>	<b>19,1%</b>	<b>93,1%</b>	<b>21,2%</b>	<b>19,8%</b>	<b>90,4%</b>	<b>20,2%</b>	<b>18,3%</b>	<b>93,0%</b>	<b>61,4%</b>	<b>57,1%</b>

Fuente: Área de Planificación.

Al reparar en el grado de cumplimiento en cada año del período analizado, se aprecia que viene en disminución, y alcanza en el 2015 el porcentaje más bajo, un 90,4%, en comparación con 95,6% y 93,1% en los años 2013 y 2014, respectivamente.

El análisis del cumplimiento acumulado por eje revela que en producción académica se logra el mejor resultado, con un 57,8% del 60,5% programado; es decir, un 95,5%. Por su parte, el eje de pertinencia y calidad es el de menor cumplimiento acumulado, con un 90,9%.

Costa Rica. Universidad Nacional  
**Distribución de frecuencias de la cantidad de metas estratégicas  
según su grado de cumplimiento acumulado al 2015**

Límite		Frecuencia	
<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
0%	60%	3	3,9%
61%	70%	2	2,6%
71%	80%	4	5,2%
81%	90%	9	11,7%
91%	100%	59	76,6%
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Área de Planificación.

De las 77 metas estratégicas del PMPI 2013-2017, 59 presentan grados de cumplimiento acumulados al 2015 iguales o superiores al 91%. Por otra parte, 9 metas muestran cumplimientos que a lo sumo alcanzan el 80% en el período analizado.

### 3.2 Grado de cumplimiento por ejes y metas

El eje 1 del PMPI 2013-2017 se compone de 29 metas estratégicas, orientadas a atender aspectos relacionados con pertinencia y calidad, de las cuales 21 exhiben, al 2015, grados de cumplimiento acumulados iguales o superiores al 91%.

Costa Rica. Universidad Nacional  
**Distribución de frecuencias de la cantidad de metas estratégicas  
según su grado de cumplimiento acumulado al 2015**

*- Eje 1: Pertinencia y calidad -*

Límite		Frecuencia	
<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
0%	60%	2	6,9%
61%	70%	1	3,4%
71%	80%	1	3,4%
81%	90%	4	13,8%
91%	100%	21	72,4%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Área de Planificación.

En el primer eje se acumula la mayor cantidad de metas estratégicas cuyos grados de cumplimiento acumulados al 2015 son iguales o inferiores al 80%, un total de 4, las cuales se enumeran a continuación:

- **1.1.1 Crear el sistema institucional de gestión de la calidad y pertinencia (58,0% de cumplimiento acumulado al 2015):** se crea una comisión que genera los insumos para el diseño del sistema institucional de gestión de la calidad y la pertinencia. Además, se cuenta con los mapas de procesos y subprocesos institucionales; sin embargo, no se logra avanzar en la definición de los indicadores y las herramientas operativas para la gestión de la calidad, así como en la oficialización e implementación del sistema.
- **1.3.5 Sistematizar los resultados de los PPAA (56,5% de cumplimiento acumulado al 2015):** se revisan los instrumentos de formulación y evaluación de PPAA, con base en las limitaciones que se identifican en el Sistema de Información Académica (SIA), y se incorporan mejoras y medios para la identificación de variables que posibiliten la medición de resultados. Se coordina con el Programa de Desarrollo Profesional para que este tema sea considerado como medular en los procesos de actualización académica. Asimismo, se desarrollan cursos de sistematización de experiencias de investigación y extensión; no obstante, persisten elementos por atender a fin de contar con una correcta sistematización de resultados, que propicie el análisis de estos y el impacto de los PPAA.
- **1.5.1 Acentuar el desarrollo de las Sedes y Secciones regionales mediante la elaboración de una estrategia institucional (72,1% de cumplimiento acumulado al 2015):** se nombra una comisión institucional que elabore una estrategia para el desarrollo regional; se logra definir una política y una estrategia, así como elaborar un reglamento, que se someten a revisión en el *Consaca*. Es necesario avanzar en la implementación de las políticas, de manera que se empiecen a visualizar resultados en el desarrollo regional.
- **1.6.2 Consolidar los mecanismos de gestión académica para asegurar la estabilidad laboral de los académicos, con base en su desempeño académico (64,6% de cumplimiento acumulado al 2015):** esta meta se atiende primordialmente mediante la implementación del Plan de Fortalecimiento y Estabilidad del Sector Académico. Se dispone de 40 planes de fortalecimiento aprobados por los órganos correspondientes, y 5 pendientes de aprobación. No obstante, la ejecución de las diferentes modalidades del plan no se efectúa de acuerdo con lo programado por cuanto, con corte a diciembre del 2015, de 165,75 tiempos completos (TC) en concursos por oposición se ejecuta un 25,34%, porcentaje que al menos debe ser del 68,39%. En cuanto a las becas, la ejecución es de un 38,91%, en tanto este porcentaje al menos debe ser del 72,7%. Respecto a los incrementos de plazas, la ejecución debe ser al menos de 81,8%; sin embargo lo que se obtiene es un 30,30%.

