

Plan Anual Operativo 2027



ÍNDICE

Índice	i
1 PRESENTACIÓN	1
2 MARCO JURÍDICO	2
2.1 Constitución Política de Costa Rica	2
2.2 Ley General de la Administración Pública	3
2.3 Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos	3
2.4 Ley General de Control Interno	3
2.5 Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	4
2.6 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	4
2.7 Modificación del Título IV de la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”	5
2.8 Ley General de Contratación Pública	5
2.9 Ley de Protección de la Inversión Pública en Becas y otras ayudas para la Población Estudiantil (No. 10382)	5
2.10 Ley de Fundaciones No. 5338	6
2.11 Normas de Control Interno para el Sector Público	6
2.12 Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE	6
2.13 Normas Técnicas Básicas que Regulan el Sistema de Administración Financiera de la Caja Costarricense de Seguro Social, Universidades Estatales, Municipalidades y otras Entidades de carácter municipal y Bancos Públicos	7
2.14 Ley Orgánica y Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica	7
2.15 Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR	8
2.16 Políticas Específicas para la Formulación del Plan Anual Operativo- Presupuesto 2027 del Instituto Tecnológico de Costa Rica	8
3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	17
3.1 Organismos de Máxima Jerarquía Institucional	17
3.2 Jerarquía Ejecutiva	17
3.3 Organismos con Suficiente Autonomía	17
3.4 Departamentos y Unidades de Carácter Operativo	17
3.5 Autoridades Institucionales	18
3.6 Estructura Organizativa del ITCR	18
3.7 Estructura Programática del Plan-Presupuesto	21
4 ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
4.1 Economía Mundial	22
4.2 Economía de Costa Rica	23
4.3 Perspectivas Económicas	24
4.4 Situación Fiscal	24
4.4.1 Resultados del cierre de 2025 y del primer semestre de 2026	24

4.4.2	Deuda pública y percepción de riesgo	25
4.4.3	Proyecciones de mediano plazo	25
4.4.4	El FEES en el Marco Fiscal	26
4.5	Implicaciones para el TEC	28
4.5.1	Por el lado de la oferta: la restricción presupuestaria se endurece.....	28
4.5.2	Por el lado de la demanda: más estudiantes con más necesidades	28
4.6	Relación del Entorno con los Productos del PAO 2027	28
4.6.1	Administración.....	29
4.6.2	Docencia.....	29
4.6.3	Vida Estudiantil	30
4.6.4	Investigación y Extensión	30
4.7	Algunas consideraciones finales	30
5	MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	31
5.1	Misión.....	31
5.2	Visión.....	31
5.3	Fines.....	31
5.4	Principios	31
5.5	Valores.....	32
5.6	Políticas Institucionales.....	32
5.7	Objetivos Estratégicos.....	33
5.8	Ejes de Conocimiento Estratégicos 2023 a 2032	33
6	PLAN ANUAL OPERATIVO 2027	38
6.1	Consideraciones para el PAO 2027.....	38
6.1.1	Supuestos y limitaciones de la estimación presupuestaria	38
6.2	Sinopsis PAO 2027	39
6.3	Vinculación del PAO con la Estrategia Institucional.....	42
6.3.1	Productos intermedios (PI) y productos finales (PF)	42
6.3.2	Población beneficiaria	43
6.3.3	Resumen PAO 2027 y vinculación estratégica institucional	44
6.4	Plan Anual Operativo 2027 por vicerrectorías, direcciones de campus tecnológicos y centros académicos	52
6.4.1	DIRECCIÓN SUPERIOR.....	53
6.4.2	VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN.....	60
6.4.3	DIRECCIÓN CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN CARLOS.....	66
6.4.4	DIRECCIÓN CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN JOSÉ	69
6.4.5	DIRECCIÓN CENTRO ACADÉMICO DE LIMÓN	72
6.4.6	DIRECCIÓN CENTRO ACADÉMICO DE ALAJUELA	75

6.4.7	VICERRECTORÍA DE DOCENCIA.....	79
6.4.8	VICERRECTORÍA DE VIDA ESTUDIANTIL Y SERVICIOS ACADÉMICOS.....	87
6.4.9	VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN.....	94
7	RESULTADOS DEL PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO – PAO 2027	103
7.1	Resultados obtenidos.....	103
7.2	Resultados por vicerrectoría, campus tecnológicos y centros académicos: niveles alto y muy alto.....	105
7.3	Resultados por programa: niveles aceptable, bajo y moderado.....	105
7.4	Riesgos Sistémicos.....	106
7.5	Acciones de respuesta.....	107
7.6	Seguimiento.....	108
7.7	Plan de acción de respuesta al riesgo	108
8	ALINEAMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL PLAN ANUAL OPERATIVO 2027.....	126
9	INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	148
9.1	Índice de efectividad (relación cumplimiento de metas – ejecución presupuestaria)	179
10	ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO 2023-2027.....	181
10.1	Presupuesto Ordinario	181
10.1.1	Ingresos.....	181
10.1.2	Egresos.....	190
11	PROYECCIONES PLURIANUALES, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y SU VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	198
11.1	Ingresos.....	198
11.1.1	Ingresos Corrientes.....	198
11.1.2	Ingresos de Capital	200
11.1.3	Financiamiento.....	201
11.2	Egresos.....	201
11.2.1	Gastos Corrientes	201
11.2.2	Gastos de Capital	203
11.2.3	Transacciones Financieras	204
11.3	Detalle de las proyecciones plurianuales 2027-2030	204
11.4	Vinculación de las proyecciones plurianuales con los objetivos estratégicos TEC208	
12	CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA 2027	210
13	METODOLOGÍA DE VINCULACIÓN PLAN PRESUPUESTO 2027	223
14	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	236

1 PRESENTACIÓN

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR/TEC) presenta el Plan Anual Operativo (PAO) 2027, instrumento de planificación de corto plazo mediante el cual se operacionaliza el primer año del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027-2031 y segundo año del Plan Táctico Institucional (PTI) 2026-2028, así como las metas de gestión anual, articulando la planificación con el presupuesto institucional.

El PAO 2027 se formula en concordancia con el marco jurídico nacional e institucional aplicable, así como con el Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030. Asimismo, responde al enfoque de Gestión para Resultados adoptado por el ITCR, el cual orienta la planificación hacia la generación de valor público, mediante productos, efectos e impactos. El impacto se incorpora en la cadena de resultados como la contribución de largo plazo buscada, mientras que, en esta etapa, el alcance de la medición institucional se plantea hasta el nivel de efecto.

Para el periodo 2027, el PAO adopta el Modelo de Planificación para Resultados del ITCR, base de formulación del PEI 2027-2031. Este modelo establece una estructura clara para la toma de decisiones, alineada con los principios de Gestión para Resultados (GpR), mediante la generación de productos y efectos, que contribuyan al desarrollo integral e impacto positivo en la sociedad (valor público). Bajo este contexto, el TEC reafirma su compromiso con la excelencia académica, la innovación, la equidad, la sostenibilidad y la rendición de cuentas, consolidándose como un actor estratégico en la transformación del país. Además, el PAO será monitoreado tanto con indicadores de seguimiento del desempeño como de resultados, estos últimos son complementarios y forman parte de las acciones para la implementación del modelo.

El PAO 2027 se compone de 88 metas, vinculadas con las 14 Políticas Institucionales, los cinco Objetivos Estratégicos y 12 estrategias propuestas en el PEI 2027-2031. Además, identifica 25 productos institucionales entre intermedios y finales y 9 grupos de población beneficiaria. El monto del presupuesto ordinario con el que vincula el PAO es de ₡97 966 351 625,00.

La información se presenta mediante matrices por vicerrectoría, dirección de campus tecnológico local y centro académico, en las cuales se detalla la relación entre política institucional, objetivo estratégico, estrategia, meta PAO, indicador, actividades, riesgo, acción de respuesta al riesgo, responsable, programa, producto y población beneficiaria.

En cuanto se disponga del acuerdo de aprobación del PEI 2027-2031, se incorporarán los ajustes que correspondan.

2 MARCO JURÍDICO

El Plan Anual Operativo 2027 se sustenta en el marco jurídico nacional e institucional que regula la planificación, la formulación presupuestaria, el control interno, la valoración de riesgos, la contratación pública, la administración de los recursos y la rendición de cuentas.

Este marco permite establecer las responsabilidades de las instancias institucionales que participan en la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del PAO y su presupuesto. Asimismo, orienta la vinculación entre las metas institucionales, los recursos disponibles y los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo.

2.1 Constitución Política de Costa Rica

En su **Artículo 84**, Título VII, Capítulo único: La Educación y la Cultura y según lo reformado por la Ley No. 5697 del 9 de junio de 1975, se expresa la independencia con que cuenta el ITCR para el desempeño de sus funciones, la plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, así como para darse su organización y gobierno propios.

En el **Artículo 85**, se expresa que el Estado dotará de financiamiento a las instituciones de educación superior y describe el mecanismo por el cual se asignan estos recursos. Se establece también, que las instituciones estatales de educación superior guiarán su accionar conforme al Plan Nacional de la Educación Superior, el cual debe considerar los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

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

La Sala Constitucional también indica, en el voto 1313-93, que las universidades "...tienen poder reglamentario (autónomo y de ejecución); pueden auto-estructurarse, repartir sus competencias en el ámbito interno del ente, desconcentrarse en lo jurídicamente posible y lícito, regular el servicio que prestan, y decidir libremente sobre su personal". Por tanto, la autonomía universitaria garantiza al ITCR la potestad normativa para regular las relaciones internas propias del servicio que presta y consecuentemente, es exclusivamente dicha normativa la que puede aplicarse y son estrictamente los órganos internos de la institución quienes pueden resolver sobre el punto, con la única salvedad, según lo ha señalado la Sala Constitucional en reiterados Votos, de respetar los principios constitucionales.

Véase, a manera de ejemplo, el Voto 5880-2004 de la Sala Constitucional que al respecto indica: "...valora este Tribunal que la autonomía universitaria está contemplada constitucionalmente, otorgando la facultad a los centros de enseñanza superior –entre otras- de tener independencia funcional, por lo que, para los efectos académicos, le son aplicables sus reglamentos internos...". Punto que la misma Sala Constitucional sostenía en el Voto 2801-1994 al reconocer que "...las universidades tienen el derecho de gobernarse con autonomía (artículo 84 Constitucional), dentro de los límites establecidos por la Constitución Política y las leyes especiales que reglamentan su organización y funcionamiento, de manera que, los Tribunales de justicia –en cuenta esta Sala- encargados de la aplicación de la ley y la

Constitución, no pueden intervenir en la autonomía funcional de la Universidad, salvo cuando las autoridades universitarias violen la Constitución”.

El 21 de enero del año 2019 el Conare presenta acción de inconstitucionalidad contra algunos artículos del Título IV de la Ley No. 9635, la cual se encuentra a hoy sin respuesta. De igual manera, el Conare interpone un proceso contencioso administrativo con solicitud de medida cautelar contra el Reglamento del Título III de la citada ley, también sin respuesta definitiva a la fecha.

2.2 Ley General de la Administración Pública

La Ley No. 6227 Ley General de Administración Pública, según reza el Artículo 2º:

- “1. Las reglas de esta ley que regulan la actividad del Estado se aplicarán también a los otros entes públicos, en ausencia de norma especial para éstos.
2. Las reglas que regulan a los otros entes públicos no se aplicarán al Estado, salvo que la naturaleza de la situación requiera lo contrario.”

Su aplicación en el ITCR corresponderá de forma supletoria para los casos donde exista un vacío normativo.

2.3 Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

La **Ley No. 8131** en el inciso d) indica: “Las universidades estatales, las municipalidades y la Caja Costarricense de Seguro Social, únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios establecidos en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidades y a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios. En todo lo demás, se les exceptúa de los alcances y la aplicación de esta Ley”.

2.4 Ley General de Control Interno

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

“Artículo 7º-Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley.

Artículo 8º-Concepto de sistema de control interno. Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Artículo 10.-Responsabilidad por el sistema de control interno. Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.

Artículo 12.-Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.

b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.

d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.

e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.”

Artículo 14.-Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo.

b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

2.5 Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública

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

2.6 Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

La regla fiscal se detalla en el Título IV, Capítulo II, artículos 9 al 12 de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley No. 9635), establece inicialmente límites para el crecimiento en el

gasto corriente (ampliado posteriormente en su aplicación a gasto de capital) de todas las instituciones que corresponden al Sector Público No Financiero. Específicamente, en el artículo 11:

Artículo 11- Tarifa reducida. Se establecen las siguientes tarifas reducidas:

...

2. Del dos por ciento (2%) para los siguientes bienes o servicios:

d. La compra y la venta de bienes y servicios que hagan las instituciones estatales de educación superior, sus fundaciones, las instituciones estatales, el Consejo Nacional de Rectores (Conare) y el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (Sinaes), siempre y cuando sean necesarios para la realización de sus fines.

...

2.7 Modificación del Título IV de la Ley 9635 “Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”

ARTÍCULO 1- Se adicionan los incisos l), m), n), ñ) y o), p), q), r), s), t), u), v), w) al artículo 6 del título IV, “Responsabilidad Fiscal de la República”, capítulo I “Disposiciones Generales Objeto, Ámbito de Aplicación, Definiciones y Principios”, de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, de 3 de diciembre de 2018. Los textos son los siguientes: Artículo 6- Excepciones. Quedan exentas del ámbito de cobertura del presente título, las siguientes instituciones y gastos:

(...)

l) Las donaciones que reciban los entes u órganos del sector público no financiero. El uso de estos recursos no podrá derivar en compromisos de carácter fijo para la entidad receptora de la cooperación, ni tampoco podrá destinarse a la contratación de personal permanente y el pago de sus salarios, excepto en los proyectos de inversión que requieran contratar personal temporal por servicios especiales. Los montos exceptuados de la regla fiscal por esta vía no se considerarán dentro del presupuesto de la entidad receptora utilizado como base para el cálculo del crecimiento del gasto permitido por la regla fiscal, para el año siguiente de recibida la cooperación, ni para la verificación de su cumplimiento.

w) Los gastos realizados por las universidades públicas con recursos propios, obtenidos por la venta de servicios académicos, científicos, tecnológicos y los recibidos de sus fundaciones. Los montos exceptuados de la regla fiscal por esta vía no se considerarán dentro del presupuesto de la entidad receptora utilizado como base para el cálculo del crecimiento del gasto permitido por la regla fiscal, para el año siguiente de recibidos estos recursos, ni para la verificación de su cumplimiento.

2.8 Ley General de Contratación Pública

La Ley General de Contratación Pública, Ley No. 9986, regula los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras requeridos para la ejecución de las metas del PAO 2027, conforme a los principios de eficiencia, transparencia, igualdad, competencia y adecuada utilización de los recursos públicos.

