

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
AUDITORÍA UNIVERSITARIA
INFORME DE AUDITORÍA AU-07-2024**

ASESORÍA ÍNDICE DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ALAJUELA

OCTUBRE, 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Origen del estudio.....	6
1.2. Objetivo.....	6
1.3. Alcance del estudio.....	7
1.4. Marco referente y metodología aplicada.....	7
2. RESULTADOS.....	10
2.1 Formación profesional.....	11
2.1.1 Oferta formativa.....	11
2.1.2 Docencia.....	12
2.2 Apoyos Socioeconómicos.....	14
2.2.1 Becas y subsidios.....	14
2.2.2 Residencias.....	15
2.2.3 Comedores y sodas.....	15
2.2.4 Transporte y parqueo.....	16
2.2.5 Programas para atención de poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad (equidad de género, accesibilidad, entre otros).....	17
2.2.6 Trabajo social.....	17
2.2.7 Defensoría estudiantil.....	18
2.3 Vínculo externo y relación con la sociedad.....	18
2.3.1 Programas comunitarios.....	19
2.3.2 Programas de voluntariado.....	20
2.3.3 Trabajo Comunal Universitario (TCU).....	20
2.3.4 Investigaciones.....	21
2.3.5 Ferias vocacionales.....	21
2.3.6 Vinculación laboral (intermediación laboral).....	22
2.3.7 Asesorías (Legal, PYMES, emprendedores, entre otros).....	23
2.4 Educación continua.....	23
2.4.1 Capacitaciones, especializaciones, talleres y certificaciones.....	24
2.5 Información y comunicación.....	24
2.5.1 Registro (Matrícula y admisión).....	24
2.5.2 Bibliotecas (física y/o virtual).....	25
2.5.3 Salas de estudio.....	25
2.5.4 Medios de comunicación (editorial, radio, TV y otros).....	26
3. CONCLUSIONES.....	27
4. ANEXOS.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Servicios y subservicios.....	8
Figura 2 Dependencias proveedoras de información por servicio.....	9
Figura 3 Nivel de madurez del IGSES.....	10
Figura 4 Resultados por servicio.....	11
Figura 5 Subsistemas de formación profesional.....	11
Figura 6 Subsistemas de apoyos socioeconómicos.....	14
Figura 7 Subsistemas de vínculo externo y relación con la sociedad.....	19
Figura 8 Subsistemas de educación continua.....	23
Figura 9 Subsistemas de información y comunicación.....	24

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE AUDITORÍA AU-07-2024

ASESORÍA ÍNDICE DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

¿Qué examinamos?

El nivel de madurez de la gestión de los servicios de educación superior pública, a partir de la información suministrada por las dependencias proveedoras de información de la administración activa, previamente identificadas; lo anterior con base en los indicadores definidos por la Contraloría General de la República de conformidad con el marco regulatorio y prácticas aplicables identificadas.

¿Por qué es importante?

Analizar los niveles de madurez de la gestión de los servicios de educación superior es fundamental porque permite promover mejoras, apoyar la toma de decisiones, la gestión institucional, la satisfacción de necesidades de las personas usuarias, la continuidad del servicio, la generación de valor público y la rendición de cuentas, de las entidades de educación superior.

Además, con los resultados del índice de gestión de los servicios de educación superior la Universidad puede realizar, entre otras acciones, planes de acción y seguimiento orientados a impulsar la gestión de los servicios analizados en este proyecto e implementar prácticas para la mejora continua.

¿Qué encontramos?

El índice de gestión de los servicios de educación superior en la Universidad se encuentra en un nivel de madurez “Intermedio” con un porcentaje de 55,44%; debido a que, se han llevado a cabo esfuerzos en la implementación de acciones para la gestión de los servicios y subservicios de educación superior, no obstante, se considera que estos deben fortalecerse y mejorarse continuamente, a través del análisis y la evaluación, así como otras acciones que deben ser

ejecutadas formalmente por la Administración Universitaria, tomando en cuenta los resultados que se presentan en este informe.

Al respecto, la Universidad debe enfocar los esfuerzos en atender las oportunidades de mejora para todos los servicios, con principal atención a aquellos que responden a los servicios de apoyos socioeconómicos (44,96%) y vínculo externo y relación con la sociedad (44,67%), siendo que ambos se ubican en un nivel de madurez básico.

Por su parte en relación con los subservicios, debe realizar acciones para mejorar la gestión de los subservicios de ferias vocacionales (0%), comedores y sodas (5,88%) y transporte y parqueo (11,11%), siendo que todos registran un nivel de madurez inicial. Además, procurar acciones en relación con la mejora continua de los subservicios de programas comunitarios (28,57%), asesorías (38,46%), programas de voluntariado (42,86%), defensoría estudiantil (42,86%) y vinculación laboral (43,75%), por cuanto, todos se ubican en un nivel de madurez básico.

¿Qué sigue?

Se sugiere a la Administración Universitaria analizar los resultados obtenidos y oportunidades de mejora, respecto al nivel de madurez del índice de gestión de la educación superior, con el propósito de impulsar planes de acción y seguimiento orientados a la mejora continua de los servicios analizados, los cuales deben funcionar como herramientas para coadyuvar a la toma de decisiones; mismas que deben estar orientadas a la mejora de la satisfacción de necesidades de las personas usuarias, la continuidad del servicio, la generación de valor público y la rendición de cuentas.