En el eje 2, concerniente a la producción académica, 10 de las 11 metas estratégicas que contempla exhiben grados de cumplimiento acumulados al 2015 iguales o superiores al 91%.

Costa Rica. Universidad Nacional  
**Distribución de frecuencias de la cantidad de metas estratégicas  
según su grado de cumplimiento acumulado al 2015**

- Eje 2: Producción académica -

Límite		Frecuencia	
<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
0%	60%	1	9,1%
61%	70%	0	0,0%
71%	80%	0	0,0%
81%	90%	0	0,0%
91%	100%	10	90,9%
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Área de Planificación.

Una meta del eje 2 es la única que presenta un grado de cumplimiento acumulado al 2015 igual o inferior al 80%:

- **2.3.1 Gestionar recursos externos para atender necesidades de infraestructura, equipo científico y tecnológico para el quehacer académico (75,2% de cumplimiento acumulado al 2015):** el resultado para esta meta se explica por la disminución sostenida que viene mostrando el indicador relacionado con la generación de recursos externos, lo cual plantea un reto para la Universidad en materia de financiamiento.

El tercer eje, sobre innovación y simplificación de la gestión universitaria, incluye 9 metas estratégicas, de las cuales una tercera parte presenta grados de cumplimiento al 2015 del 91% o superiores.

Costa Rica. Universidad Nacional  
**Distribución de frecuencias de la cantidad de metas estratégicas  
según su grado de cumplimiento acumulado al 2015**

- Eje 3: Innovación y simplificación de la gestión universitaria -

Límite		Frecuencia	
<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
0%	60%	0	0,0%
61%	70%	1	11,1%
71%	80%	0	0,0%
81%	90%	2	22,2%
91%	100%	6	66,7%
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Área de Planificación.

Al igual que el anterior, el eje 3 muestra únicamente una meta con grado de cumplimiento acumulado al 2015 igual o inferior al 80%:

- **3.1.5 Integrar los sistemas de información y de gestión universitarios para la toma de decisiones (69,2% de cumplimiento acumulado al 2015):** esta meta está vinculada con el progreso del proyecto Sistema de Gestión Administrativa (Sigesa), el cual experimenta demoras en su desarrollo, en virtud de variados aspectos, entre los que se puede mencionar los procesos de contratación de personas informáticas, la curva de aprendizaje de los funcionales del proyecto respecto de la especificación de reglas, así como mayor tiempo del estimado en el avance en prototipos y aprobación/validación de las especificaciones para desarrollo.

El cuarto eje, sobre Universidad justa, sustentable y saludable, revela 22 de las 28 metas estratégicas que lo componen con grados de cumplimiento al 2015 iguales o superiores al 91%.

Costa Rica. Universidad Nacional  
**Distribución de frecuencias de la cantidad de metas estratégicas según su grado de cumplimiento acumulado al 2015**  
*- Eje 4: Universidad justa, sustentable y saludable -*

Límite		Frecuencia	
<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Absoluta</i>	<i>Relativa</i>
0%	60%	1	3,6%
61%	70%	0	0,0%
71%	80%	2	7,1%
81%	90%	3	10,7%
91%	100%	22	78,6%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Área de Planificación.