2.9 Ley de Protección de la Inversión Pública en Becas y otras ayudas para la Población Estudiantil (No. 10382)

Artículo Único- Se adiciona un nuevo inciso al artículo 6 del título IV, "Responsabilidad Fiscal de la República"; capítulo I, "Disposiciones Generales, Objeto, Ámbito de

Aplicación, Definiciones y Principios" de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, de 3 de diciembre del 2018. El texto es el siguiente:

Artículo 6- Excepciones. Quedan exentas del ámbito de cobertura del presente título, las siguientes instituciones y programas:

l) Las siguientes instituciones de educación pública y programas: Colegio San Luis Gonzaga, Colegio Universitario de Limón, Colegio Universitario de Cartago, Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Nacional, Universidad Técnica Nacional, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje, el Consejo Nacional de Rectores y toda institución de educación pública que implemente ayudas para la población estudiantil; en lo referente a subsidios, becas o ayudas para estudio o subsistencia de dicha población, las transferencias presupuestarias para el financiamiento de los programas de becas Avancemos, las becas postsecundaria y entrega de cuadernos y útiles a los estudiantes de escasos recursos, para su permanencia en el sistema educativo.

Para la aplicación de la regla fiscal, los rubros excluidos mediante este inciso se restarán del monto del presupuesto del ejercicio en curso que se utilizará como base de cálculo para el crecimiento del gasto permitido por la regla fiscal. El monto de los recursos excluidos no se destinará a incrementar ningún otro tipo de gasto cubierto por la regla fiscal, en el período de la entrada en vigor de esta ley.

2.10 Ley de Fundaciones No. 5338

Se incorpora esta normativa debido a que existen metas del PAO asociadas al trabajo conjunto que se realiza con Fundatec. Algunos artículos de referencia son:

Artículo 7º.- Las fundaciones no tienen finalidades comerciales. Sin embargo, podrán realizar operaciones de esa índole para aumentar su patrimonio, pero los ingresos que obtengan deberán destinarlos exclusivamente a la realización de sus propios objetivos.

2.11 Normas de Control Interno para el Sector Público

Las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), establece en su Artículo 2º que:

“...las Normas de control interno para el Sector Público son de acatamiento obligatorio para la Contraloría General de la República y las instituciones y órganos públicos sujetos a su fiscalización, y que prevalecerán sobre cualquier normativa que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas. Asimismo, que su inobservancia generará las responsabilidades que correspondan de conformidad con el marco jurídico que resulte aplicable.”

2.12 Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE

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

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

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

2.14 Ley Orgánica y Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica

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

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

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

A continuación, se detallan dichas responsabilidades:

Consejo Institucional

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

Persona Rectora

Artículo 26, incisos a), q) y z):

“a) Planear, dirigir y evaluar la ejecución de las labores del Instituto, de acuerdo con las políticas institucionales.

q) Someter a aprobación del Consejo Institucional el proyecto de presupuesto y sus modificaciones, así como los planes de desarrollo de largo, mediano y corto plazo.

z) Formular anualmente la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan anual operativo y del Presupuesto institucional, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico, en la reglamentación respectiva y en el Plan estratégico institucional”.

Personas Vicerrectoras

Artículo 32, incisos b), k) y o):

“b) Planear, dirigir y evaluar las actividades de las sub-dependencias a su cargo.

k) Presentar al Rector el plan anual y el anteproyecto de presupuesto de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento.

o) Asesorar al Rector en la formulación de la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan Anual Operativo y del Presupuesto Institucional”.

Consejo de Departamento Académico

Artículo 56, incisos b) y i):

“b) Aprobar en primera instancia y proponer por medio del director al Consejo de Vicerrectoría, según corresponda, los planes y programas de docencia, investigación y extensión del Departamento.

i) Analizar y aprobar, en primera instancia, el anteproyecto de presupuesto del departamento

Persona Directora de Departamento Académico

Artículo 59, incisos a), i) y m):

“a) Planear, organizar, dirigir y evaluar las labores del departamento.

i. Preparar el plan de trabajo y el anteproyecto de presupuesto del departamento, en coordinación con sus subdependencias, y presentarlo al Consejo de Departamento.”

m. Proponer al Consejo de Departamento planes y programas de docencia, investigación, extensión y acción social.

Persona Directora de Departamento de Apoyo Académico

Artículo 63, incisos a) y e):

“a) Planear, organizar, dirigir y evaluar las labores del departamento.

e. Preparar el plan anual de trabajo y el anteproyecto de presupuesto del departamento según las políticas institucionales y presentarlos al Director de Campus local, Vicerrector o Rector, según corresponda, y hacerlo del conocimiento de su departamento.

Persona Directora Campus Tecnológico Local

Artículo 79, inciso “c”

“Planear, dirigir y evaluar las actividades del Campus Tecnológico Local que le competen.”

Artículo 79, inciso “l”

“Presentar al Rector el plan anual operativo y el anteproyecto de presupuesto de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento.”

Persona Directora Centro Académico

Reglamento funciones del director del Centro Académico y funciones del Consejo de Centro

Artículo 1, inciso “l”

“Planear, dirigir y evaluar otras actividades de las unidades a su cargo.”

2.15 Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR

El objetivo general de este reglamento es regular, estructurar y consolidar el Proceso de Planificación Institucional como una actividad fundamental del quehacer institucional a la luz del marco estratégico para orientar las acciones institucionales y la toma de decisiones.

2.16 Políticas Específicas para la Formulación del Plan Anual Operativo- Presupuesto 2027 del Instituto Tecnológico de Costa Rica

El Consejo Institucional en su Sesión Ordinaria No. 3408, Artículo 14, del 21 de mayo de 2025, aprobó las Políticas Específicas para la Formulación del Plan Anual Operativo- Presupuesto 2027:

Marco de Referencia

La formulación del Plan Anual Operativo y su Presupuesto se sujetará al bloque de legalidad (legislación nacional, normas y decretos vinculantes, políticas generales, políticas específicas y reglamentación interna).

Responsables del Proceso

Las instancias responsables del proceso de formulación del Plan Anual Operativo y su Presupuesto son las siguientes, según el Estatuto Orgánico:

- Consejo Institucional: Artículo 18, inciso “b”
- Persona Rectora: Artículo 26, incisos “q” y “z” y Artículo 134
- Persona Vicerrectora: Artículo 32, incisos “b”, “k” y “o”
- Persona Directora de Departamento Académico: Artículo 59, incisos “a” e “i”
- Persona Directora de Departamento de Apoyo Académico: Artículo 63, inciso “e”
- Persona Directora de Centros Académicos: Artículo 75
- Persona Directora de Campus Tecnológico: Artículo 79, inciso “l”
- Consejo de Departamento Académico: Artículo 56, inciso “i”
- Consejo de Área: Artículo 50 bis, inciso “i”
- Consejo de Unidad Desconcentrada: Artículo 83 bis 4, inciso “f”
- Consejo de Unidad de Posgrado: Artículo 51, inciso “b”

Además, son responsables otras dependencias e instancias que por norma reglamentaria o que, para su operación formulen plan anual operativo y presupuesto.

Plan Anual Operativo

- Las metas del Plan Anual Operativo del periodo formulado deben estar vinculadas con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Táctico Institucional vigente.
- Las metas del PAO deben vincularse con las estrategias institucionales e identificar los productos finales e intermedios, así como la población beneficiaria.
- Las metas deberán incluir la valoración de riesgos, identificando su nivel y acciones de respuesta correspondientes.
- Las metas deberán contar con indicadores que permitan medir los resultados asociados a las funciones sustantivas de la Institución y evaluar su nivel de cumplimiento.
- La persona a cargo de la Rectoría, vicerrectorías y direcciones de campus tecnológicos locales y centros académicos elaborarán una propuesta del Plan Anual Operativo, el cual se sustentará la formulación presupuestaria.
- Las metas de cada Programa estarán sustentadas por las personas responsables de las Unidades Ejecutoras, éstas serán medibles, alcanzables, realizables y con una definición de tiempo máxima del año calendario.
- La formulación del PAO-Presupuesto se efectuará utilizando la estructura programática vigente.
- Las metas o actividades relacionadas con la realización de eventos oficiales deben cumplir con los siguientes criterios:
 - a. Contar con la respectiva fundamentación de la necesidad de realizar el evento por parte de la Unidad Ejecutora.
 - b. Contar con el aval de la Rectoría.
 - c. Contar con la declaración de actividades de interés institucional o estar incluidas en el Calendario Institucional según procedimiento establecido.

De los Ingresos – Presupuesto Institucional

- Las estimaciones de los ingresos deben fundamentarse técnicamente, respecto a su congruencia con la información que se propone en el proyecto de presupuesto, según lo señalan las normas Técnicas de Presupuesto Público 4.1.3.i y 4.1.4.
- Las tarifas por concepto de Servicios Estudiantiles administrativos que brinda el Departamento de Admisión y Registro serán establecidas por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos con el apoyo técnico del Departamento Financiero Contable, con fundamento en las metas del PAO, relacionadas con matrícula estudiantil y el comportamiento histórico de la ejecución presupuestaria y la respectiva proyección del periodo en ejecución.
- Los ingresos de los rubros de: bienestar estudiantil, derechos de matrícula, costo de matrícula, póliza del Instituto Nacional de Seguros, multas por el pago tardío de derechos de estudio y la proyección de la recuperación de préstamos estudiantiles, serán definidos por el Departamento Financiero Contable con el visto bueno de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos o la Comisión Ejecutiva del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil en lo que a esta comisión le corresponde. La estimación de estos ingresos se realizará con fundamento en las metas del PAO y el comportamiento histórico de la ejecución presupuestaria, así como la proyección del periodo en ejecución. Lo anterior aplica para todos los programas académicos administrados por el ITCR, excepto aquellos que estén exonerados por normativa o convenio específico que contemple la póliza.
- Los ingresos generados por el pago de la inscripción para la presentación del examen de admisión serán calculados por el Departamento Financiero Contable, con base en el número esperado de inscripciones al examen de admisión, según dato aportado por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos y el valor establecido para el costo de inscripción definido por el Conare.
- Los ingresos por costo de crédito de Programas de Bachillerato y Licenciatura Continua serán determinados por el Departamento Financiero Contable, de acuerdo con las metas del PAO, tomando como base los costos del año anterior, más el valor promedio del porcentaje inflacionario estimado por el Banco Central de Costa Rica para el año a formular.
- Los ingresos por costo de crédito de Programas de Licenciaturas para Egresados serán determinados por el Departamento Financiero Contable y en coordinación con la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, la cual debe dar el visto bueno, de acuerdo con las metas del PAO, tomando como base los costos del año en ejecución, más el valor promedio del porcentaje inflacionario estimado por el Banco Central de Costa Rica para el año formulado según los datos publicados por el esta entidad a junio o julio del presente período.
- Los ingresos por costo de crédito de Programas de Posgrados administrados por el ITCR serán determinados por el Departamento Financiero Contable en coordinación con la Dirección de Posgrados, quien deberá dar su visto bueno, de acuerdo con lo resuelto por el Consejo de Posgrado para estos efectos y las metas del PAO, tomando como base los costos del año en ejecución, más el valor promedio del porcentaje inflacionario estimado por el Banco Central de Costa Rica para el año formulado según los datos publicados por el esta entidad a junio o julio del presente período.
- Los ingresos por concepto Cursos de Verano, serán determinados por el Departamento de Financiero Contable en coordinación con la Vicerrectoría de Docencia, la cual debe dar el visto bueno, de acuerdo con las metas del PAO, tomando como base de cobro el 67% del valor ordinario de crédito vigente de cursos impartidos en los periodos ordinarios del año en ejecución, considerando solo el ingreso efectivo real realizado por transferencia o por cajas de la Institución. Para el cálculo se realizará una estimación de la cantidad de grupos, cantidad de estudiantes por grupo y cantidad de créditos de las materias que se

proyecta se impartirán en dicha modalidad realizada por la Vicerrectoría de Docencia.

- Los ingresos por superávit proyectados serán definidos por la persona Rectora, con base en la propuesta elaborada por la Vicerrectoría de Administración, a partir de la información suministrada por el Departamento Financiero Contable.

La estimación deberá basarse en el comportamiento del presupuesto total y su nivel de ejecución, considerando, además, las contrataciones que se encuentren en trámite al 30 de julio del periodo en ejecución.

En la medida de lo posible, se deberá considerar el superávit específico, conforme con los parámetros previamente establecidos. Para ello, las aplicaciones deberán asociarse de forma directa a contrataciones en trámite o a otras partidas que sean técnica y presupuestariamente viables.

En caso de que la liquidación presupuestaria no alcance la estimación proyectada, se deberá realizar el ajuste correspondiente en los ingresos y egresos mediante el primer presupuesto extraordinario que se formule.

- Los ingresos por venta de bienes y servicios de los siguientes proyectos o actividades tendrán la base de cálculo indicada a continuación, misma que será estimada por las personas responsables de cada uno de ellos:

Venta de productos agropecuarios y forestales:

- a. Ingresos reales registrados en los dos periodos presupuestarios inmediatos anteriores al periodo de ejecución.
- b. Proyección de ingreso para el periodo en ejecución
- c. Metas PAO en relación con el incremento o eliminación de ventas de productos agropecuarios y forestales

Venta de bienes manufacturados:

- a. Ingresos reales registrados en los dos periodos presupuestarios inmediatos anteriores al periodo de ejecución.
- b. Proyección de ingreso para el periodo en ejecución
- c. Metas PAO en relación con el incremento o eliminación de ventas de bienes manufacturados.

Ingresos por servicios:

- a. Ingresos reales registrados en los dos periodos presupuestarios inmediatos anteriores al periodo de ejecución.
- b. Proyección de ingreso para el periodo en ejecución
- c. Metas PAO en relación con el incremento o eliminación de ventas de servicios.

Derechos Administrativos:

- a. Estimación de la inflación
 - b. Costo del crédito
 - c. Ingresos reales registrados en los dos periodos presupuestarios inmediatos anteriores al periodo en ejecución.
 - d. Estimación anualizada del periodo en ejecución.
 - e. Estimación cantidad de estudiantes del periodo formulado.
- Los ingresos específicos se presupuestarán con base en los montos previstos en el Presupuesto Ordinario de la República, las certificaciones que aporten las instituciones que realicen la transferencia de los fondos y los convenios o contratos de incentivos suscritos por el Instituto.

- Los ingresos provenientes del Fondo Especial para el Financiamiento de la Educación Superior (FEES Institucional y Fondo del Sistema), serán presupuestados según se negocie en la Comisión de Enlace y de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución Política.
- La distribución del FEES total en FEES Institucional y Fondo del Sistema se presupuestará conforme los lineamientos y/o acuerdos que emita el Conare.
- La estimación de FDI, FDU, FAV y otros ingresos será definida por:
 - a. FDI: Según monto certificado por la instancia competente de la Fundación Tecnológica de Costa Rica
 - b. FDU: Según monto certificado por la instancia competente de la Fundación Tecnológica de Costa Rica, Rectoría y Vicerrectorías
 - c. FAV: Rectoría a partir del monto certificado por la instancia competente de la Fundación Tecnológica de Costa Rica
 - d. Otros ingresos: Rectoría y Vicerrectoría de Administración

Todos ellos con base en el criterio técnico del Departamento Financiero Contable, de acuerdo con el comportamiento histórico de los últimos cinco años, las metas en el PAO y los indicadores institucionales.

- Otras fuentes de ingreso: La estimación de otras fuentes de ingreso (mociones, proyectos de ley, donaciones para el TEC, entre otros) será definida por la persona a cargo de la Rectoría y la vicerrectoría de administración.