INFORME DE AUDITORÍA AU-07-2024
ASESORÍA ÍNDICE DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Referencia:

Informe de Auditoría AU-07-2024, remitido mediante la carta AU-411-2024 del 04 de octubre de 2024.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Origen del estudio

La presente labor sustantiva, se realiza en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Universitaria 2024 apartado de estudios especiales de auditoría, con el propósito de atender la solicitud realizada por la Contraloría General de la República (CGR) mediante carta N. 17054 (DFOE-IAF-0479)¹, en la cual solicita a la Auditoría Universitaria colaboración para el desarrollo de una asesoría sobre el índice de gestión de los servicios de educación superior (IGSES), siendo que las herramientas preliminares para obtener información fueron elaboradas de forma conjunta por la Contraloría General de la República, las Contralorías y Auditorías Universitarias de las cinco Universidades Públicas, así como las auditorías internas del Colegio Universitario de Limón (Cunlimón) y del Colegio Universitario de Cartago (CUC).

1.2. Objetivo²

Determinar el nivel de gestión del servicio de educación superior con base en el análisis del marco regulatorio y prácticas aplicables, con el propósito promover mejoras que le permitan a la Administración incrementar su eficiencia y eficacia, la generación de valor público y la rendición de cuentas.

¹ Recibido por la Auditoría Universitaria el 17 de octubre de 2022.

² Según oficio N.16231 ([DFOE-CAP-2600](#)) remitido el 09 de noviembre de 2023 al Doctor Emmanuel González Alvarado, quien fungía como Rector de la Universidad en esa fecha.

1.3. Alcance del estudio³

El periodo de evaluación del índice de gestión de los servicios de educación superior, IGSES-2024, comprende desde el 01 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

1.4. Marco referente y metodología aplicada

El proyecto IGSES-2024 se realiza conforme las potestades dadas a la Auditoría Universitaria, según lo dispuesto en el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, Ley N. 8292, el inciso a) del artículo 52 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Nacional, el artículo 22 del Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Universitaria y lo dispuesto en el literal 1.1.4 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la República.

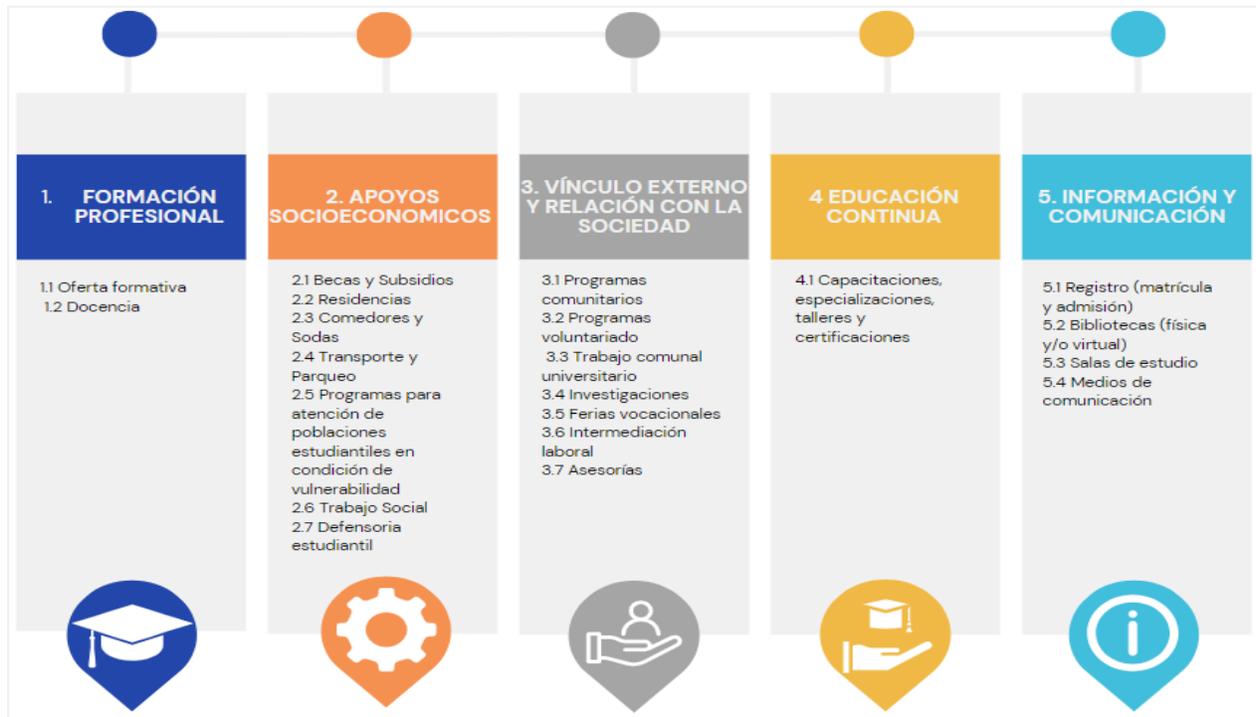
Sobre la metodología aplicada para el desarrollo del presente estudio, al ser parte de un seguimiento a la gestión pública (SGP)⁴ propuesto por la CGR, se realizan mesas de trabajo colaborativo con los equipos asignados para atender este proyecto, provenientes de la Contraloría General de la República, las Contralorías y Auditorías Universitarias de las cinco Universidades Públicas, el Colegio Universitario de Limón (Cunlimón) y el Colegio Universitario de Cartago (CUC), en esas sesiones se definen los servicios y subservicios que serán analizados, se construyen las herramientas para la obtención de información y se definen las acciones para su ejecución.

Al respecto, se define que el proyecto IGSES comprenderá cinco servicios y 21 subservicios, según se visualiza en la Figura 1:

³ Según instructivo detallado, índice de gestión de los servicios de educación superior, suministrado por la Contraloría General de la República.

⁴ Valoración sistemática y objetiva articulada por la CGR, generalmente sobre un sector de la Hacienda Pública con base en un marco de referencia normativo, técnico y de buenas prácticas, de tal forma que permita evaluar el estado de la gestión pública, efectuar análisis comparativos sobre el particular y facilitar la toma de decisiones.