El cuarto eje del PMPI 2013-2017, comprende 3 metas estratégicas cuyos grados de cumplimiento acumulados al 2015 son iguales o inferiores al 80%, las cuales se señalan a continuación:

- **4.2.3 Promover la diversificación de las fuentes complementarias de recursos, por medio de mecanismos que potencien el quehacer universitario (75,2% de cumplimiento acumulado al 2015):** al igual que en la meta 2.3.1, el resultado responde a la baja en la generación de recursos externos por parte de la Universidad.
- **4.4.2 Ejecutar estrategias para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya con el mejor desempeño de la comunidad universitaria (48,0% de cumplimiento acumulado al 2015):** el resultado obedece en buena parte a problemas en los trámites de licitación, que ocasionan en el 2014 que se declare infructuosa la adjudicación del proveedor para realizar los talleres con los equipos gestores. No obstante, el Área de Salud

Laboral del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos realiza ajustes al programa de seguimiento para concluir las fases de ejecución del plan piloto de clima organizacional durante el período 2015-2016; en el 2017 se prevé realizar el análisis de resultados y presentar una nueva propuesta de atención de clima organizacional.

- **4.6.2 Generar condiciones de seguridad en los campus universitarios (77,9% de cumplimiento acumulado al 2015):** el resultado en esta meta se deriva de diversos elementos en materia de seguridad, que exhiben retrasos en la oportunidad en su atención. Tal es el caso de la actualización de los protocolos de seguridad, la reparación y el mantenimiento del circuito cerrado de televisión, la atención de mejoras y reparaciones en cuanto a barreras físicas e iluminación, y la instalación de alarmas; así como los procesos de capacitación para los oficiales de seguridad.

## IV. Bibliografía

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Cepal, Naciones Unidas.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Carot, J. M. (2012). *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*.
- CINDA. (2002). *Indicadores universitarios: Experiencias y desafíos internacionales*. Santiago, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Ogliastri, E. (2008). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico* (5ta edición ed.). San José, Costa Rica: Incae.
- Sizer, J., Spee, A., & Bormans, R. (1992). The role of performance indicators in higher education. *Higher Education*.
- Vila, L. (2012). *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*.

## V. Anexo: grado de cumplimiento acumulado al 2015 por meta del PMPI 2013-2017

Costa Rica. Universidad Nacional

### Grado de cumplimiento acumulado al 2015, por meta estratégica del PMPI 2013-2017

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
1.1.1 Crear el sistema institucional de gestión de la calidad y pertinencia	58,0%	60,0%	34,8%
1.1.2 Fortalecer los procesos de evaluación de la gestión académica en las facultades, centros y sedes	100,0%	60,0%	60,0%
1.1.3 Favorecer una cultura de pertinencia y calidad académica mediante la aplicación de incentivos	100,0%	60,0%	60,0%
1.1.4 Establecer el sistema de evaluación del desempeño académico	100,0%	60,0%	60,0%
1.1.5 Evaluar la calidad y el impacto del quehacer institucional	95,0%	60,0%	57,0%
1.2.1 Evaluar y mejorar el proceso integral de admisión institucional	97,7%	60,0%	58,6%
1.2.2 Innovar los programas actuales de grado y posgrado de conformidad con las necesidades de la sociedad	100,0%	60,0%	60,0%
1.2.3 Diversificar la oferta de grado y posgrado acorde a las necesidades emergentes de la sociedad	100,0%	60,0%	60,0%
1.2.4 Evaluar la pertinencia de las carreras con menor preferencia estudiantil	100,0%	60,0%	60,0%
1.2.5 Fortalecer el sistema de mejoramiento de las carreras con fines de acreditación, reacreditación y autoevaluación	100,0%	60,0%	60,0%
1.2.6 Evaluar el sistema institucional de posgrado	94,3%	60,0%	56,6%
1.2.7 Generar una estrategia institucional que garantice la pertinencia y calidad de los programas de posgrado	94,8%	65,0%	61,6%
1.2.8 Fortalecer destrezas, habilidades y aptitudes en los estudiantes mediante planes de estudio que respondan a los requerimientos del entorno	97,9%	60,0%	58,8%