De los Egresos - Presupuesto Institucional

- El crecimiento del gasto total para el periodo formulado estará sujeto a la tasa de crecimiento establecida por el Ministerio de Hacienda y el límite máximo será calculado con base en esta tasa de crecimiento en combinación con la ejecución estimada de cierre para el periodo en curso, en tanto no se hayan resuelto las acciones planteadas en vía judicial contra esta disposición.

La tasa de crecimiento del gasto de capital puede ser mayor a la del gasto corriente, siempre y cuando la suma de ambos no sobrepase el crecimiento autorizado a nivel del gasto total.

La distribución del presupuesto disponible deberá realizarse en forma que se procure el normal funcionamiento de la Institución y se asigne el presupuesto operativo que permita la ejecución de las metas establecidas por la Unidad Ejecutora. Los ajustes requeridos se realizarán en forma prioritaria a las partidas generales o institucionales, antes de afectar los presupuestos operativos asignados a cada unidad ejecutora.

- En procura de la operación eficiente, acorde con las prioridades institucionales, el presupuesto de operación de cada Unidad Ejecutora será asignado considerando las metas propuestas en el PAO, el comportamiento histórico de los últimos tres años, la tendencia del I semestre del año en ejecución y la estimación final de ingresos del ITCR.
- Los fondos restringidos y específicos serán recursos financieros asignados a una actividad; y están sujetos a la aplicación de la Regla Fiscal. Deben estar vinculados con metas específicas formuladas en el PAO.
- El total de la partida de Remuneraciones y subpartidas incluyendo los fondos restringidos y los fondos específicos será establecida por el Departamento de Gestión del Talento Humano, de la siguiente forma:
 - a. La relación de puestos se estima con base en la ejecución proyectada para el cierre del año en ejecución más el porcentaje de crecimiento definido por la Vicerrectoría de Administración en concordancia con el límite de crecimiento del gasto corriente y las metas formuladas, garantizando la sostenibilidad financiera de la institución y la atención de los derechos laborales derivados de la Convención Colectiva.

- b. El presupuesto asignado a las plazas financiadas con fondos restringidos se cuantificará de acuerdo con la estimación de ingresos de la actividad a la que corresponda, el puesto, categoría salarial, jornada y meses por los que se propone rijan estas.
- c. La subpartida de tiempo extraordinario será estimada de acuerdo con la proyección de cierre del año en ejecución y las metas del PAO formulado.
- d. La subpartida correspondiente a Recargos de funciones será estimada en coordinación con cada Vicerrectoría, tomando como base la proyección de ejecución del año en curso y las actividades programadas según el PAO formulado.
- e. El Departamento de Gestión del Talento Humano hará el cálculo para una previsión presupuestaria, para los siguientes rubros con base en los indicadores históricos:
 - Nuevos pasos de Carrera Profesional y Carrera Administrativa y de Apoyo a la Academia
 - Cambios en grados académicos
 - Estudios de puestos
 - Dedicación Exclusiva
 - Nuevos requerimientos enviados por Rectoría
- f. Se podrán crear plazas nuevas, siempre y cuando se tengan identificados los recursos requeridos para financiarlas.
- g. La cantidad de plazas temporales y tiempos completos equivalentes serán estimadas en coordinación con la Rectoría según las metas del PAO, considerando los requerimientos de unidad ejecutora, así como la sostenibilidad financiera del ITCR.
- h. La previsión para atender el pago de los cursos de verano se realizará según la propuesta que debe presentar la Vicerrectoría de Docencia, asegurando la cobertura de todos los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.
- i. De conformidad con el artículo 19 del Reglamento de Licencia Sabática, se podrá prever contenido presupuestario para un máximo de dos licencias sabáticas, condicionado a los límites derivados de la aplicación de la Regla Fiscal.
- La previsión del pago de prestaciones legales se debe calcular, de acuerdo con los estudios de proyecciones y estimaciones, que incluirán edad de la persona, régimen al que pertenece y posible jubilación, vía comunicación previa al funcionario. Este cálculo lo realizará el Departamento de Gestión del Talento Humano y será avalado por la Vicerrectoría de Administración.
- La previsión del pago de las indemnizaciones se debe calcular, de acuerdo con estimaciones de la Oficina de Asesoría Legal, avalados por la Vicerrectoría de Administración.
- La estimación de los recursos para atender los proyectos en obras de infraestructura será realizada por la Oficina de Ingeniería en coordinación con el Departamento de Administración de Mantenimiento y las direcciones de Campus Tecnológicos y Centros Académicos, de acuerdo con los requerimientos presupuestarios de las obras en proceso, el Plan Táctico aprobado, la disponibilidad presupuestaria y el límite de crecimiento establecido por la aplicación de la Regla Fiscal.
- Los recursos presupuestarios para becas y capacitación de las personas funcionarias por parte del Departamento de Gestión del Talento Humano, Centro de Desarrollo Académico, Auditoría Interna, actividades financiadas con fondos específicos, autosuficientes y FDU se definirán de acuerdo con los compromisos

institucionales con las personas becarias que se deban atender en el periodo formulado y el Plan Táctico, aprobado por el Consejo Institucional.

- La totalidad de los recursos del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) serán fondos restringidos y presupuestados conforme lo establecido en el Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundatec.
- Los recursos que constituyen el FDU serán distribuidos según el Reglamento para la vinculación remunerada externa del Instituto Tecnológico de Costa Rica con la coadyuvancia de la Fundatec.
- Los recursos presupuestarios correspondientes al mantenimiento y reparación de Edificios serán estimados por el Departamento de Administración de Mantenimiento o la instancia administrativa según corresponda en los diferentes campus tecnológicos o direcciones de los centros académicos, de acuerdo con las metas del PAO en formulación, los contratos vigentes para el periodo formulado y el Plan Táctico Institucional vigente. Estos recursos serán asignados a esas mismas instancias.
- El monto para cubrir el fondo propio de investigación y extensión y la fracción para financiar proyectos de los campus tecnológicos locales y centros académicos de impacto en su zona de influencia serán definidos por el Consejo Institucional a partir de la propuesta presentada por la Rectoría.
- El presupuesto para la operación y el fortalecimiento de los programas de posgrado, así como para la extensión y la investigación será estimado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión con el apoyo de las direcciones correspondientes. Esta asignación será administrada por esas direcciones en función de las metas del PAO formulado.
- La distribución de las partidas de egresos para las iniciativas de proyectos de investigación, extensión o vinculación que contengan un financiamiento externo, nacional o internacional, se atenderán según el nivel de avance de negociación de cada iniciativa.
- El presupuesto para tecnologías digitales considerará los siguientes criterios:
 - a. Requerimientos del portafolio de proyectos de TI.
 - b. Los recursos presupuestarios para reposición de equipo computacional se definirán de acuerdo con el Plan Táctico Institucional vigente y el límite de crecimiento del gasto de capital, en caso de que para el año en formulación los límites de la Regla Fiscal limiten el gasto total.
- El Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil se estimará de acuerdo con los requerimientos aportados por la Comisión Ejecutiva de este fondo. Este será estimado y administrado por la Comisión Ejecutiva del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil. El fondo debe contemplar las necesidades de todos los campus tecnológicos y centros académicos, y estará sustentado en la siguiente base de cálculo:
 - a. Estimación de fuentes de ingresos indicadas en el artículo 13 del Reglamento del FSDE y conforme a lo dispuesto en el Transitorio I de dicho cuerpo normativo.
 - b. Histórico del número de becas socioeconómicas y de estímulo asignadas en los últimos 3 años.
 - c. Los requerimientos actuales de los becarios.
 - d. Proyección de estudiantes nuevos al fondo de becas.
 - e. Estimación de salidas del régimen de becas.
 - f. El monto no podrá ser menor a la proyección de la ejecución en el curso.
- El Comité de Examen de Admisión recibirá un presupuesto que considerará:

- a. La ejecución de los dos periodos presupuestarios inmediatos anteriores al periodo en ejecución.
 - b. Los montos por pagar por concepto de coordinación de los grupos o aplicación de la prueba, viáticos, alimentación y hospedaje.
- Las siguientes partidas institucionales considerarán como base de cálculo, los indicadores históricos de ejecución, el límite de Regla Fiscal y las metas del PAO formulado:
 - a. Transporte
 - b. Publicaciones
 - c. Comedor Institucional
 - d. Servicios básicos

Estas partidas serán calculadas por el Departamento Financiero Contable y la Vicerrectoría de Administración, según los criterios expuestos por cada Vicerrectoría, Dirección de campus tecnológicos o de Centros Académicos, el Directorio de la AIR, la Comisión Organizadora del V Congreso, el TIE y el Consejo Institucional.

- El presupuesto de la Federación de Estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica (Feitec) se calculará según se establece en el Artículo 109 del Estatuto Orgánico y la normativa vigente; garantizando entre otros, los servicios básicos y los recursos requeridos para sus procesos electorales según corresponda. Estos recursos estarán vinculados a una meta dentro del PAO 2027 asociados con su respectiva unidad ejecutora.
- La estimación de los montos por transferir a entes privados se hará de acuerdo con la normativa interna y externa respectiva.
- La estimación del presupuesto por asignar a la ATIPTec se formulará de acuerdo con el convenio vigente.
- La estimación del monto por el pago de las dietas que se le reconoce a la representación de las personas estudiantes y egresadas del Consejo Institucional y al representante de la Comunidad Nacional en la Editorial Tecnológica, se calculará según lo dispuesto en la legislación vigente, los acuerdos del Consejo Institucional y el índice de inflación proyectada por el Banco Central de Costa Rica para el año en ejecución.
- El monto que se le reconoce a la representación estudiantil del Directorio de la AIR se calculará según lo dispuesto por el Consejo Institucional, en los acuerdos de la Sesión Ordinaria N.º 3063, artículo 9, del 04 de abril de 2018.
- La Vicerrectoría de Administración con el apoyo de las instancias técnicas requeridas estimarán el monto para atender la Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad, No. 7600 y la Ley de Patrimonio Histórico Arquitectónico de Costa Rica, No. 7555. Los recursos correspondientes a la aplicación de otras leyes se asignarán según disponibilidad presupuestaria.
- Los proyectos de inversión se estimarán considerando los siguientes criterios:
 - a. Ley SNIP
 - b. Plan Táctico Institucional vigente
 - c. Vinculación con Metas PAO
 - d. Planes de mejora de reacreditaciones
 - e. El límite de crecimiento del gasto de capital

Las unidades técnicas, en coordinación con la administración, serán las responsables de realizar las respectivas estimaciones.

Se asignará al Tribunal Institucional Electoral (TIE) el presupuesto para atender los procesos electorales. La estimación se realizará considerando los siguientes criterios:

- a. Cantidad y tipo de procesos de elección que se deben realizar en el periodo formulado.
- b. Previsión de elecciones en caso de situaciones imprevistas o evento fortuito.

Esta estimación será realizada por el TIE con el apoyo del Departamento Financiero Contable.

- El presupuesto para desarrollar los procesos de autoevaluación y reacreditación de los programas académicos se estimarán por la Vicerrectoría de Docencia, de acuerdo con los siguientes criterios:
 - a. Número de reacreditaciones proyectadas.
 - b. Requerimientos de los diferentes planes de mejoras.
- La partida para la contratación de servicios de gestión y apoyo y las subpartidas que la conforman se calcularán de acuerdo con las necesidades de este tipo de servicios, las metas del PAO en formulación, el límite de crecimiento del gasto corriente, así como el comportamiento de la ejecución del periodo anterior a la formulación.
- Los recursos presupuestados requeridos para el pago del Internet y licencias serán estimados por el Datic, y en lo posible, estas estimaciones deben presupuestarse por programa, subprograma y unidad ejecutora.
- La estimación del presupuesto para el pago de licencias por software específico y aquellas asociadas a acceso a bases de datos será realizada por la persona responsable de cada programa con el asesoramiento del Datic y de acuerdo con el Plan Táctico Institucional vigente.
- La estimación de recursos que se destinen para la atención de las contrataciones que queden en trámite al finalizar el periodo será estimadas por el Departamento de Aprovisionamiento con corte a la primera quincena de agosto del año en ejecución de los procesos que se encuentran en trámite.

La siguiente figura resume el marco jurídico nacional e institucional que regula la formulación del PAO 2027.

Figura 1. Resumen del Marco Jurídico Nacional e Institucional.



3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El presente capítulo muestra la estructura organizativa actual, en concordancia con el Estatuto Orgánico.

3.1 Organismos de Máxima Jerarquía Institucional

- Asamblea Institucional: Es la máxima autoridad Institucional la cual funciona en 2 instancias: la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.
- Congreso Institucional: Órgano deliberativo en donde se discuten, reflexionan y analizan asuntos de carácter trascendental para el quehacer académico e institucional, cuyos acuerdos son vinculantes.
- Consejo Institucional: Es el órgano directivo superior de la Institución.
- Consejo de Rectoría: Órgano asesor de la Rectoría. Estará integrado por el Rector, quien lo presidirá, los vicerrectores y los directores de los Campus Tecnológicos Locales y de los centros académicos.

3.2 Jerarquía Ejecutiva

- Persona Rectora: Es la autoridad de más alta jerarquía ejecutiva de la Institución.
- Vicerrectorías: Órgano ejecutivo, asesor y coadyuvante de la Rectoría, de la cual depende organizacionalmente. Su propósito fundamental es coordinar las actividades de docencia, investigación y extensión, vida estudiantil y gestión.
 - Vicerrectoría de Administración
 - Vicerrectoría de Docencia
 - Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
 - Vicerrectoría de Investigación y Extensión
 - Personas directoras de Campus Tecnológicos
 - Personas directoras de Centros Académicos

3.3 Organismos con Suficiente Autonomía

- Auditoría Interna: órgano con independencia funcional y de criterio en el ejercicio de sus funciones.
- Tribunal Institucional Electoral: órgano que goza de plena independencia en el desempeño de sus funciones.

3.4 Departamentos y Unidades de Carácter Operativo

- Departamentos Académicos: Tienen la responsabilidad de ofrecer la enseñanza, la investigación y la extensión.
- Departamentos de Apoyo Académico: Coadyuvan a que la labor de los departamentos académicos se realice en forma óptima y se logre así los objetivos institucionales, con la colaboración de las unidades operativas que se encuentran inmersas para apoyar en las diversas labores.

- Unidades Académicas: Su finalidad es desarrollar programas académicos de docencia o programas consolidados de investigación y/o extensión, de carácter inter, trans y/o multidisciplinario.

3.5 Autoridades Institucionales

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

Tabla 1. Integrantes del Consejo Institucional

Persona	Condición
Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc.	Presidenta
MAE. Francisco Céspedes Obando	Representante Docente CT_CA
M.Sc. Laura Hernández Alpízar	Representante Docente
Dr. Teodolito Guillén Girón	Representante Docente
Dr. Johan Carvajal Godinez	Representante Docente
Mag. Randall Blanco Benamburg	Representante Docente
Ing. Sofía Beatriz García Romero	Representante Administrativo
MAE. Rodrigo Calvo Bodán	Representante Administrativo
Gonzalo Coto Fernández	Representante Personas Graduadas
Sr. Diego Daniel Ruiz Contreras	Representante Estudiantil
Srita. María José Zamora Vargas	Representante Estudiantil
Srita. Raisha Linoska Cuero Mosquera	Representante Estudiantil

Tabla 2. Integrantes del Consejo de Rectoría

Persona	Condición
Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc.	Rectora
MGA. Ricardo Coy Herrera	Vicerrector de Docencia
Ing. José Luis León Salazar, PhD	Vicerrector de Investigación y Extensión
MAE. Silvia Elena Watson Araya	Vicerrectora de Administración
MPsc. Camila Delgado Agüero	Vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
Dr. Oscar López Villegas	Director Campus Tecnológico Local San Carlos
MAE. Ronald Bonilla Rodríguez	Director Campus Tecnológico Local San José
Ing. Luis Diego Noguera Mena, MGP.	Director Centro Académico de Limón
Ing. Rogelio González Quirós. MAP.	Director Centro Académico de Alajuela

3.6 Estructura Organizativa del ITCR

El Instituto Tecnológico de Costa Rica se organiza como un sistema constituido por campus tecnológicos y centros académicos dedicados a cumplir con la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico. Estos son estructuras organizativas con criterio de desconcentración

técnica y administrativa. En el Campus Tecnológico Central están asentadas la Asamblea Institucional, el Consejo Institucional, la Rectoría y las Vicerrectorías.