Figura 1 Servicios y subservicios



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

Una vez completadas las acciones descritas anteriormente, se realiza la coordinación con la Dirección de Planificación Universitaria⁵, quienes efectuaron la labor de enlace entre la Auditoría Universitaria y la Administración Activa; además, cuentan con la responsabilidad de confeccionar y recopilar las evidencias; el expediente de documentación soporte y la remisión de respuestas brindadas por las dependencias proveedoras de información, mediante el formulario de Google Forms elaborado por la Contraloría General de la República⁶.

Al respecto, la Dirección de Planificación Universitaria realiza labores de coordinación, enfocadas a dar respuesta al formulario y obtener evidencia pertinente sobre los servicios y subservicios, para lo cual fue necesaria la participación de diez instancias proveedoras de información, según se muestra en la Figura 2:

⁵ Instancia enlace, según Información suministrada por la Contraloría General de la República.

⁶ Los detalles de las labores solicitadas a la Dirección de Planificación Universitaria se incluyen en las cartas AU-325-2024 del 22 de julio de 2024 y AU-348-2024 del 13 de agosto de 2024 y AU-404-2024 del 02 de octubre de 2024..

Figura 2 Dependencias proveedoras de información por servicio

1. FORMACIÓN PROFESIONAL	2. APOYOS SOCIOECONOMICOS	3. VÍNCULO EXTERNO Y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	4 EDUCACIÓN CONTINUA	5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Vicerrectoría de Docencia	Vicerrectoría de Vida Estudiantil	Vicerrectoría de Extensión y Acción Social	Vicerrectoría de Extensión y Acción Social	Vicerrectoría de Investigación y Transferencia
Vicerrectoría de Vida Estudiantil	Dirección General de Administración Universitaria	Vicerrectoría de Vida Estudiantil		Dirección de Registro Universitario
Dirección de Gestión del Desarrollo Humano	Defensoría de los Estudiantes	Vicerrectoría de Investigación y Transferencia		Dirección de Gestión Financiera
		Vicerrectoría de Docencia		Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas
		Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas		

Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

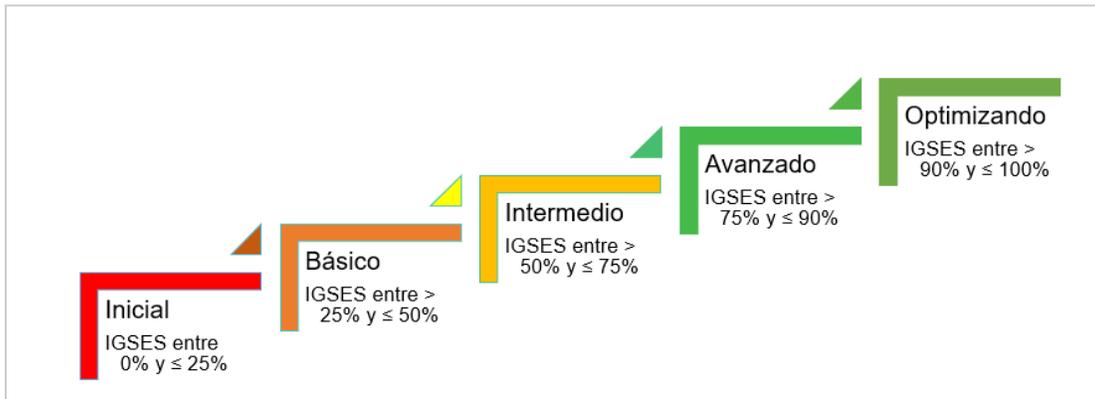
Una vez que la Dirección de Planificación obtiene las respuestas suministradas por las instancias proveedoras de información y que estas son validadas por el Rector de la Universidad, se incorporan en el formulario de Google Forms, información que se remite de forma automática al equipo de trabajo de la Contraloría General de la República.

Posteriormente, el equipo de trabajo de la Auditoría Universitaria analiza las respuestas brindadas por las instancias proveedoras de información y lo compara con la evidencia aportada, cuando corresponde solicita ajustes en la información suministrada o en la opción de respuesta seleccionada, los ajustes indicados se gestionan mediante la Dirección de Planificación Universitaria.

Al respecto, en relación con el análisis de la información suministrada por la Administración Activa, específicamente sobre la estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo de cada subservicio, la realización de informes sobre costos y su uso para la toma de decisiones; se considera como válida la información sobre proyecciones presupuestarias, considerándose una herramienta esencial para la planificación financiera de los subservicios, ya que implica proyectar los costos que se requieren para un periodo determinado y permite la toma de decisiones sobre la asignación y uso de los recursos.

Los resultados obtenidos del análisis de la información suministrada para los servicios y subservicios, se categorizan de acuerdo con la escala que se presenta en la Figura 3.

Figura 3 Nivel de madurez del IGSES⁷



Fuente: Elaboración por la Auditoría Universitaria, con base en información suministrada por la CGR.

2. RESULTADOS

El estudio realizado procura generar un insumo a la Universidad sobre la gestión del servicio de educación superior, el principal propósito de este trabajo es que la Administración Universitaria a partir de las oportunidades de mejora que se presentan en este apartado, diseñe e implemente acciones para incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión, generar valor público y apoyar la rendición de cuentas.

En términos generales, se determina que la Universidad presenta un nivel de madurez intermedio en el IGSES, siendo que obtuvo un 55,44% en la evaluación de los indicadores, la Figura 4 muestra el porcentaje obtenido por cada uno de los servicios analizados y posteriormente, en cada apartado se presenta el detalle por subservicio con sus respectivas oportunidades de mejora.

⁷ Según el instructivo detallado, índice de gestión de los servicios de educación superior.