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
1.3.1 Profundizar en el modelo de gestión académico y administrativo de PPAA para que enfatice la aplicación de criterios de calidad y pertinencia	91,3%	60,0%	54,8%
1.3.2 Aumentar la tasa de PPAA que articulan el quehacer de dos o más unidades y áreas estratégicas	100,0%	60,0%	60,0%
1.3.3 Aumentar PPAA de calidad y pertinencia con participación y cobertura regional	93,3%	60,0%	56,0%
1.3.4 Fortalecer los PPAA mediante alianzas nacionales e internacionales	100,0%	60,0%	60,0%
1.3.5 Sistematizar los resultados de los PPAA	56,5%	60,0%	33,9%
1.3.6 Desarrollar acciones que favorezcan la construcción colectiva por medio del enfoque de ecología de saberes	84,7%	60,0%	50,8%
1.4.1 Diseñar una estrategia institucional de educación permanente	92,2%	70,0%	64,6%
1.4.2 Aumentar la cobertura de la educación permanente en respuesta a las necesidades de la sociedad	86,7%	60,0%	52,0%
1.4.3 Evaluar en forma continua la pertinencia y calidad de las acciones de educación permanente	92,9%	70,0%	65,0%
1.5.1 Acentuar el desarrollo de las sedes y secciones regionales mediante la elaboración de una estrategia institucional	72,1%	70,0%	50,5%
1.5.2 Evaluar el actual modelo de desarrollo regional para definir lineamientos y procedimientos que fortalezcan las iniciativas locales dirigidas desde las sedes y secciones	84,9%	60,0%	51,0%
1.6.1 Ejecutar un plan de becas de posgrado, con prioridad en doctorados, para apoyar la formación académica	82,3%	60,0%	49,4%
1.6.2 Consolidar los mecanismos de gestión académica para asegurar la estabilidad laboral de los académicos, con base en su desempeño académico	64,6%	60,0%	38,7%
1.6.3 Ejecutar la estrategia de internacionalización universitaria como apoyo al quehacer institucional	100,0%	60,0%	60,0%
1.6.4 Implementar mejoras que permitan superar las asimetrías en la actividad académica	100,0%	60,0%	60,0%

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
1.6.5 Fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación en el quehacer académico	100,0%	60,0%	60,0%
2.1.1 Generar acciones que articulen el quehacer académico, la construcción colectiva y el desarrollo de las unidades académicas, facultades, centros y sedes	93,2%	56,1%	52,2%
2.1.2 Generar acciones que incrementen la incorporación de estudiantes al quehacer académico e institucional	95,8%	60,0%	57,5%
2.2.1 Generar un sistema de méritos e incentivos que considere la evaluación del desempeño académico	100,0%	50,0%	50,0%
2.2.2 Resguardar la propiedad intelectual del conocimiento generado en la UNA	94,0%	60,0%	56,4%
2.3.1 Gestionar recursos externos para atender necesidades de infraestructura, equipo científico y tecnológico para el quehacer académico	75,2%	60,0%	45,1%
2.3.2 Fortalecer los servicios de apoyo a la academia como Carrera Académica, Siduna, Publicaciones, EUNA, entre otros	98,3%	60,0%	59,0%
2.4.1 Fortalecer las capacidades y competencias de los académicos que favorecen la producción académica	100,0%	60,0%	60,0%
2.4.2 Generar competencias de investigación y extensión en el alumnado universitario	100,0%	60,0%	60,0%
2.4.3 Generar acciones para crear un fondo de apoyo al alumnado investigador que se integra al quehacer académico	100,0%	60,0%	60,0%
2.5.1 Sistematizar la producción académica de la UNA mediante el establecimiento de repositorios que coadyuven a la gestión del conocimiento hacia los distintos sectores nacionales e internacionales	100,0%	60,0%	60,0%
2.5.2 Implementar una estrategia de comunicación y difusión del quehacer institucional a nivel nacional e internacional	94,4%	60,0%	56,6%
3.1.1 Establecer una estrategia para ejecutar los resultados del IV Congreso Universitario en relación con las modificaciones del Estatuto Orgánico	100,0%	60,0%	60,0%
3.1.2 Introducir innovaciones en la estructura y en los procesos universitarios para simplificarlos, desconcentrarlos y articularlos	94,0%	60,0%	56,4%
3.1.3 Evaluar los servicios institucionales con el fin de mejorarlos	100,0%	60,0%	60,0%