La Asamblea Institucional es la máxima autoridad del ITCR, la cual funciona en dos instancias: la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.

El Consejo Institucional es el órgano directivo superior del Instituto Tecnológico de Costa Rica. En la jerarquía institucional se encuentra inmediatamente bajo la Asamblea Institucional.

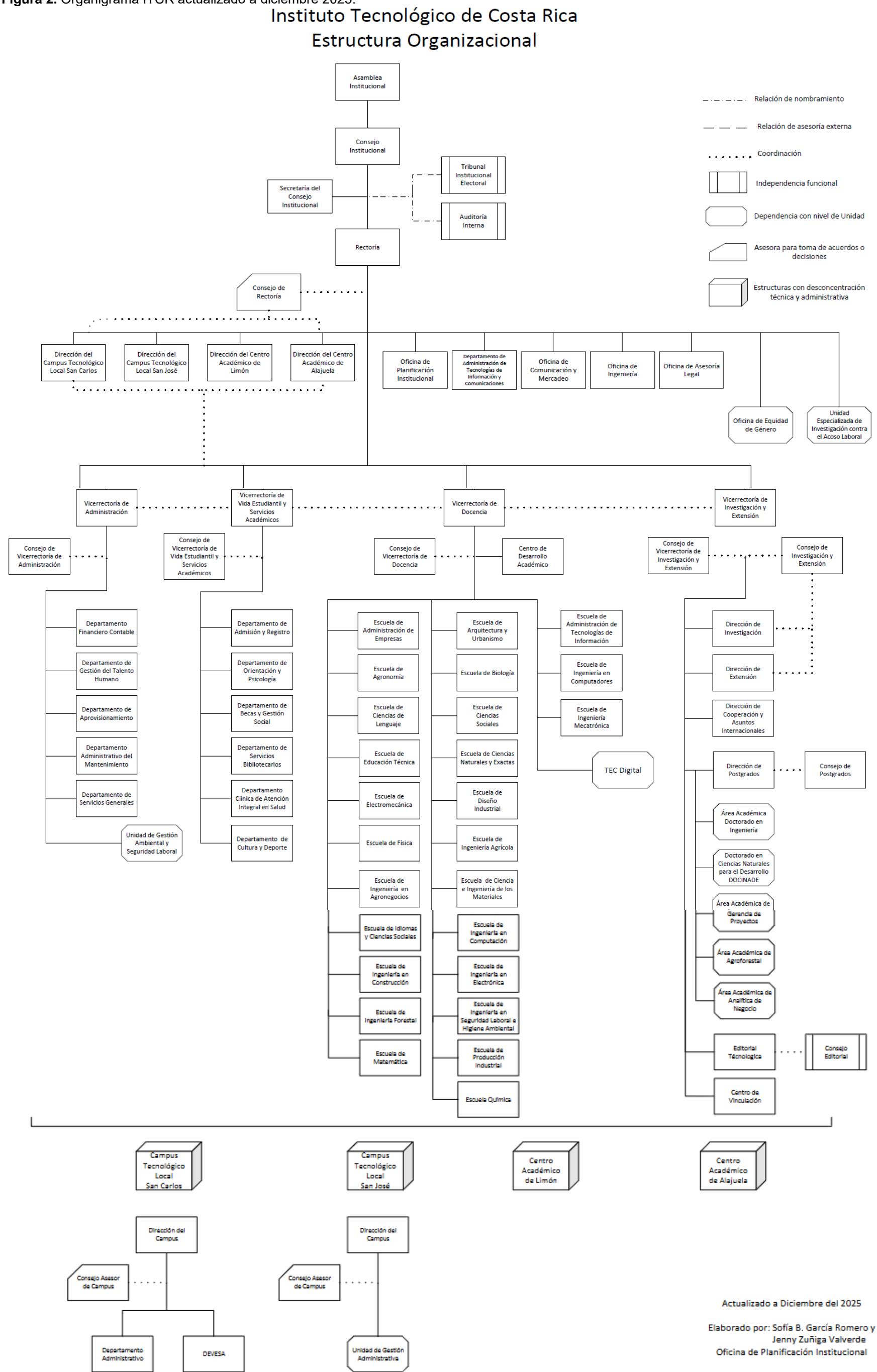
La Rectora es la funcionaria de más alta jerarquía ejecutiva del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se hará asesorar por el Consejo de Rectoría el cual estará integrado por la Rectora, quien lo presidirá, los vicerrectores y los directores de los campus tecnológicos locales y de los centros académicos.

Para la ejecución de sus políticas específicas, el ITCR tendrá cuatro vicerrectorías: Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión. Las personas que ocupen la dirección de las vicerrectorías son personas colaboradoras inmediatas de la rectora. Sus competencias las ejercerán con cobertura para todos los campus tecnológicos y centros académicos y cuentan con un Consejo de Vicerrectoría para la toma de acuerdos.

Cada campus tecnológico local y cada centro académico cuenta con una dirección dependiente de la Rectoría y un consejo asesor de campus o centro (según corresponda). La persona que ocupa la dirección del campus tecnológico local o el centro académico es la persona funcionaria de mayor jerarquía administrativa y sus competencias alcanzan la gestión y coordinación de los servicios comunes.

En la figura 2 se muestra la estructura organizacional del ITCR, misma que también puede visualizar en el siguiente enlace: <https://www.tec.ac.cr/organigrama>.

Figura 2. Organigrama ITCR actualizado a diciembre 2025.



3.7 Estructura Programática del Plan-Presupuesto

La estructura programática del ITCR está compuesta por cinco programas presupuestarios: 1 Administración, 2 Docencia, 3 Vida Estudiantil y Servicios Académicos, 4 Investigación y 5 Extensión; según acuerdo del Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 3186 Artículo 10, del 19 de agosto de 2020. Esta estructura tiene como objetivo consolidar las metas, actividades y presupuesto, con una orientación a los resultados en actividades sustantivas y centrales que refleje el quehacer e inversión institucional.

Para este informe se presentará, al cierre de cada Vicerrectoría para las metas que así se planifican, la desagregación por campus tecnológico y centro académico para los Programas 1 Administración, 2 Docencia, 3 Vida Estudiantil. En el caso de los Programas 4 Investigación y 5 Extensión, se brindará detalle en el reporte de resultados de la evaluación.

A continuación, se detalla el nombre del programa y su descripción, según la estructura programática vigente:

Tabla 3. Estructura Programática del ITCR

No.	Nombre del Programa	Descripción
1	Administración	Este programa agrupa las actividades de direccionamiento institucional, coordinación y apoyo, necesarias para el adecuado funcionamiento institucional, contemplando tanto los aspectos estratégicos como los operativos que permiten el desarrollo de las acciones contempladas en los programas sustantivos.
2	Docencia	Este programa engloba todas las acciones que realiza la institución con el fin de desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje y los diferentes programas académicos de grado y posgrado.
3	Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Este programa abarca las acciones que se ejecutan con el fin de poder garantizar la calidad y oportunidad de los servicios de bienestar estudiantil y la permanencia exitosa en la institución; asimismo, coadyuva en el desarrollo de habilidades socioemocionales y la formación integral (académica, psicológica, ética, cultural y social) del estudiante, a través del trabajo coordinado e interdisciplinario con las instancias académicas y su futura inserción al sector socio-productivo del país.
4	Investigación	Este programa agrupa todas las acciones que se llevan a cabo para la generación de conocimiento técnico, científico y tecnológico por medio del desarrollo de proyectos de investigación y programas académicos en los que participan tanto los docentes como los estudiantes y que se pueden llevar a cabo en conjunto con el sector público o privado.
5	Extensión	Este programa compila las acciones que la institución lleva a cabo para poner al alcance de la sociedad los conocimientos científicos-tecnológicos y otras manifestaciones culturales, a la vez que aprende, se enriquece en esa relación y retroalimenta su quehacer. Estas acciones se enfocan en dar solución de los problemas prioritarios del país y a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense.

Fuente: CI, S.O No. 3186 Artículo 10 del 19 de agosto de 2020.

4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El siguiente análisis se basa en el Informe de Política Monetaria de julio de 2026 del Banco Central de Costa Rica, con corte de información a julio, el Marco Fiscal de Mediano Plazo para el Gobierno Central 2026-2031 publicado por el Ministerio de Hacienda en setiembre de 2026, el Informe del Estado de la Deuda Pública Interna y Externa correspondiente al ejercicio económico 2025 y los boletines de Resultados Fiscales al cuarto trimestre de 2025 y al segundo trimestre de 2026. Para el apartado de implicaciones se utiliza, además, el Informe de Ejecución Presupuestaria y Evaluación Financiera del TEC al 31 de diciembre de 2025.

4.1 Economía Mundial

Si el año pasado el entorno internacional estaba marcado por la incertidumbre comercial que introdujo la segunda administración de Donald Trump y por las guerras en Ucrania y Gaza, en 2026 se sumó un choque de mayor calado: el enfrentamiento bélico entre Estados Unidos e Israel con Irán, iniciado el 28 de febrero. En las semanas siguientes se interrumpieron cadenas de suministro y se dispararon los precios de las materias primas, en particular del petróleo y de los granos básicos. El barril de petróleo West Texas Intermediate, que es la referencia para Costa Rica, tocó un máximo de \$113 el 4 de abril. Luego el precio cedió, hasta \$73 a mediados de julio, gracias a la mayor oferta de los productores fuera del Golfo Pérsico, al uso de reservas estratégicas y a una demanda que se contrajo ante su encarecimiento; pero el Banco Central advierte que los eventos más recientes apuntan a un escalamiento del conflicto y a la posibilidad de que se bloqueen otras rutas marítimas además del estrecho de Ormuz, y que, aun si se alcanzara una solución, los efectos persistirían durante el resto de 2026 y 2027 por la destrucción de infraestructura energética en la zona según el Informe de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica.

El encarecimiento de la energía detuvo el proceso desinflacionario que venía observándose desde 2023 y en varios países las presiones de precios volvieron a repuntar. El Fondo Monetario Internacional revisó al alza su proyección de inflación mundial para 2026, hasta 4,7 % frente a 4,1 % en 2025, y solo prevé una moderación a 3,9 % en 2027, conforme se diluya el choque energético. La consecuencia lógica es que los bancos centrales de las economías avanzadas tendrían una política monetaria menos expansiva de lo que se esperaba: tanto para Estados Unidos como para la zona del euro se anticipan aumentos en las tasas de referencia durante el segundo semestre de 2026, con lo cual las condiciones financieras internacionales serán más restrictivas, siguiendo el Informe de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica.

En cuanto a la actividad económica, el Banco Mundial, la OCDE y el FMI coinciden en que 2026 será un año de desaceleración, con un crecimiento mundial de entre 2,5 % y 3,0 %, y que en 2027 habrá una recuperación moderada, de entre 2,8 % y 3,4 %, sin que en ninguno de los dos años se alcance el ritmo de 2025 (Tabla 4). Dos fuerzas contrapuestas explican este resultado. Por un lado, las tensiones geopolíticas y el precio de la energía, que golpean con más fuerza a las economías importadoras de petróleo. Por otro, el auge de la inversión y las exportaciones asociadas a la inteligencia artificial, que le ha permitido a Estados Unidos y a algunas naciones asiáticas acelerar su producción en el primer trimestre del año. Para Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, se proyecta un crecimiento en torno a 2,0 % en el bienio, sostenido por el estímulo fiscal, la inversión en tecnología y su condición de exportador neto de energía, lo que le permite absorber el choque mejor que otros (BCCR, 2026).

Tabla 4. Proyecciones de crecimiento económico mundial. Variación anual en porcentajes

Organismo	País / región	2025 (prel.)	2026	2027
FMI	Mundo	3,5	3,0	3,4
	Estados Unidos	2,1	2,3	2,2
	Zona del euro	1,4	0,9	1,2
	China	5,0	4,6	4,1
Banco Mundial	Mundo	2,9	2,5	2,8
	Estados Unidos	2,1	2,2	2,1
	Zona del euro	1,4	0,8	1,3
	China	5,0	4,2	4,3
OCDE	Mundo	3,4	2,8	3,1
	Estados Unidos	2,1	2,0	1,8
	Zona del euro	1,4	0,8	1,2
	China	5,0	4,5	4,3

Nota. Adaptado de *Informe de Política Monetaria, julio 2026* (Cuadro 2), por BCCR, 2026, con información de la OCDE (junio 2026), el Banco Mundial (junio 2026) y el FMI (julio 2026).

Como se señaló en el análisis del año anterior, estos elementos tienen un efecto derrame sobre una economía tan abierta como la costarricense y, por esa vía, sobre el Instituto Tecnológico de Costa Rica. La diferencia es que en esta ocasión el canal principal ya no es

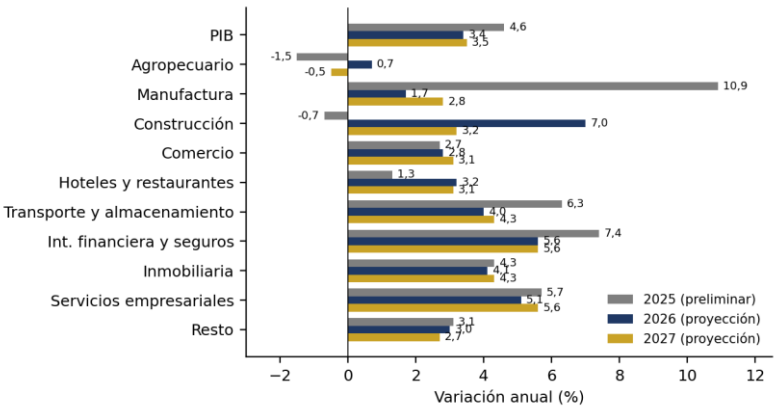
únicamente la incertidumbre comercial, sino un deterioro concreto de los términos de intercambio de un país importador de hidrocarburos, en un momento en que el financiamiento externo se encarece.