Figura 4 Resultados por servicio

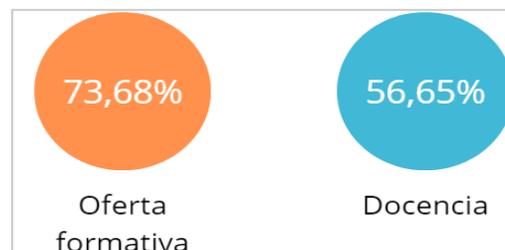


Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

2.1 Formación profesional

Para el servicio de formación profesional se determina que la Universidad presenta un nivel de madurez intermedio, por cuanto obtuvo un 64,95%. En la Figura 5 se muestra el porcentaje obtenido por cada uno de los subservicios que componen este servicio.

Figura 5 Subservicios de formación profesional



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

2.1.1 Oferta formativa

Siendo que, para el subservicio oferta formativa, se obtiene un nivel de madurez intermedio, alcanzando un 73,68%, se determina que en este aspecto la Universidad ha realizado esfuerzos importantes, no obstante se presentan elementos que constituyen oportunidades de mejora los cuales obedecen a:

- Ausencia de estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio y los respectivos informes que coadyuven a la toma de decisiones⁸. Al respecto la Vicerrectoría de Docencia aporta el siguiente comentario:

La Vicerrectoría de Docencia participa en los procesos de estructuración de la oferta lo que incluye los tiempos docentes relacionados a la impartición de dicha oferta, sin embargo, corresponde al Área Financiera de la Universidad establecer los costos asociados a esos tiempos según las calidades de los docentes y tipos de puestos asociados, por lo que no se incluye desde esta Vicerrectoría el costo monetario específico.

Sobre este elemento, es importante anotar que los costos económicos asociados al subservicio de oferta formativa, deben hacer referencia a otros cargos adicionales a los rubros de salarios y beneficios del personal; siendo importante considerar rubros destinados a: la investigación para el desarrollo de programas, carreras y cursos (insumo y materiales para laboratorios y prácticas del curso), sistemas de gestión educativa, equipos tecnológicos, seguimiento a las personas egresadas, entre otros.

- Carece de instrumentos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio de formación profesional, lo cual impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de acciones enfocadas a dar seguimiento a las personas egresadas y graduadas, para conocer la pertinencia y calidad del contenido de la oferta formativa.

2.1.2 Docencia

Para el subservicio docencia, se obtiene un 56,65% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, al respecto se determinan las siguientes oportunidades de mejora:

- Carece de la estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio y de los respectivos informes que coadyuven a la toma de decisiones⁹.

⁸ Según comentario aportado, "La Vicerrectoría de Docencia genera, anualmente, comparativos de tiempos docentes para determinar el uso de tiempos docentes, por sede, carrera, y nivel".

⁹ Para este subservicio la Vicerrectoría de Docencia, aporta el mismo comentario incorporado en el subservicio de oferta formativa, en el cual menciona que le corresponde a la Dirección de Gestión Financiera establecer los costos.

Sobre este elemento, es importante anotar que los costos económicos asociados al subservicio de docencia, deben hacer referencia a otros cargos adicionales a los rubros de salarios y beneficios del personal; siendo importante considerar aquellos destinados a: la obtención de materiales y recursos educativos, reparaciones y mantenimiento de equipo e instalaciones, capacitación y desarrollo del personal, adquisición de nuevos equipos, proyectos de infraestructura, entre otros.

- Carece de instrumentos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio de docencia, de forma tal que permita, realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas. Al respecto la Vicerrectoría de Docencia aporta el siguiente comentario:

Basados en los reportes del uso de tiempos docentes anuales y cuatrimestrales se determina si existen modificaciones por realizar para cumplir con los tiempos académicos aprobados y necesarios, del mismo modo, se pueden determinar cuáles son los movimientos para cumplir con las necesidades.

Desde la Vicerrectoría de Docencia se alerta de las desviaciones, sin embargo, son las propias direcciones de carrera quienes administran la oferta y sus académicos las que realizan las modificaciones que se consideren necesarias¹⁰.

- No dispone de un plan de mejora en función de los resultados obtenidos, en la evaluación sobre la satisfacción del subservicio¹¹.
- Los perfiles establecidos para el reclutamiento y la selección de personal docente y académico, carecen de los siguientes aspectos: Competencias (habilidades duras) y Habilidades personales (habilidades blandas)¹².
- No dispone de un control de los docentes formados y actualizados anualmente.
- No aplica planes de sucesión y/o renovación docente para la continuidad del subservicio.

¹⁰ La Vicerrectoría de Docencia no suministra evidencia sobre las acciones que realiza.

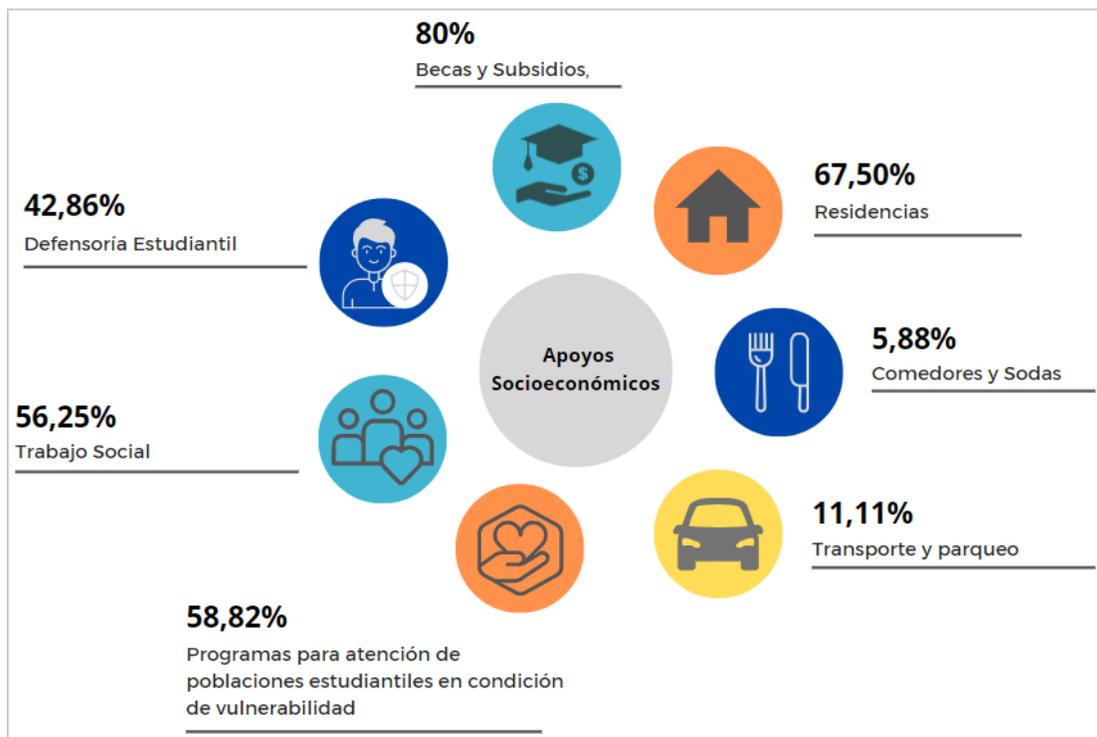
¹¹ La Vicerrectoría de Docencia indica que la acción se realiza desde cada carrera, no obstante, no se suministra evidencia.