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
3.1.4 Actualizar la normativa institucional para simplificarla	85,5%	50,0%	42,7%
3.1.5 Integrar los sistemas de información y de gestión universitarios para la toma de decisiones	69,2%	60,0%	41,5%
3.2.1 Mejorar al menos tres procesos que contribuyan al trabajo interuniversitario y tres a los procesos de internacionalización	85,6%	80,0%	68,5%
3.3.1 Promover el acceso y uso universal de las tecnologías de la información y la comunicación	100,0%	70,0%	70,0%
3.3.2 Implementar sistemas de información de gestión académica y administrativa	100,0%	70,0%	70,0%
3.3.3 Mejorar y mantener la plataforma tecnológica institucional	100,0%	60,0%	60,0%
4.1.1 Desarrollar metodologías de mejoramiento, simplificación y articulación de los procesos de planificación institucional en todos los niveles, que incorpore el control interno (Sevri-ASCI), el presupuesto y la relación plan-presupuesto	100,0%	60,0%	60,0%
4.1.2 Desarrollar estudios prospectivos sobre la realidad internacional, nacional e institucional que contribuyan con la toma de decisiones en la universidad	100,0%	60,0%	60,0%
4.1.3 Retroalimentar la toma de decisiones, con fundamento en los resultados del sistema de seguimiento y evaluación de la planificación institucional	100,0%	60,0%	60,0%
4.1.4 Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas por medio de la realización de al menos un informe anual por parte de las instancias universitarias, y su divulgación	100,0%	60,0%	60,0%
4.2.1 Definición de criterios financieros de racionalidad y de eficiencia para la distribución y ejecución del presupuesto, que responda a las prioridades institucionales y al logro de objetivos	92,0%	60,0%	55,2%
4.2.2 Definir mecanismos y lineamientos para el uso racional de los recursos	100,0%	60,0%	60,0%
4.2.3 Promover la diversificación de las fuentes complementarias de recursos, por medio de mecanismos que potencien el quehacer universitario	75,2%	60,0%	45,1%
4.2.4 Fortalecer el fondo de becas estudiantil	100,0%	60,0%	60,0%
4.3.1 Desarrollar competencias de gestión en las autoridades universitarias	99,4%	60,0%	59,7%

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
4.3.2 Desarrollar competencias estratégicas en los funcionarios administrativos y paraacadémicos para el apoyo a la academia	100,0%	60,0%	60,0%
4.3.3 Diseñar y ejecutar una estrategia institucional para la planificación del talento humano en el ámbito administrativo	95,5%	75,0%	71,6%
4.3.4 Generar acciones para la atracción, la permanencia y la estabilidad laboral de los funcionarios de la institución de forma sistemática y organizada	93,3%	60,0%	56,0%
4.3.5 Ejecutar el estudio de organización del trabajo en el sector administrativo de la Universidad	99,3%	50,0%	49,6%
4.3.6 Realizar la valoración del desempeño administrativo en los cinco estratos	100,0%	60,0%	60,0%
4.4.1 Establecer espacios y actividades que potencien la participación de los funcionarios y estudiantes en actividades de vida universitaria	98,5%	70,0%	69,0%
4.4.2 Ejecutar estrategias para el desarrollo de un clima organizacional que contribuya con el mejor desempeño de la comunidad universitaria	48,0%	45,0%	21,6%
4.4.3 Incidir en la cultura institucional para promover la equidad de género en la comunidad	100,0%	60,0%	60,0%
4.4.4 Incidir en la cultura institucional para promover los valores éticos, el respeto por la diversidad y el ejercicio de una ciudadanía plena	94,3%	60,0%	56,6%
4.4.5 Generar acciones orientadas a promover la imagen y el sentido de pertenencia a la UNA	100,0%	60,0%	60,0%
4.5.1 Propiciar espacios para la participación en actividades de promoción de la salud, del arte y la recreación	98,5%	70,0%	69,0%
4.5.2 Potenciar la participación estudiantil en actividades sobre liderazgo, voluntariado y la representación estudiantil	100,0%	60,0%	60,0%
4.5.3 Fortalecer la gestión institucional para la prevención, la atención, y la respuesta al riesgo de emergencias ante desastres naturales y antrópicos	88,5%	63,3%	56,0%
4.6.1 Desarrollo de una estrategia de mediano plazo que promueva la planificación de la infraestructura institucional de acuerdo con las necesidades institucionales y la normativa que corresponda	88,7%	60,0%	53,2%
4.6.2 Generar condiciones de seguridad en los campus universitarios	77,9%	60,0%	46,7%

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO		
	Cumplimiento	Importancia relativa	Logro
4.6.3 Potenciar la belleza escénica en los campus universitarios	81,4%	60,0%	48,8%
4.7.1 Implementar estrategias de ahorro para contribuir a la sustentabilidad institucional	96,8%	60,0%	58,1%
4.7.2 Incorporar buenas prácticas ambientales en la gestión universitaria	100,0%	60,0%	60,0%
4.7.3 Desarrollar un proceso institucional de administración de bienes que norme el ciclo de vida de los bienes adquiridos por la universidad	100,0%	65,0%	65,0%