4.2 Economía de Costa Rica

La economía nacional siguió creciendo durante el primer semestre de 2026, pero perdió velocidad. En el segundo trimestre la actividad económica aumentó 3,4 % interanual, por debajo del 4,0 % del trimestre anterior y del 4,6 % de un año atrás. La explicación está en las exportaciones, que pasaron de crecer 8,5 % a apenas 2,4 %, sobre todo por la manufactura de los regímenes especiales: al crecimiento extraordinario que había tenido la fabricación de implementos médicos le siguió un efecto base, y a ello se sumó la consolidación de la salida de empresas de componentes y tableros electrónicos, un tema ya advertido anteriormente. El crecimiento se ha visto impulsado por la demanda interna. El consumo de los hogares aportó 1,7 puntos porcentuales, aunque creció menos que en 2025 en línea con un ingreso disponible real que se desacelera, y la formación bruta de capital fijo se expandió 8,7 %, impulsada por la construcción privada y pública y por la compra de maquinaria agrícola y de equipo de transporte y para la industria médica (BCCR, 2026).

Vista por ramas de actividad, la única que se contrajo fue la manufactura (-0,8 %). La construcción, en cambio, creció 8,9 % después de haber caído 1,1 % un año antes, gracias a proyectos residenciales y no residenciales privados y a la inversión pública en carreteras, puentes, acueductos y alcantarillados. Las actividades financieras y de seguros mantuvieron un ritmo elevado (5,9 %), los servicios empresariales y las actividades de información y comunicaciones siguieron beneficiándose de la demanda de servicios digitales y de consultoría, y el agro se recuperó modestamente (0,5 %) por los cultivos de ciclo corto y el banano, con la piña como lastre. Hoteles y restaurantes crecieron más que un año atrás porque el ingreso de turistas aumentó 7,0 %. La Figura 3 resume el comportamiento observado en 2025 y lo que el BCCR proyecta para 2026 y 2027.

Figura 3. PIB en volumen por actividad económica, 2025-2027. Variación anual en porcentajes



Nota. Elaboración propia con datos de *Informe de Política Monetaria, julio 2026* (Cuadro 5), por BCCR, 2026. Cifras de 2025 preliminares; 2026 y 2027 son proyecciones.

De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica, el mercado laboral es la señal más preocupante. La tasa de desempleo se ha mantenido estable, en 6,7 % a mayo de 2026; sin embargo, los datos muestran que hay menos personas trabajando y menos gente buscando trabajo: la participación cayó a 54,3 % y la ocupación a 50,7 %, continuando una tendencia descendente que arrancó a finales de 2025 y que se concentra en la manufactura y en las personas de calificación media. La informalidad se mantuvo en torno a 38 %, pero con unas 15 mil personas menos en empleos formales; el subempleo subió a 3,6 %; la tasa de presión general, que suma a los desempleados los ocupados que buscan otro trabajo, pasó de 8,4 % a 10,3 %; y los ingresos en la ocupación principal se contrajeron en abril y mayo.

Tabla 5. Principales indicadores del mercado laboral. Porcentajes

Indicador	Referencia 2025	Mayo 2026	Observación
Tasa neta de participación	55,2	54,3	Referencia: promedio de 2025
Tasa de ocupación	51,9	50,7	Referencia: mediados del IV trimestre de 2025
Tasa de desempleo	—	6,7	Relativamente estable en 2026 (hombres 6,0; mujeres 7,6)
Tasa de subempleo	3,0	3,6	Referencia: promedio de 2025
Tasa de presión general	8,4	10,3	Referencia: III trimestre de 2025
Tasa de informalidad	≈ 38,0	≈ 38,0	Estable, con menos ocupados formales

Nota. Adaptado de *Informe de Política Monetaria, julio 2026* (sección 1.2.2), por BCCR, 2026, con datos de la Encuesta Continua de Empleo del INEC para el trimestre móvil concluido en mayo de 2026.

En materia de precios, Costa Rica vive una situación atípica: mientras el resto del mundo debe enfrentar una expansión inflacionaria, aquí la inflación general se mantuvo en valores negativos durante todo el segundo trimestre (-1,0 % en promedio) y la subyacente en torno a -0,2 %, muy por debajo del límite inferior del rango de tolerancia de la meta de 3 % $\pm$ 1 punto porcentual. La caída en el precio de los bienes, favorecida por la apreciación del colón y por una mayor oferta local, más que compensó el encarecimiento de los combustibles. Con ese panorama, y con una actividad económica que se desacelera, la Junta Directiva del BCCR bajó la Tasa de Política Monetaria en 25 puntos base en julio, hasta 3,0 %, en un contexto de excedente de liquidez y de abundancia de divisas que le permitió acumular activos de reserva por \$20.736 millones, equivalentes a 18,0 % del PIB (BCCR, 2026).

4.3 Perspectivas Económicas

Para este y el próximo año el BCCR proyecta un crecimiento de 3,4 % en 2026 y de 3,5 % en 2027, una décima menos en cada año que lo previsto en abril. La revisión responde a una demanda externa más débil y a un consumo de los hogares más moderado, coherente con el menor crecimiento del ingreso disponible real (2,9 % y 3,6 %). Las exportaciones crecerían 2,4 % y 3,8%, con una contracción de las exportaciones de servicios en 2026 (-1,7 %), y la inversión mantendría un aporte relevante (5,3 % y 3,9 %), con la construcción como la actividad más dinámica de 2026 y una manufactura que apenas se recupera. Los términos de intercambio restarían 0,8 % al ingreso nacional disponible en 2026 y aportarían un ligero 0,2 % en 2027 (BCCR, 2026).

La inflación regresaría lentamente a terreno positivo: 0,5 % a diciembre de 2026 y 2,1 % a diciembre de 2027, y en el horizonte de proyección se mantendría en promedio por encima de 2 % pero por debajo de la meta. El balance de riesgos se considera equilibrado, aunque con más trayectorias posibles a la baja que en abril. Entre los factores que podrían elevar la inflación destacan un mayor escalamiento del conflicto en Oriente Medio y el fenómeno de El Niño, que las proyecciones meteorológicas anticipan con intensidad significativa para 2026-2027 y que generaría un choque de oferta negativo, en especial sobre el sector agropecuario. Entre los que la empujarían a la baja están unas expectativas de inflación que llevan tiempo por debajo de la meta y un crecimiento de los socios comerciales inferior al previsto (BCCR, 2026). La Tabla 6 resume las principales variables macroeconómicas.

Tabla 6. Principales variables macroeconómicas de Costa Rica, 2025-2027

Indicador	2025 (est.)	2026 (proy.)	2027 (proy.)
PIB nominal (miles de millones de colones)	51 812,3	53 084,9	55 711,0
PIB, crecimiento real (%)	4,6	3,4	3,5
Ingreso nacional disponible bruto real (%)	3,6	2,9	3,6
Inflación, variación interanual del IPC a diciembre (%)	-1,2	0,5	2,1
Déficit de cuenta corriente (% del PIB)	0,6	1,4	1,3
Déficit financiero del Gobierno Central (% del PIB)	3,4	3,9	4,4
Superávit primario del Gobierno Central (% del PIB)	0,9	0,8	0,4

Nota. Adaptado de *Informe de Política Monetaria, julio 2026* (Cuadro 9), por BCCR, 2026. Las cifras fiscales corresponden a las proyecciones que el Ministerio de Hacienda suministró al BCCR el 3 de julio de 2026; el Marco Fiscal de Mediano Plazo de setiembre las actualizó.

4.4 Situación Fiscal

4.4.1 Resultados del cierre de 2025 y del primer semestre de 2026

El Gobierno Central cerró 2025 con un superávit primario de ₡487.920 millones, equivalente a 0,9 % del PIB, el cuarto año consecutivo con resultado primario positivo, aunque una décima menor que el de 2024. El déficit financiero fue de ₡1.766.928 millones, 3,4 % del PIB, con una mejora de 0,3 puntos porcentuales que se explica casi por completo por la caída de ₡119.551 millones en el pago de intereses. Lo que no mejoró fueron los ingresos: los totales crecieron 0,8 % y los tributarios 0,7 %, en un año en que la transición del sistema ATV a TRIBU-CR dejó pagos sin clasificar y en que la carga tributaria retrocedió de 13,2 % a 12,8 % del PIB. El gasto total se redujo 0,3 % en términos nominales, sobre todo por la contención de las transferencias corrientes. Al compararse con el Marco Fiscal de setiembre de 2025, los ingresos alcanzaron 98,2 % de lo proyectado y el balance primario quedó tres décimas por debajo de la meta (Ministerio de Hacienda, 2026c).

El primer semestre de 2026 repitió el patrón. El superávit primario se sostuvo en 1,0 % del PIB (₡513.132 millones), pero el déficit financiero subió a ₡653.793 millones, 1,2 % del PIB, con un leve deterioro respecto de junio de 2025. Los ingresos tributarios cayeron 0,5 % interanual: el impuesto al valor agregado retrocedió 3,5 %, los impuestos a la propiedad 22,5 % y el selectivo de consumo 7,8 %, y solo el impuesto sobre la renta creció (4,6 %), en parte gracias a un ingreso extraordinario y no recurrente asociado a la venta de una empresa privada, como advierte el propio Ministerio. Los intereses, en cambio, sumaron ₡1.166.925 millones (2,2 % del PIB), 4,5 % más que un año antes, y se llevaron 30,8 % de todo lo recaudado. Conviene detenerse en cómo se logró contener el gasto primario: la reducción de ₡77.698 millones en transferencias corrientes, de la cual 92,6 % correspondió a menores giros a entidades del sector público, y dentro de estas el rubro principal fue el Fondo Especial para la Educación Superior (Ministerio de Hacienda, 2026d). El BCCR

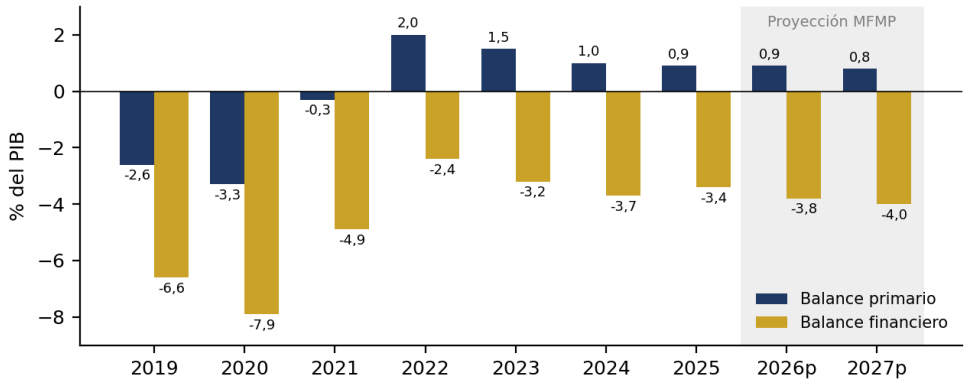
resume la situación diciendo que las finanzas públicas se deterioraron en 2026 y que la trayectoria de la deuda genera una política fiscal restrictiva cuya principal manifestación se dará en el gasto de capital (BCCR, 2026). La Tabla 7 y la Figura 4 presentan las principales cifras.

Tabla 7. Gobierno Central: cifras fiscales como porcentaje del PIB

Concepto	Cierre 2024	Cierre 2025	Junio 2025	Junio 2026
Ingresos totales	14,9	14,4	7,3	7,1
Ingresos tributarios	13,2	12,8	6,5	6,3
Gasto total y concesión neta	18,6	17,8	8,5	8,4
Gasto primario (sin intereses)	13,8	13,5	6,3	6,2
Remuneraciones	5,7	5,5	2,8	2,8
Transferencias corrientes	6,0	5,6	2,8	2,6
Intereses	4,8	4,4	2,2	2,2
Gasto de capital	1,4	1,5	0,5	0,5
Balance primario	1,0	0,9	1,0	1,0
Balance financiero	-3,7	-3,4	-1,2	-1,2
Deuda del Gobierno Central	58,9	60,4	60,4	61,1

Nota. Adaptado de *Resultados fiscales al IV trimestre de 2025* (Cuadro 22) y *Resultados fiscales al II trimestre de 2026* (Cuadro 20), por Ministerio de Hacienda, 2026c, 2026d. PIB con año base 2022. El dato de deuda de la columna Junio 2025 corresponde al cierre de 2025.

Figura 4. Gobierno Central: balance primario y financiero al cierre de cada año, 2019-2027. Porcentaje del PIB



Nota. Elaboración propia. Datos 2019-2025 de *Resultados fiscales al IV trimestre de 2025* (Gráfico 7), por Ministerio de Hacienda, 2026c; 2026p y 2027p del *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2026-2031* (Cuadro 36), por Ministerio de Hacienda, 2026a.

4.4.2 Deuda pública y percepción de riesgo

La razón de deuda a PIB, que el 2025 presentó una trayectoria descendente y por debajo del umbral de 60 %, cambió de signo. La deuda del Gobierno Central cerró 2025 en ₡31 300 696 millones (\$62 594 millones), 60,4 % del PIB, un aumento de 1,5 puntos porcentuales que el Ministerio de Hacienda atribuye a una decisión deliberada de fortalecer la liquidez: captó €1.000 millones en el mercado local y realizó canjes y subastas inversas para adelantar recursos y enfrentar con menos presión los vencimientos de 2026. A junio de 2026 el saldo llegó a ₡32 449 765 millones (\$71 370 millones), 61,1 % del PIB, luego de dos colocaciones adicionales en euros por €1.000 millones cada una durante el primer cuatrimestre. A esto se suma que la revisión a la baja del PIB nominal por parte del BCCR eleva mecánicamente el indicador (Ministerio de Hacienda, 2026b, 2026c, 2026d; BCCR, 2026). Si se considera la deuda sin consolidar del Sector Público No Financiero y del Banco Central, el saldo asciende a ₡37 335 057 millones, cerca de 72 % del PIB (Ministerio de Hacienda, 2026b).

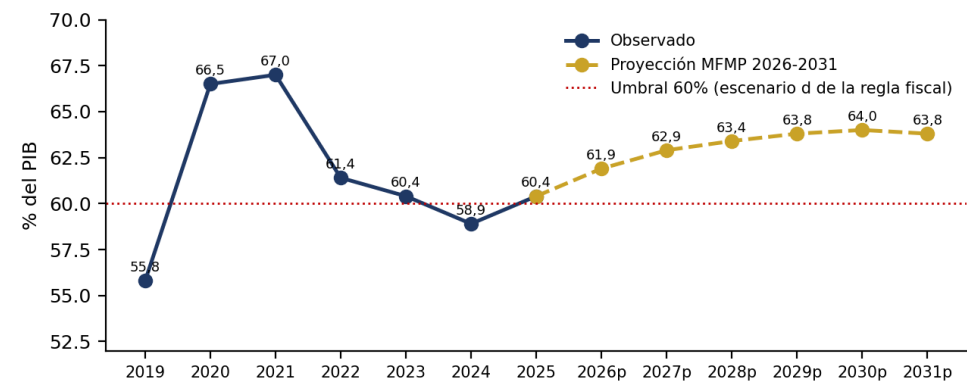
Pese a ese aumento, los mercados siguen viendo a Costa Rica con buenos ojos. El EMBI se ubicó en 126 puntos base al 30 de junio, muy por debajo del promedio latinoamericano (268) y del global (217), e incluso por debajo de países con mejor calificación crediticia, como México y Colombia. Durante 2025 Moody’s elevó la nota soberana a Ba2 y S&P Global a BB, y Fitch mantuvo BB con perspectiva positiva; las tres coincidieron, eso sí, en advertir sobre el peso de los intereses y sobre el riesgo de que las restricciones legislativas al financiamiento externo presionen el mercado interno (Ministerio de Hacienda, 2026b, 2026d).