¹² Al respecto la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano indica que para el reclutamiento y selección de personal docente y académico se "Considera las "competencias técnicas" la cuales están descritas para todos los puestos de la Universidad en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos".

2.2 Apoyos Socioeconómicos

Para el servicio de apoyos socioeconómicos se determina que la Universidad presenta un nivel de madurez básico, por cuanto obtuvo un 44,96%. En la Figura 6 se muestra el nivel de madurez para cada uno de los subservicios que lo componen.

Figura 6 Subservicios de apoyos socioeconómicos



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

2.2.1 Becas y subsidios

Para el subservicio becas y subsidios, se obtiene un 80% lo que corresponde a un nivel de madurez avanzado, lo cual sugiere que la Universidad ha realizado esfuerzos importantes, no obstante se presenta una oportunidad de mejora y orientada a:

- Carece de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo cual impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.

2.2.2 Residencias

Para el subservicio de residencias, se obtiene un 67,50% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, al respecto se determinan elementos que constituyen oportunidades de mejora:

- Carece de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo cual impide generar un plan de mejora que considere los resultados obtenidos.
- Ausencia de planes sobre mantenimiento para la infraestructura, mantenimiento y reposición del mobiliario y equipo, así como un programa de seguimiento a la ejecución de los planes.
- Carece de un procedimiento que establezca la obligatoriedad de revisar y actualizar el monto a otorgar por concepto de residencias¹³.

2.2.3 Comedores y sodas

Para el subservicio de comedores y sodas, se obtiene un 5,88% lo que corresponde a un nivel de madurez inicial; por lo tanto, se determina que carece de los siguientes elementos:

- Normativa, políticas o procedimientos, actualizados, formalizados y divulgados; vinculados con el subservicio.
- Divulgación a las personas estudiantes de información referente al subservicio.
- Estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, que permita obtener datos para realizar informes que coadyuven a la toma de decisiones.
- Mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, que permitan realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, como insumo para generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.
- Estudios de capacidad del subservicio.
- Planes de mantenimiento para la infraestructura y mantenimiento y reposición del mobiliario

¹³ Artículos 18 y 21 del Reglamento de Residencias para la Población Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional.

y equipo, así como un programa de seguimiento a la ejecución de los planes.

- El subservicio no promueve la calidad, por cuanto: no garantiza un balance nutricional de los menús y no ofrece distintas opciones de menú para personas con restricciones alimentarias.
- Apoyo de personal en nutrición para la definición de los menús.

2.2.4 Transporte y parqueo

Para el subservicio de transporte y parqueo, se obtiene un 11,11% lo que corresponde a un nivel de madurez inicial, se determina que carece de los siguientes elementos:

- Normativa, políticas o procedimientos, actualizados, formalizados y divulgados; vinculados con el subservicio.
- Divulgación a las personas estudiantes de información referente al subservicio.
- Estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, que permita obtener datos para realizar informes que coadyuven a la toma de decisiones.
- Mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, que permitan realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Evaluación sobre la satisfacción del subservicio, como insumo para generar un plan de mejora en que considere de los resultados obtenidos.
- Planes de mantenimiento preventivo y/o correctivo para la flotilla vehicular y de reposición o cambio de la flotilla vehicular, así como un programa de seguimiento a la ejecución de los planes.
- Estudios de capacidad del subservicio.
- Planes de mantenimiento preventivo y/o correctivo para los parqueos, así como un programa de seguimiento a la ejecución de los planes.

2.2.5 Programas para atención de poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad (equidad de género, accesibilidad, entre otros)

Para el subservicio de programas para atención de poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad, se obtiene un 58,82% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, al respecto se determinan las siguientes oportunidades de mejora:

- Carece de una estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide realizar y utilizar informes para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.

2.2.6 Trabajo social

Para el subservicio de trabajo social, se obtiene un 56,25% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, se determinan los siguientes elementos que constituyen oportunidades de mejora:

- Carece de una estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide realizar y utilizar informes para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.