4.4.3 Proyecciones de mediano plazo

El Marco Fiscal de setiembre proyecta superávits primarios de 0,9 % y 0,8 % del PIB en 2026 y 2027 y déficits financieros de 3,8 % y 4,0 %, es decir, un retroceso frente a 2025 que obedece a menores ingresos tributarios y a un mayor pago de intereses. La carga tributaria bajaría de 12,8 % a 11,7 % del PIB entre 2025 y 2031; los intereses se estabilizarían entre 4,7 % y 4,9 % del PIB y representarían en promedio 27,4 % del gasto total; y la deuda seguiría subiendo hasta un máximo de 64,0 % del PIB en 2030 (Figura 5 y Tabla 8). Las necesidades brutas de financiamiento pasarían de 8,6 % del PIB en 2026 a 9,7 % en 2030 por el aumento de las amortizaciones. Los escenarios alternativos muestran que una desaceleración de un punto en el crecimiento de 2027 llevaría la deuda a 64,4 % en 2031, un

alza de 100 puntos base en las tasas a 64,7 % y una depreciación de 10 % a 65,5 %. Las proyecciones suponen, además, que se aprobará la autorización para emitir\$1 500 millones anuales en el mercado internacional a partir de 2027, algo que el BCCR no incorporó en su programación (Ministerio de Hacienda, 2026a; BCCR, 2026).

Figura 5. Gobierno Central: deuda total como porcentaje del PIB, observada 2019-2025 y proyectada 2026-2031



Nota. Elaboración propia con datos del *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2026-2031* (Cuadro 43, escenario base), por Ministerio de Hacienda, 2026a.

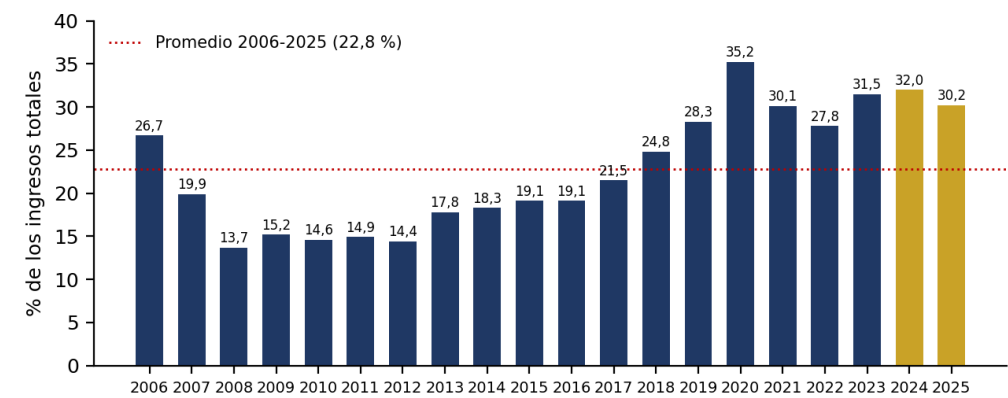
Tabla 8. Gobierno Central: proyecciones fiscales del escenario base del Marco Fiscal de Mediano Plazo, 2025-2031. Porcentaje del PIB

Rubro	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos totales	14,4	14,2	13,9	13,7	13,5	13,3	13,2
Ingresos tributarios	12,8	12,6	12,3	12,1	12,0	11,8	11,7
Gasto total y concesión neta	17,8	18,0	17,9	17,7	17,3	16,9	16,5
Gasto primario	13,5	13,3	13,1	12,8	12,4	12,1	11,8
Remuneraciones	5,5	5,5	5,3	5,1	4,8	4,6	4,4
Transferencias corrientes	5,6	5,7	5,5	5,4	5,3	5,2	5,2
Pago de intereses	4,4	4,7	4,8	4,9	4,9	4,8	4,7
Balance primario	0,9	0,9	0,8	0,9	1,1	1,2	1,4
Balance financiero	-3,4	-3,8	-4,0	-4,0	-3,8	-3,6	-3,3
Deuda del Gobierno Central	60,4	61,9	62,9	63,4	63,8	64,0	63,8
Crecimiento real del PIB (%)	4,6	3,4	3,5	3,5	3,6	3,8	3,7
Inflación (%)	-1,2	0,5	2,1	3,0	3,0	3,0	3,0
Crecimiento nominal del PIB (%)	4,0	2,5	4,9	5,6	5,7	5,7	5,6

Nota. Adaptado del *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2026-2031* (Cuadros 33, 39, 41, 43 y 45), por Ministerio de Hacienda, 2026a. Inflación y crecimiento nominal de 2025 según BCCR (2026) y cálculo propio.

Como se ha señalado anteriormente, es importante resaltar el costo de oportunidad de estos resultados. La consolidación descansa en el gasto primario: las remuneraciones bajarían de 5,5 % a 4,4 % del PIB y las transferencias corrientes de 5,6 % a 5,2 %, mientras el servicio de intereses se mantiene en torno a una tercera parte de los ingresos, la proporción más alta de las últimas dos décadas con excepción de 2020 (Figura 6). En otras palabras, cada colón adicional de disciplina fiscal se destina a pagar deuda y no a recuperar la inversión social. El Décimo Estado de la Educación ya documentaba una inversión educativa muy por debajo del 8 % del PIB que ordena la Constitución (Programa Estado de la Nación, 2025), y nada en el marco fiscal de mediano plazo permite anticipar una reversión.

Figura 6. Gobierno Central: intereses de la deuda como porcentaje de los ingresos totales, cierre de cada año, 2006-2025



Nota. Elaboración propia con datos de *Resultados fiscales al IV trimestre de 2025* (Gráfico 25), por Ministerio de Hacienda, 2026c. El promedio es cálculo propio.

4.4.4 El FEES en el Marco Fiscal

La regla fiscal, establecida en el Título IV, Capítulo II, artículos 9 al 12 de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley 9635), fija límites al crecimiento del gasto de las instituciones del Sector Público No Financiero según la razón deuda del Gobierno Central a PIB al cierre del ejercicio anterior. El artículo 11 contempla cuatro escenarios: si la deuda es menor a 30 % del PIB, el gasto corriente puede

crecer al promedio del crecimiento del PIB nominal de los cuatro años previos; entre 30 % y 45 %, al 85 % de ese promedio; entre 45 % y 60 %, al 75 %; y si es igual o mayor a 60 %, el límite se aplica al gasto total y se reduce al 65 % del promedio (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018).

Ese último umbral, que en 2023 se rozó con 59,75 % y que en 2024 pareció alejarse, se incrementó al cierre de 2025. Con una deuda de 60,4 % del PIB, la formulación de los presupuestos 2027 cae en el escenario d), el más restrictivo de la ley. Mediante el oficio MH-DM-OF-0331-2026 del 20 de marzo de 2026, el Ministerio de Hacienda comunicó que el crecimiento del gasto total presupuestario del Sector Público No Financiero para 2027 no podrá sobrepasar 4,08 %, resultado de aplicar 65 % al promedio de crecimiento del PIB nominal de 2022 a 2025 (6,28 %). Para 2026 el límite había sido de 5,81 % y aplicaba solo al gasto corriente.

Tabla 9. Cálculo de la tasa de crecimiento del gasto por aplicación de la regla fiscal, ejercicios 2026 y 2027

Detalle	Ejercicio 2026	Ejercicio 2027
Deuda del Gobierno Central al cierre del año previo (millones de ₡)	29 348 438	31 300 696
PIB nominal del año previo (millones de ₡)	49 115 935	51 812 302
Razón deuda / PIB	59,8 %	60,4 %
Escenario del artículo 11 aplicable	c) 45 % ≤ deuda < 60 %	d) deuda ≥ 60 %
Periodo de referencia del PIB nominal	2021-2024	2022-2025
Promedio del crecimiento del PIB nominal	7,75 %	6,28 %
Porcentaje aplicable	75 %	65 %
Tasa máxima de crecimiento del gasto	5,81 %	4,08 %
Gasto al que aplica el límite	Gasto corriente	Gasto total (corriente y de capital)

Nota. Adaptado del *Marco Fiscal de Mediano Plazo 2026-2031* (Cuadros 17 a 20), por Ministerio de Hacienda, 2026a.

Hay dos elementos adicionales del Marco Fiscal que conviene tener presentes. El primero es que el Ministerio de Hacienda declara que el límite legal es un techo y no una meta, y asume tres compromisos que van más allá de la ley: formular la programación presupuestaria con un crecimiento del gasto inferior al máximo autorizado, mantener un crecimiento real cero del gasto corriente primario durante todo el horizonte del Marco y no promover exclusiones ni suspensiones de la regla; de hecho, el proyecto de presupuesto 2027 del Gobierno Central crece 1,80 % en gasto total y 2,16 % en gasto corriente, muy por debajo del 4,08 %. El segundo es que el Ministerio de Hacienda identifica la planilla como el componente que más determina el cumplimiento de la regla y anuncia que la implementación de la Ley Marco de Empleo Público (Ley 10.159) se completará al cierre de 2026, incluida la conversión de los incentivos salariales de porcentajes a montos fijos (Ministerio de Hacienda, 2026a). Con la deuda apenas por encima de 60 %, una variación del tipo de cambio o del crecimiento puede mover al país de un tramo a otro y cambiar bruscamente el límite aplicable, lo que añade incertidumbre a cualquier planificación de mediano plazo.

El FEES 2026 concluyó con un incremento de 1 % sobre la base de ₡587.608 millones, con 0,5 % de ese aumento destinado a becas y con una cláusula de ajuste adicional, hasta un tope de 1,5 %, si la inflación superaba 1 % a mediados de 2026.

Esta variación fue estrecha. En primer lugar, la cláusula de ajuste por inflación quedó sin efecto en la práctica, porque la inflación interanual se mantuvo en valores negativos durante todo el primer semestre de 2026. En segundo lugar, el boletín del segundo trimestre muestra que la principal fuente de contención del gasto primario en lo que va del año fueron las transferencias a entidades públicas, y que el rubro que explica el monto girado a ese sector es precisamente el FEES (Ministerio de Hacienda, 2026d). En tercer lugar, el Marco Fiscal proyecta que las transferencias corrientes del Gobierno Central bajen de 5,7 % del PIB en 2026 a 5,2 % en 2031, y se compromete a un crecimiento real de cero del gasto corriente primario; dado que el BCCR proyecta una inflación de 0,5 % para 2026 y de 2,1 % para 2027, ese compromiso implica, en el mejor de los casos, ajustes nominales de esa magnitud para las transferencias en general (Ministerio de Hacienda, 2026a; BCCR, 2026).

La regla fiscal se detalla en el Título IV, Capítulo II, artículos 9 al 12 de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley 9635), la cual establece límites para el crecimiento en el gasto corriente de todas las instituciones que corresponden al Sector Público No Financiero. Específicamente, el artículo 11 indica los siguientes parámetros:

“a) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario anterior al año de aplicación de la regla fiscal no supere el treinta por ciento (30%) del PIB, o la relación gasto corriente-PIB del Gobierno central sea del diecisiete por ciento (17%), el crecimiento interanual del gasto corriente no sobrepasará el promedio del crecimiento del PIB nominal.

b) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la regla fiscal, sea igual o mayor al treinta por ciento (30%) del PIB, pero inferior al cuarenta y cinco por ciento (45%) del PIB, el crecimiento interanual del gasto corriente no sobrepasará el ochenta y cinco por ciento (85%) del promedio del crecimiento del PIB nominal.

- c) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la regla fiscal, sea igual o mayor al cuarenta y cinco por ciento (45%) del PIB, pero inferior al sesenta por ciento (60%) del PIB, el crecimiento interanual del gasto corriente no sobrepasará el setenta y cinco por ciento (75%) del promedio del crecimiento del PIB nominal.
- d) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la regla fiscal, sea igual o mayor al sesenta por ciento (60%) del PIB, el crecimiento interanual del gasto total no sobrepasará el sesenta y cinco por ciento (65%) del promedio del crecimiento del PIB nominal.”

Debido a que la relación deuda a PIB a diciembre del 2025 alcanzó 60,41%, el control del gasto para las instituciones del Sector Público No Financiero se ubica en la categoría d).

Específicamente, el 20 de marzo del 2026 en oficio MH-DM-OF-0331-2026, el Ministerio de Hacienda establece *“En consecuencia, el crecimiento presupuestario del gasto corriente y del gasto total —entendido este último como la suma del gasto corriente y el gasto de capital— de las entidades y órganos que conforman el Sector Público no Financiero no podrá superar el 4,08% en el período 2027”*

4.5 Implicaciones para el TEC

Las implicaciones se analizan desde la oferta y/o la demanda de los servicios de docencia, investigación, extensión y acción social que el TEC brinda a la sociedad costarricense, para luego señalar algunos riesgos y oportunidades.

4.5.1 Por el lado de la oferta: la restricción presupuestaria se endurece

En 2025 el TEC percibió ingresos reales por ₡94 746 millones, de los cuales ₡64 793 millones, un 68,4 %, correspondieron a transferencias corrientes del Gobierno Central, en su mayor parte del FEES (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2026). Con esa estructura de ingresos, lo que ocurra con las transferencias define casi por completo la capacidad operativa de la Institución.

A la restricción de ingresos se suma la restricción de gasto. Al pasar la regla fiscal al escenario d), el límite de 4,08 % para 2027 se aplica al gasto total y no solo al corriente, con lo que la inversión en infraestructura, laboratorios y equipo, que en 2026 había quedado fuera del control, ahora compite por el mismo espacio que las remuneraciones y la operación. En tanto el TEC forma parte del Sector Público No Financiero al que se dirige la comunicación del Ministerio de Hacienda, ese parámetro es la referencia con la que se formulará el presupuesto 2027, sin perjuicio de la discusión sobre el alcance de la regla frente a la autonomía universitaria. Y como institución intensiva en capital humano, el TEC enfrenta un riesgo señalado anteriormente, salarios reales estancados, la conversión de incentivos a montos fijos que trae la Ley 10.159 y una economía en la que las zonas francas y los servicios empresariales siguen demandando ingenieros y técnicos, lo que facilita la salida de personal calificado.

4.5.2 Por el lado de la demanda: más estudiantes con más necesidades

Una economía que crece menos, con menos ocupados, más subempleo, ingresos laborales en contracción y hogares que declaran mayores dificultades económicas, es una economía que enviará al TEC más estudiantes que necesitan beca, residencia, alimentación y apoyo psicoeducativo. La presión sobre los servicios estudiantiles crecerá justo cuando los recursos para financiarlos son los más restringidos de la última década. La reducción de la ocupación entre personas de calificación media y en la manufactura, el sector que hasta hace poco lideraba el crecimiento, sugiere además que parte de esa población buscará en la educación superior una vía para reinsertarse, lo que sostiene la demanda por cupos, en especial en los campus tecnológicos y centros académicos y en carreras de alta empleabilidad. Persiste, por último, el problema de fondo que documentó el Décimo Estado de la Educación: estudiantes que llegan con deficiencias importantes en comprensión lectora y matemática, lo que obliga a mantener los programas de nivelación y a redoblar los esfuerzos contra la repitencia y la deserción para hacer un uso eficiente de los cupos que se ofrecen.