2.2.7 Defensoría estudiantil

Para el subservicio de defensoría estudiantil, se obtiene un 42,86% lo que corresponde a un nivel de madurez básico, se identifican los siguientes elementos que constituyen oportunidades de mejora:

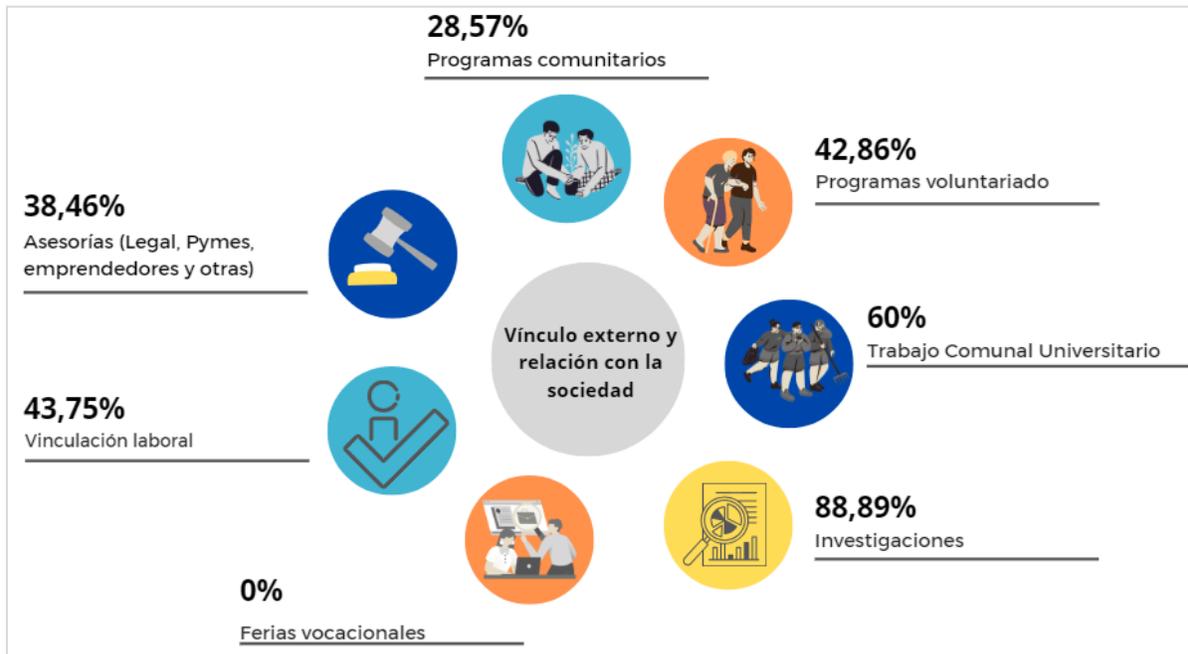
- Carece de una estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide realizar y utilizar informes para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora que considere los resultados obtenidos.
- Ausencia de documentación de las acciones enfocadas a garantizar la aplicación de principios de confidencialidad de la información¹⁴.

2.3 Vínculo externo y relación con la sociedad

Para el servicio de vínculo externo y relación con la sociedad se determina que la Universidad presenta un nivel de madurez básico, por cuanto obtuvo un 44,67%. En la Figura 7 se muestra el nivel de madurez para cada uno de los subservicios que lo componen.

¹⁴ Como parte de las acciones que realiza la Defensoría Estudiantil para garantizar la confidencialidad de la información sensible se tiene: los archivos de los casos de denuncia solo los accede la Defensora y las personas involucradas en la misma, la computadora tiene clave de acceso, entre otros.

Figura 7 Subservicios de vínculo externo y relación con la sociedad



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

2.3.1 Programas comunitarios

Para el subservicio de programas comunitarios, se obtiene un 28,57% lo que corresponde a un nivel de madurez básico, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con los siguientes elementos:

- Ausencia de normativa, políticas o procedimientos vinculados con el subservicio.
- Carece de divulgación a las personas estudiantes de información referente al subservicio, a excepción de la Sede Central.
- Carece de una estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide realizar y utilizar informes para la toma de decisiones.
- Ausencia de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- No realiza una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora que considere los resultados obtenidos.

2.3.2 Programas de voluntariado

Según se indica, la Universidad no organiza directamente este subservicio, los esfuerzos son efectuados desde una Comisión de CONARE (RedUnives). No obstante, debido a que la Universidad participa en la Comisión, se considera algunos elementos en el desarrollo de la gestión, por lo tanto obtiene un 42,86% lo que corresponde a un nivel de madurez básico; se identifican oportunidades de mejora relacionadas con los siguientes elementos:

- Ausencia de normativa, políticas o procedimientos vinculados con el subservicio.
- Carece de ajustes con base en las desviaciones identificadas mediante mecanismos de monitoreo y control.
- Ausencia de un plan de mejora, que considere los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación de satisfacción.
- No mapea las necesidades de las comunidades para brindar programas de voluntariado pertinentes.
- Carece de un catálogo o listado de los programas de voluntariado.

2.3.3 Trabajo Comunal Universitario (TCU)

Para el subservicio de trabajo comunal universitario, se obtiene un 60% lo que corresponde a un nivel de madurez Intermedio, lo cual refleja esfuerzos en la gestión del subservicio, no obstante, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- No realiza ni utiliza informes, relativos al control de costos, para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de un plan de mejora en función de los resultados obtenidos en la evaluación sobre la satisfacción del subservicio.
- La oferta de los TCU no se planifica de acuerdo a la cantidad demandada por las personas estudiantes, según se indica, la planificación se realiza de acuerdo a los históricos de

matrícula¹⁵.

2.3.4 Investigaciones

Para el subservicio de investigaciones, se obtiene un 88,89% lo que corresponde a un nivel de madurez avanzado, lo cual refleja esfuerzos importantes en la gestión del subservicio, no obstante, se determinan oportunidades que obedecen a:

- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio.
- Ausencia de un plan de mejora en función de los resultados obtenidos en la evaluación sobre la satisfacción del subservicio.

2.3.5 Ferias vocacionales

Según se indica, la Universidad no organiza directamente este subservicio, no obstante se ofrece de forma indirecta por cuanto si participa en actividades de este tipo que son organizadas por otras entidades, para este subservicio la institución presenta un nivel de madurez de 0%, lo cual sugiere que para las actividades en las que participa no considera elementos mínimos de gestión y seguimiento.