4.6 Relación del Entorno con los Productos del PAO 2027

El Plan Anual Operativo 2027 se organiza en cinco programas presupuestarios y veinticinco productos, intermedios o finales, que se concretan en metas anuales. En esta sección interesa identificar qué productos quedan más expuestos al entorno descrito en las secciones anteriores y cuáles constituyen, más bien, la respuesta institucional a ese entorno. La Tabla 10 resume esa relación por programa y los párrafos siguientes la comentan.

Tabla 10. Relación entre los factores del entorno y los productos del PAO 2027, por programa presupuestario

Programa	Productos del PAO 2027	Factores del entorno que los condicionan	Cómo se relacionan con las metas 2027
1. Administración	1.1 Tecnologías y sistemas de información 1.2 Mantenimiento, infraestructura, bienes duraderos y equipamiento 1.3 Servicios administrativos de apoyo 1.4 Planificación y estrategia institucional 1.5 Salud y seguridad 1.6 Desarrollo y bienestar del talento humano 1.7 Gestión ambiental 1.8 Comunicación institucional	Regla fiscal en el escenario más restrictivo, con el límite aplicado al gasto total y no solo al corriente. Compromiso del Gobierno de crecimiento real cero del gasto corriente primario. Cierre de la implementación de la Ley 10.159. Tipo de cambio apreciado y tasas de interés bajas. Auge de la inteligencia artificial.	La adquisición de bienes duraderos y el mantenimiento pasan a ejecutarse dentro del límite de gasto, por lo que la priorización de la inversión se vuelve la variable de ajuste. Las metas orientadas a conocer el costo de la formación y a captar fondos externos, y las dirigidas a la retención y el desarrollo del

Programa	Productos del PAO 2027	Factores del entorno que los condicionan	Cómo se relacionan con las metas 2027
			personal, responden a la restricción de ingresos y al riesgo de salida de talento.
2. Docencia	2.1 Personas graduadas (PF) 2.2 Formación en programas de técnicos, grado y posgrado 2.3 Aseguramiento de la calidad y excelencia académica	Menor ocupación entre personas de calificación media y en la manufactura; más jóvenes fuera de la fuerza de trabajo por estudio. Sectores en expansión (construcción, servicios digitales, industria médica, inteligencia artificial) y sectores en retroceso (componentes electrónicos). Deficiencias de la educación secundaria.	Las metas de matrícula y graduación se formulan en un contexto que sostiene la demanda por cupos, sobre todo en las regiones. Las de actualización curricular, credenciales flexibles y tecnologías emergentes permiten reorientar la oferta hacia los sectores dinámicos. La graduación depende de que la nivelación y el acompañamiento compensen las carencias con que llega el estudiantado.
3. Vida Estudiantil	3.1 Acceso a la educación superior 3.2 Apoyo académico, permanencia y bienestar 3.3 Becas y beneficios estudiantiles 3.4 Habilidades para la vida 3.5 Biblioteca	Ingreso disponible real que se desacelera, contracción de los ingresos laborales, más subempleo y hogares con mayores dificultades. Transferencias del Gobierno Central contenidas justo cuando crece la necesidad de apoyo.	Las metas de becas, residencias, alimentación, permanencia y salud son las más sensibles al entorno: es previsible que la demanda efectiva supere lo programado. Son el conjunto de productos que conviene proteger si el presupuesto obliga a ajustar.
4. Investigación	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico (PF) 4.2 Divulgación y difusión del conocimiento (PF) 4.3 Innovación, emprendimiento y transferencia (PF) 4.4 Internacionalización académica 4.5 Alianzas universidad-sociedad	Política fiscal restrictiva concentrada en el gasto de capital. Demanda de investigación aplicada desde la construcción, la industria médica, los servicios digitales y la inteligencia artificial. Condiciones financieras internacionales más restrictivas.	Las metas de proyectos, publicaciones, innovación y vinculación atienden una demanda creciente de conocimiento aplicado; las de diagnóstico de fuentes de financiamiento y de cooperación internacional se vuelven estratégicas porque el equipamiento de laboratorios difícilmente podrá financiarse con recursos del FEES.
5. Extensión y acción social	5.1 Proyectos con actores territoriales (PF) 5.2 Productos de extensión y acción social (PF) 5.3 Actividades culturales y de extensión para la sociedad (PF)	Fenómeno de El Niño previsto para 2026-2027 y fragilidad del sector agropecuario. Deterioro del empleo y de los ingresos, con mayor impacto fuera de la Gran Área Metropolitana. Envejecimiento demográfico.	Los proyectos de extensión, las iniciativas agropecuarias y las actividades abiertas a la comunidad ganan pertinencia en un año de choque climático y de deterioro social en los territorios.

Nota. Elaboración propia con base en la estructura de programas, productos y metas del PAO 2027 y en las secciones anteriores de este análisis. PF: producto final; los demás son productos intermedios.

4.6.1 Administración

Los productos del programa de Administración son los que reciben de forma más directa el cambio de escenario de la regla fiscal. Cada dependencia con presupuesto propio programa la adquisición de los bienes duraderos que tiene priorizados y el mantenimiento de su infraestructura; en 2026 ese gasto de capital quedaba fuera del límite y en 2027 entra dentro del 4,08 %, de modo que la priorización deja de ser un trámite administrativo y pasa a ser la variable de ajuste del presupuesto. Conviene, eso sí, aprovechar la ventana que abren la apreciación del colón y las tasas de interés bajas para adelantar las compras de equipo importado de mayor vida útil, mientras esas condiciones se mantengan.

También en este programa se ubican las metas que responden de manera más explícita a la restricción de ingresos: conocer cuánto cuesta formar a una persona en cada carrera y en cada región, y contar con una estrategia para captar fondos nacionales e internacionales. Ambas son, en la práctica, la contraparte del ejercicio de sensibilidad de la sección anterior: si dos terceras partes del ingreso dependen de transferencias cuya trayectoria real es descendente, la Institución necesita saber qué financia con ellas y de dónde más puede financiarlo. Las metas de gestión del talento humano, capacitación y becas para el personal son la respuesta al riesgo de salida de personal calificado y la estrategia institucional de inteligencia artificial conecta con la única fuerza claramente expansiva del entorno mundial.

4.6.2 Docencia

Las metas de matrícula y graduación se formulan en un mercado laboral que expulsa a personas de calificación media y en el que más jóvenes salen de la fuerza de trabajo para estudiar. Eso sostiene la demanda por cupos en técnicos, grado y posgrado, y sugiere que la presión será mayor en los campus tecnológicos y centros académicos, de ahí la relevancia de las metas que diagnostican y fortalecen la oferta fuera de la sede central. Del lado de la pertinencia, la actualización de planes de estudio, las credenciales alternativas y la incorporación de tecnologías emergentes son las herramientas con que la Institución puede reorientar su oferta hacia los sectores que el BCCR identifica como dinámicos y alejarla de los que se contraen. Las metas de graduación, en cambio, dependen de que los programas de nivelación y permanencia compensen las deficiencias con que llega el estudiantado de secundaria.

4.6.3 Vida Estudiantil

Uno de los productos del PAO más sensibles al entorno de 2027, sería el de becas y beneficios estudiantiles. Las metas de becas, residencias, alimentación y apoyos complementarios se formulan para hogares cuyo ingreso disponible real crece menos, cuyos ingresos laborales se contrajeron a mediados de 2026 y que, según las encuestas de confianza, declaran con mayor frecuencia que el dinero no les alcanza. Es previsible que la demanda efectiva supere lo programado, y que lo haga precisamente en el año en que las transferencias del Gobierno Central son el principal instrumento de contención del gasto público. Las metas de acompañamiento académico, los servicios de salud y la revisión del modelo de admisión completan un programa cuya ejecución debería protegerse por encima de cualquier otra si el presupuesto obliga a recortar.

4.6.4 Investigación y Extensión

Los programas de Investigación y de Extensión comparten una misma tensión: el entorno les demanda más y les financia menos. Por el lado de la demanda, los sectores que el BCCR proyecta en expansión requieren investigación aplicada, transferencia tecnológica y vinculación, que es lo que persiguen las metas de proyectos, publicaciones, innovación y emprendimiento. Por el lado del financiamiento, una política fiscal que el propio Banco Central describe como restrictiva en el gasto de capital deja poco margen para equipar laboratorios con recursos del FEES, lo que convierte a las metas de diagnóstico de fuentes de fondos y de cooperación internacional en metas estratégicas y no solo de gestión. En Extensión, el fenómeno de El Niño anunciado para 2026-2027 y la fragilidad del agro le dan una pertinencia particular a las iniciativas agropecuarias y a los proyectos con actores territoriales, mientras que el deterioro del empleo fuera de la Gran Área Metropolitana refuerza el valor de los programas dirigidos a personas adultas mayores, a la formación abierta y a la actividad cultural con las comunidades.

En síntesis, el entorno de 2027 no cambia la estructura de productos del PAO, pero sí altera su orden de prioridad. Las metas de becas y permanencia, las de priorización de la inversión y las de captación de fondos y retención de talento son las que deben leerse como respuesta directa al análisis de las secciones anteriores; el resto se ejecuta bajo una restricción de gasto total que la Institución no había enfrentado desde la entrada en vigencia de la Ley 9635.

4.7 Algunas consideraciones finales

La recuperación de la construcción y la inversión pública en carreteras, puentes, acueductos y alcantarillados, la expansión de los parques empresariales en zonas francas, el dinamismo de los servicios digitales y de consultoría informática y el auge mundial de la inteligencia artificial demandan precisamente el tipo de profesionales, técnicos y servicios de investigación que el TEC produce. El fenómeno de El Niño previsto para 2026-2027 y la fragilidad del sector agropecuario refuerzan la relevancia de la extensión y la acción social en agronegocios, manejo del agua y adaptación climática, por razones de productividad y también de seguridad alimentaria. La apreciación del colón y las tasas de interés bajas abaratan, mientras duren, la importación de equipo científico y tecnológico, lo cual conviene aprovechar al programar las inversiones.

Entre los riesgos, el más inmediato es un escalamiento del conflicto en Oriente Medio que vuelva a elevar el precio de los combustibles y, con él, los costos operativos de la Institución y el poder adquisitivo de las familias. Le siguen un menor crecimiento de los socios comerciales, que profundizaría la desaceleración de las exportaciones y del empleo formal, y unas condiciones financieras internacionales más duras, que encarecerían el financiamiento del Gobierno y presionarían aún más el gasto primario. Y está el riesgo, señalado por el propio Ministerio de Hacienda, relativo a desastres naturales o riesgos fiscales como se le indican en el marco fiscal de mediano plazo.

5 MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En este apartado se presentan los principales elementos del marco estratégico institucional que orientan la formulación del PAO 2027: misión, visión, fines, principios, valores, políticas institucionales, objetivos estratégicos y ejes de conocimiento.

Estos elementos constituyen la base para vincular el nivel estratégico con el nivel operativo, de manera que las metas, productos, servicios, indicadores y recursos definidos para el 2027 respondan al direccionamiento institucional y contribuyan al cumplimiento del PEI 2027-2031.

El PEI 2027-2031 se encuentra en etapa de revisión de observaciones derivadas de la consulta a la comunidad institucional. Una vez aprobado, se oficializarán los datos correspondientes y se incorporarán los ajustes que resulten necesarios.

5.1 Misión

La misión representa la razón de ser del Instituto Tecnológico de Costa Rica, ya que define qué hace la institución, para quién orienta su quehacer, cuál es el propósito superior que guía sus acciones y bajo qué principios y características desarrolla su labor.

Fue aprobada por el Consejo Institucional en la Sesión No. 1956, Artículo 12, del 18 de Setiembre de 1997; según se detalla:

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

5.2 Visión

La visión constituye la declaración que proyecta el futuro deseado de la institución y expresa aquello en lo que aspira convertirse a mediano y largo plazo. Posee un carácter más transformador, ya que orienta estratégicamente el rumbo institucional, las decisiones y esfuerzos hacia un horizonte común.

La Asamblea Institucional Representativa aprobó el enunciado de visión en la Sesión ordinaria AIR 113-2025, del miércoles 1° de octubre del año 2025, la cual entró en vigor a partir del 1° de enero de 2026; se detalla

El Instituto Tecnológico de Costa Rica consolidará su liderazgo nacional y su proyección internacional como universidad pública de referencia en innovación científico-tecnológica y excelencia académica. Se distinguirá por su compromiso con el bienestar de la comunidad institucional, la formación integral de las personas, la generación e intercambio del conocimiento, la contribución al desarrollo sostenible y a la solución de los desafíos de la sociedad en procura de que sea solidaria e inclusiva y la búsqueda de la justicia social, la construcción de una cultura de paz, el respeto al ambiente y los derechos humanos.

5.3 Fines

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

- Formar profesionales en el campo tecnológico, en iguales condiciones de excelencia en sus campus tecnológicos y centros académicos, que aúnen al dominio de su disciplina una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica, lo cual les permita participar en forma crítica, creativa en las actividades productivas nacionales.
- Generar, adaptar e incorporar, en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente sus recursos y fuerzas productivas, tanto para el país en general, como en las regiones donde sus campus tecnológicos y centros académicos se desarrollan, de forma sostenible con el medio ambiente.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense, mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país en general y de las regiones donde se desarrollan sus campus tecnológicos y centros académicos, particularmente, a fin de edificar una sociedad más justa e igualitaria.
- Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.

5.4 Principios

Los principios son los fundamentos que guían las decisiones y acciones y explican cómo se cumplen los fines. De acuerdo con el artículo 3 del Estatuto Orgánico los principios del ITCR son:

- La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades.
- La vinculación permanente con la realidad costarricense como medio de orientar sus políticas y acciones a las necesidades del país.
- El derecho exclusivo de la comunidad institucional, constituida por profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, de darse su propio gobierno y de ejercerlo democráticamente, tanto para el establecimiento de sus órganos de deliberación y dirección, como para la determinación de sus políticas
- La plena capacidad jurídica del Instituto para adquirir derechos y contraer obligaciones, de conformidad con la Constitución Política y las leyes de Costa Rica.