A razón de lo anterior, la Universidad debe considerar acciones para el desarrollo del subservicio de ferias vocacionales, como una iniciativa propia de la institución, que le permita dar a conocer a la Universidad, los programas académicos que ofrece, requisitos de admisión, costos, oportunidades de becas, entre otros; para ello es importante que considere y establezca, al menos, los siguientes elementos:

- Normativa, políticas o procedimientos vinculados con el subservicio.
- Divulgación a las personas estudiantes de información referente al subservicio.
- Estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que permitirá contar con informes para la toma de decisiones.
- Mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las

¹⁵ La Vicerrectoría de Extensión y Acción Social no suministra evidencia sobre la planificación de TCU efectuada a partir de los reportes históricos de matrícula.

actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio¹⁶.

- Realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas de cada subservicio.
- Realizar una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, como insumo para generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.
- Realizar actividades donde se brinde información sobre requisitos de ingreso y opciones de carrera.
- Realizar demostraciones, talleres, conversatorios u otras actividades relacionadas con diferentes áreas profesionales.

2.3.6 Vinculación laboral (intermediación laboral)

Para el subservicio de vinculación laboral, se obtiene un 43,75% lo que corresponde a un nivel de madurez básico; se identifican oportunidades de mejora relacionadas con los siguientes elementos:

- Ausencia de normativa, políticas o procedimientos vinculados con el subservicio.
- Los informes sobre los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, no se utilizan para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas de cada subservicio.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.
- No identifica las necesidades del mercado, acorde con las competencias de la población estudiantil.
- Carece de alianzas y convenios con empleadores y sectores productivos para que las personas estudiantes realicen: interinatos e incorporación al mercado laboral.

¹⁶ La evidencia aportada en este punto, no se considera, por cuanto es del año 2024 (Cuadros de programación de ferias vocacionales (desviaciones) y visitas a colegios).

2.3.7 Asesorías (Legal, PYMES, emprendedores, entre otros)

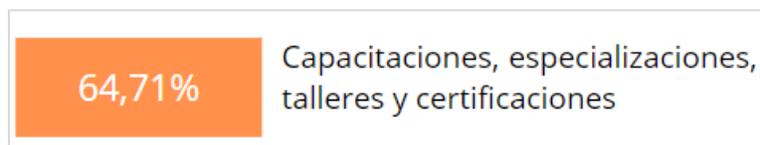
Para el subservicio de asesorías, se obtiene un 38,46% lo que corresponde a un nivel de madurez básico; se identifican oportunidades de mejora relacionadas con los siguientes elementos:

- Ausencia de normativa, políticas o procedimientos vinculados con el subservicio.
- Ausencia de estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide contar con informes para la toma de decisiones.
- No realiza ajustes con base en las desviaciones identificadas mediante los mecanismos de monitoreo y control.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.

2.4 Educación continua

Para el servicio de educación continua se determina que la Universidad presenta un nivel de madurez intermedio, por cuanto obtuvo un 64,71%. En la Figura 8 se muestra el nivel de madurez para el subservicio que lo compone.

Figura 8 Subservicios de educación continua



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

2.4.1 Capacitaciones, especializaciones, talleres y certificaciones

Para el subservicio de capacitaciones, especializaciones, talleres y certificaciones, se obtiene un nivel de madurez intermedio, lo cual refleja esfuerzos importantes en la gestión del subservicio, no obstante, se determinan oportunidades de mejora que obedecen a:

- Ausencia de normativa, políticas o procedimientos vinculados con el subservicio.
- Carece de informes relativos al control de costos, para la toma de decisiones.
- No realiza ajustes con base en las desviaciones identificadas mediante los mecanismos de monitoreo y control.
- Ausencia de un plan de mejora en función de los resultados obtenidos en la evaluación sobre la satisfacción del subservicio.

2.5 Información y comunicación

Para el servicio de información y comunicación se determina que la Universidad presenta un nivel de madurez intermedio, por cuanto obtuvo un 57,83%. En la Figura 9 se muestra el nivel de madurez para cada uno de los subservicios que lo componen.

Figura 9 Subservicios de información y comunicación



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.

2.5.1 Registro (Matrícula y admisión)

Para el subservicio de registro, se obtiene un 63,33% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, lo cual refleja esfuerzos en la gestión del subservicio, sin embargo se determinan las siguientes oportunidades de mejora:

- Ausencia de estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide generar informes para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio; lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, que aporte elementos para incluir en un plan de mejora.

2.5.2 Bibliotecas (física y/o virtual)

Para el subservicio de bibliotecas, se obtiene un 58,33% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, lo cual refleja esfuerzos en la gestión del subservicio, sin embargo se determinan las siguientes oportunidades de mejora:

- Ausencia de estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide generar informes para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.
- Material bibliográfico físico desactualizado; sobre este punto, es importante analizar el uso que se da actualmente al material bibliográfico que se encuentra en físico, así como otros elementos que considere pertinentes, con el propósito de determinar la necesidad o no de su actualización, considerando que el auge tecnológico permite tener acceso a las bibliotecas virtuales y textos variados.

2.5.3 Salas de estudio

Para el subservicio de salas de estudio, se obtiene un 56,25% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, lo cual refleja esfuerzos en la gestión del subservicio, sin embargo se determinan las siguientes oportunidades de mejora:

- Ausencia de estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio, lo que impide generar informes para la toma de decisiones.
- Carece de mecanismos de monitoreo y control para identificar y valorar desviaciones entre las actividades planificadas y ejecutadas para el subservicio, lo que impide realizar ajustes con base en las desviaciones identificadas.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.

2.5.4 Medios de comunicación (editorial, radio, TV y otros)

Para el subservicio de medios de comunicación, se obtiene un 53,07% lo que corresponde a un nivel de madurez intermedio, lo cual refleja esfuerzos en la gestión del subservicio, sin embargo se determinan las siguientes oportunidades de mejora:

- Ausencia de divulgación a las personas estudiantes de información referente al subservicio de medios de comunicación.
- Carece de informes para la toma de decisiones, con base en la estimación de los costos económicos en que se incurre para el desarrollo del subservicio.
- No realiza ajustes con base en las desviaciones identificadas mediante los mecanismos de monitoreo y control.
- Ausencia de una evaluación sobre la satisfacción del subservicio, lo que impide generar un plan de mejora en función de los resultados obtenidos.
- No se asignan los recursos económicos necesarios para el desarrollo del subservicio: Revista. Al respecto la Dirección de Mercadeo y Gestión de Ventas indica *“se utilizan los recursos ordinarios de la instancia, ya que no tiene una asignación presupuestaria adicional o específica para este fin”*.

3. CONCLUSIONES

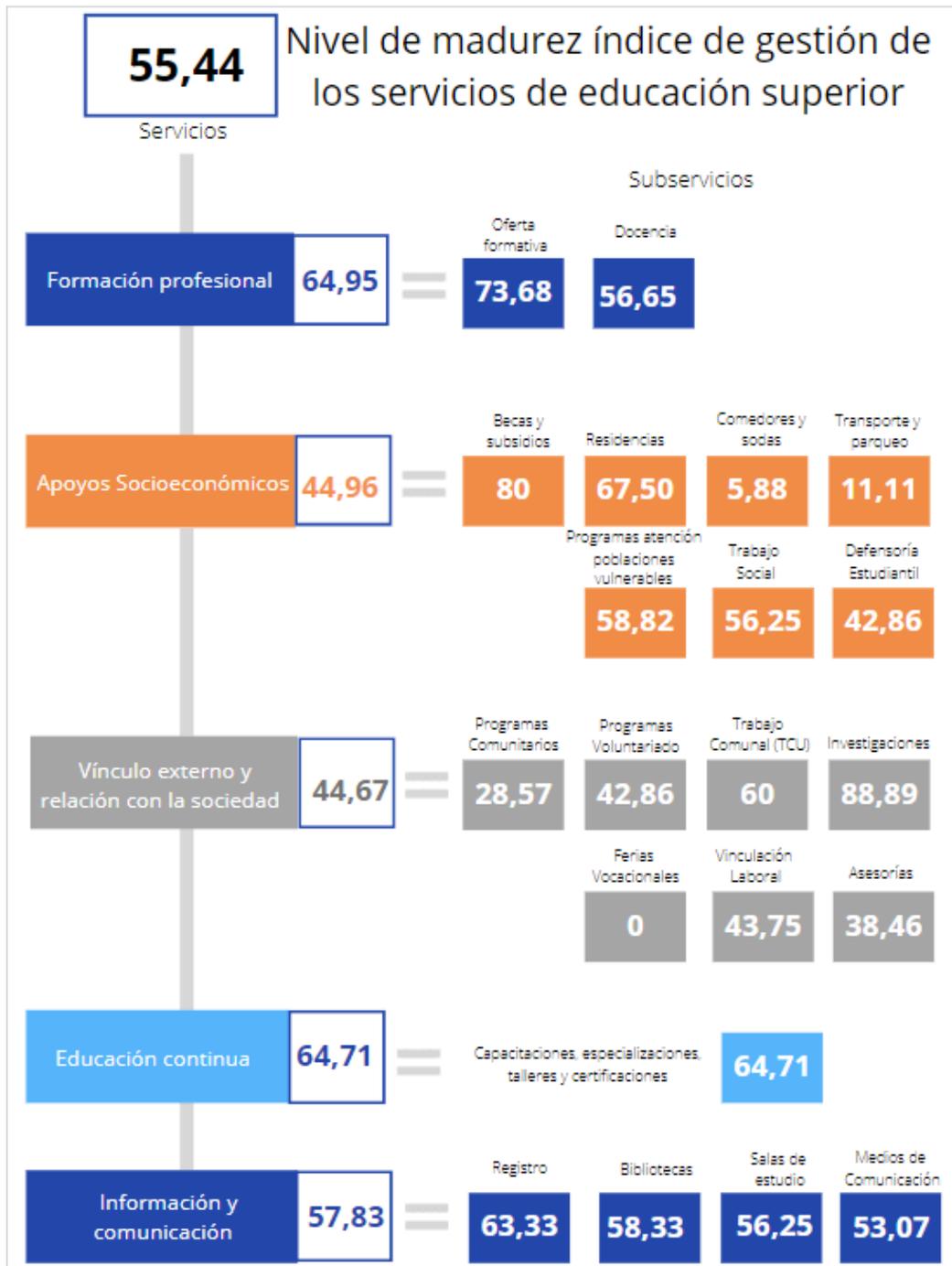
Mediante la aplicación del índice de gestión sobre la educación superior en la Universidad Técnica Nacional, se obtiene una calificación global de 55,44%, lo cual sugiere un nivel de madurez general intermedio en la gestión del servicio de educación superior, con base en el análisis del marco regulatorio y prácticas aplicables.

El resultado obtenido, demuestra la existencia de oportunidades de mejora en prácticas o acciones que se deben considerar para incrementar la eficiencia, eficacia y fortalecimiento de la gestión, la generación de valor público y la rendición de cuentas. Cabe indicar que las oportunidades de mejora están presentes, en mayor o menor medida, en todos los servicios y subservicios analizados, sin embargo es importante que la administración activa priorice, atienda, analice y genere acciones concretas y planificadas para aquellos subservicios que presentan un nivel de madurez inicial o básico.

4. ANEXOS

ANEXO 1

Resumen de resultados del índice de gestión de los servicios de educación superior



Fuente: Elaborado por la Auditoría Universitaria.