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

5.5 Valores

El III Congreso Institucional aprobó, como parte del Modelo Académico Institucional, un conjunto de valores institucionales e individuales todos aquellos que surgen de la identidad institucional, del compromiso social y de las personas que la conforman. Se muestran a continuación:

Tabla 11. Valores del ITCR

Ámbito Institucional	Ámbito Individual
a. El compromiso con la democracia	a. El respeto por la vida
b. La libertad de expresión	b. La libertad
c. La igualdad de oportunidades	c. La ética
d. La autonomía institucional	d. La solidaridad
e. La libertad de cátedra	e. La responsabilidad
f. La búsqueda de la excelencia	f. La honestidad
g. La planificación participativa	g. La sinceridad
h. La cultura de trabajo en equipo	h. La transparencia
i. La comunicación efectiva	i. El respeto por todas las personas
j. La evaluación permanente	j. La cooperación
k. La vinculación permanente con la sociedad	k. La integridad
l. El compromiso con la protección del ambiente y la seguridad de las personas	l. La excelencia
m. El compromiso con el desarrollo humano	
n. La rendición de cuentas	

5.6 Políticas Institucionales

Las políticas institucionales son lineamientos generales que orientan la toma de decisiones y las acciones con el fin de asegurar coherencia entre el direccionamiento y la ejecución. Dichas políticas fueron aprobadas en la Sesión Ordinaria AIR 113-2025, de la Asamblea Institucional Representativa. Se detallan:

Tabla 12. Políticas Institucionales

Eje	Política	Alcance
Docencia	1. Política de innovación curricular y pertinencia académica.	Se promoverá una formación académica integral, inclusiva, ética y de calidad, mediante el desarrollo de programas educativos en ciencia, tecnología y otras áreas del saber, actualizados permanentemente, que incorporen metodologías activas de enseñanza-aprendizaje, integración transdisciplinaria, pensamiento crítico y creativo, competencias para la vida, y que respondan a los requerimientos del entorno nacional e internacional y a las tendencias científicas, tecnológicas y culturales emergentes, bajo un enfoque de desarrollo sostenible, equidad, salud integral, justicia social e internacionalización.
Investigación	2. Política de vinculación e impacto de la investigación.	Se fortalecerá la producción de investigación académica, la vinculación externa y la transferencia de tecnología mediante estrategias integrales que midan, comuniquen y proyecten su impacto académico, social, económico y ambiental, con énfasis en la innovación, el emprendimiento, la divulgación científica y el desarrollo sostenible a nivel nacional e internacional, en articulación con las prioridades del entorno.
Investigación	3. Política de Eficacia y sostenibilidad de la investigación.	Se impulsará un modelo institucional de investigación eficiente y sostenible mediante la planificación estratégica, el fortalecimiento de estructuras organizativas y sistemas de gestión de recursos humanos y financieros, promoviendo además mecanismos complementarios de financiamiento y articulación con sectores productivos públicos y privados, en concordancia con los principios de descentralización, cobertura y equidad territorial.
Investigación	4. Política de integración de la investigación con la docencia.	Se fortalecerá la integración sistemática de la investigación en los procesos de formación de grado y posgrado, articulando con la docencia estrategias pedagógicas que estimulen la participación académica y estudiantil en la producción de conocimiento, con enfoque en calidad, accesibilidad, pertinencia, salud integral y derechos humanos, y promoviendo la consolidación de capacidades investigativas del cuerpo docente.
Extensión y acción social	5. Política para el reconocimiento, la gestión integral y la consolidación de la extensión como actividad sustantiva.	Se impulsará el desarrollo, consolidación y sostenibilidad de la extensión universitaria, promoviendo la integración de enfoques variados e innovadores, mediante el establecimiento de metas claras, la generación y aplicación conjunta de resultados y la asignación y gestión de recursos, asegurando su calidad, pertinencia social, evaluación continua, divulgación y un impacto positivo y equitativo en las comunidades beneficiarias, con especial énfasis en la ampliación de la cobertura en sectores vulnerabilizados.
Vida estudiantil	6. Política de fortalecimiento de la vida estudiantil como eje sustantivo.	Se fortalecerá la vida estudiantil como dimensión sustantiva del quehacer Institucional, garantizando la igualdad y aplicando la equidad como principio, mediante la implementación, expansión equitativa y basada en evidencia de programas, servicios y espacios de acompañamiento que promuevan el bienestar integral y el respeto a la diversidad del

Eje	Política	Alcance
		estudiantado, adaptando las particularidades y necesidades locales de cada campus y centro académico.
Vida estudiantil	7. Política de inclusión y equidad en el acceso a la educación superior.	Se promoverá el acceso equitativo a la educación superior mediante condiciones de inclusión que atiendan las necesidades particulares y desafíos específicos de las personas, sin distinción de sus condiciones personales o sociales, con el fin de asegurar el respeto a los derechos humanos y un entorno libre de discriminación y hostigamiento.
Vida estudiantil	8. Política de fortalecimiento de la permanencia y el éxito académico.	Se promoverá la permanencia estudiantil y el éxito académico mediante un enfoque integral que fortalezca la inversión institucional, el acompañamiento académico, el desarrollo de competencias, el bienestar, el apoyo socioeconómico y la vinculación con personas graduadas, para reducir la reprobación y la deserción, mejorar las tasas de graduación en tiempo oportuno y facilitar una transición adecuada a la vida universitaria, garantizando condiciones equitativas en todos los campus y centros académicos.
Gestión	9. Política de gestión administrativa, eficaz y eficiente.	Se fortalecerá la organización y gestión institucional mediante la reducción de la complejidad administrativa y la promoción de una toma de decisiones ágil, eficiente y transparente, orientada a resultados, calidad, satisfacción de las personas usuarias y al cumplimiento de las funciones sustantivas, en el marco de la normativa vigente.
Gestión	10. Política de uso de tecnologías y metodologías eficientes de la información y comunicación (TIC).	Se fortalecerá la gobernanza tecnológica, la gestión estratégica e inclusiva en el diseño y uso de tecnologías emergentes de manera ética, sostenible y accesible para todas las personas.
Gestión	11. Política de desarrollo del talento humano.	Se fomentará la atracción, retención, desarrollo y bienestar del talento humano con el fin de responder de manera ética, innovadora y eficaz con el quehacer institucional, a los cambios nacionales y globales.
Gestión	12. Política de inclusión, respeto y convivencia institucional.	Se promoverá un ambiente institucional basado en el respeto, el cuidado mutuo, la inclusión activa y una convivencia transformadora, que garantice la participación plena, equitativa y digna de todas las personas en el quehacer universitario, sin distinción de la condición personal o social en un entorno libre de violencia, hostigamiento y discriminación, impulsando una cultura institucional centrada en el bienestar, la empatía, la resolución colaborativa de conflictos, el reconocimiento de la diversidad como un valor, y el cierre activo de brechas entre sectores, campus y centros académicos de la institución.
Gestión	13. Política de sostenibilidad financiera.	Se desarrollarán acciones vinculadas con la planificación institucional, orientadas a diversificar las fuentes de ingresos complementarias y optimizar el control de gastos, para lograr el equilibrio económico a largo plazo de la Institución, propiciando sinergias con el sistema educativo costarricense y concretando las alianzas con entidades públicas, privadas e internacionales.
Gestión	14. Política de ambiente, salud y seguridad.	Se fomentará que todo el quehacer institucional se desarrolle adoptando las mejores prácticas para promover la salud integral, la seguridad laboral y la sostenibilidad ambiental, en beneficio de la comunidad institucional y la sociedad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad del planeta.

5.7 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos Institucionales propuestos en el marco de Plan Estratégico 2027-2031 se detallan en la tabla 13.

Tabla 13. Objetivos Estratégicos Institucionales.

Programa	Objetivo Estratégico
1.	Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.
2.	Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.
3.	Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.
4.	Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.
5.	Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.

5.8 Ejes de Conocimiento Estratégicos 2023 a 2032

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

En la sesión ordinaria AIR-105-2023 del 26 de abril del 2023, la Asamblea aprobó el siguiente conjunto de Ejes de Conocimiento Estratégicos para el periodo comprendido de 2023 a 2032, según la definición y fortalezas institucionales que se indican:

Agua

Este eje comprende acciones relacionadas con el recurso “agua” como un derecho humano, que incluye su utilización para la producción de fuentes de energía, consumo humano, abastecimiento, tecnologías de saneamiento, actividades económicas, servicios ambientales, la salud y sus usos industriales. Además, abarca la prevención de desastres causados por este recurso, así como su manejo y protección ante los efectos de otros fenómenos naturales o antropológicos.

Fortalezas del ITCR en Agua

El ITCR posee fortalezas en este eje alrededor del trabajo de la Escuela de Química y su carrera de Ingeniería Ambiental y de las Escuelas de Ingeniería Forestal, Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, Ingeniería en Construcción, Ingeniería Agrícola, Ingeniería en Agronomía, Ciencias Naturales y Exactas, Ingeniería en Agronegocios; así como en sus centros de investigación: CIIF, CIPA, Civco, Ceqiatec, Cidasth, CIB, CIGA y el Laboratorio de Plasmas para Energía de Fusión y Aplicaciones.

El ITCR participa en el doctorado interuniversitario en Ciencias Naturales para el Desarrollo (Docinade), y cuenta además con las maestrías en Ciencia y Tecnología para la Sostenibilidad y Gestión en Recursos Naturales y Tecnología de la Producción.

Aire

Este eje comprende acciones relacionadas con el recurso aire como elemento indispensable para la vida y la salud en el planeta, tecnologías de saneamiento, actividades económicas, prácticas sociales y culturales y todo tipo de bienes industriales que tienen un efecto en la calidad de este.

Fortalezas del ITCR en Aire

El ITCR posee fortalezas en este eje alrededor del trabajo de la Escuela de Química y su carrera de Ingeniería Ambiental y de las Escuelas de Ingeniería Forestal, Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, Ingeniería en Construcción, Ingeniería en Agronegocios, Ingeniería Agrícola, Ingeniería en Agronomía, Ciencias Naturales y Exactas, Biología y Física; así como los centros de investigación: CIIF, CIB, CIPA, Civco, Cidasth y el Laboratorio de Plasmas para Energía de Fusión y Aplicaciones.

El ITCR ha desarrollado un programa interdisciplinario de investigación sobre la captura de Dióxido de Carbono en los bosques de Costa Rica.

El ITCR participa en el doctorado interuniversitario en Ciencias Naturales para el Desarrollo (Docinade), la maestría en Gestión en Recursos Naturales y Tecnología de la Producción y la maestría en Salud Ocupacional con énfasis en Higiene Ambiental.

Alimentos

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

Fortalezas del ITCR en Alimentos

El ITCR posee fortalezas en este eje, especialmente por medio de las carreras relacionadas directa o indirectamente con alimentos: Ingeniería en Agronomía, Ingeniería en Biotecnología, Ingeniería en Agronegocios, Ingeniería Agrícola; así como los centros de investigación: CIGA, CIB, Cidasth y el Laboratorio de Plasmas para Energía de Fusión y Aplicaciones.

También cuenta con experiencia articulada con el sector productivo y organismos externos, y disposición de áreas (fincas y parcelas), laboratorios y plantas piloto para la investigación, la extensión, la docencia y la acción social.

Finalmente, el doctorado interuniversitario en Ciencias Naturales para el Desarrollo (Docinade) incluye el énfasis en Sistemas de Producción Agrícola. La maestría en Gestión de Recursos Naturales y Tecnologías de Producción.

Cultura

Este eje comprende las actividades académicas, estrategias, recursos pedagógicos, comportamientos, conocimientos, manifestaciones culturales y artísticas, lenguaje, literatura, dinámicas de la cultura digital, tradiciones y costumbres con el objetivo de estimular y promover el desarrollo y ejercicio pleno y consciente de un pensamiento crítico, reflexivo y asertivo basado en una reflexión ética sobre las consecuencias de la aplicación de la ciencia y la tecnología (arte y movimiento humanos), que desarrollen habilidades socioemocionales y compromiso social. Abarca, además, el fortalecimiento de la relación dialógica universidad - sociedad en el desarrollo histórico e identidad costarricense.

Se comprende la cultura como la producción de imágenes, conceptos, herramientas teóricas y valores, sentimientos y emociones, el patrimonio, entre otros, que permitan una construcción humanista de la producción y el uso de bienes utilitarios tangibles e intangibles y el desarrollo social y económico del país, para promover la equidad, el desarrollo humano, las relaciones sociales de género, diversidad

sexual, diversidad étnica, la sostenibilidad, el bienestar, así como el fortalecimiento y organización comunitaria, local y desarrollo de las regiones.

Fortalezas del ITCR en Cultura

El ITCR posee fortalezas en este eje alrededor del trabajo de las distintas escuelas, áreas académicas, unidades desconcentradas, departamentos de apoyo académico y Federación de estudiantes. Esto le confiere al ITCR una capacidad de diálogo para el trabajo trans, inter y multidisciplinario en los campos intercultural, científico y tecnológico, de modo que se permita tejer redes académicas que vinculen las ciencias sociales, las humanidades y la educación con la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendimiento, ofreciendo soluciones integrales a la comunidad nacional e internacional.

El ITCR posee una vasta experiencia en cuanto a la gestión y extensión sociocultural y la actividad artística con estudiantes y comunidades que le permite posicionarse, no solamente como una institución tecnológica, sino como una universidad, entendida como una unidad de cultura dentro de la sociedad costarricense. En este campo el ITCR cuenta con proyectos de extensión sociocultural: la Casa de la Ciudad en Cartago, la Casa Cultural Amón en San José, ambos de la Escuela de Cultura y Deporte y el Programa de Investigación y Extensión Sociocultural y Educativa (PISCyE) y la labor de las Escuelas de Ciencias del Lenguaje y Ciencias Sociales.

También destacan los proyectos de investigación y extensión relacionados con la conservación del patrimonio cultural, liderados por la Escuela de Arquitectura y Urbanismo con la participación de escuelas como Administración de Empresas, Diseño Industrial, Ingeniería Forestal, Ingeniería en Construcción, Biología, Ciencias Sociales e Ingeniería en Computación.

Educación

Este eje comprende las actividades de docencia, extensión, investigación y acción social que cumplen con procesos, métodos y estrategias pedagógicas de enseñanza, aprendizaje y evaluación utilizadas para generar, fomentar, estimular, mejorar o validar el conocimiento educativo y garantizar el derecho humano a una educación de calidad, inclusiva, equitativa, con oportunidades de aprendizaje durante toda la vida que permita una movilidad socioeconómica ascendente para todas las personas.

También incluye las actividades académicas que promuevan las áreas STEAMED y humanísticas en la comunidad costarricense y el uso de la tecnología en los procesos educativos desde perspectivas pedagógicas innovadoras y promovedoras del pensamiento crítico, científico y tecnológico.

Fortalezas del ITCR en Educación

Este eje aprovecha una fortaleza institucional, ya que existen diversos proyectos en este campo desarrollados por escuelas como la de Matemática, Física, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias del Lenguaje, Idiomas y Ciencias Sociales, Ingeniería en Computación, Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, Educación Técnica, Escuela de Química; además, el Centro de Desarrollo Académico (CEDA) y el Departamento de Orientación y Psicología.

Se agrega, la reciente creación del “Programa de Investigación y Extensión Sociocultural y Educativa” (PISCyE).

Energía

Este eje comprende las actividades académicas relacionadas con las infraestructuras y tecnologías de generación, transmisión, distribución y almacenamiento de energía, además de su acceso, uso eficiente y ético, con énfasis en energía renovables y en especial las no contaminantes.

Fortalezas del ITCR en Energía

El ITCR posee fortalezas en este eje alrededor del trabajo de las escuelas de Ingeniería en Electrónica, Ingeniería Electromecánica, Física, Química, Ciencias e Ingeniería de los Materiales, Biología, Ingeniería Forestal, Ingeniería en Agronomía e Ingeniería en Agronegocios.

La institución cuenta con recurso humano calificado e infraestructura adecuada para trabajar en áreas como eficiencia energética, sistemas fotovoltaicos y calentadores solares, entre otros.

Con este eje se aprovecha una fortaleza institucional, ya que actualmente existen grupos interdisciplinarios que desarrollan acciones en este campo, como el Programa de Energías Limpias y el Laboratorio de Sistemas Electrónicos para la sostenibilidad (Seslab), las acciones académicas sobre movilidad eléctrica, el Laboratorio de Plasmas para Energía de Fusión y Aplicaciones y la Maestría en Diseño y Construcción Sostenible.

Hábitat

Este eje comprende las acciones, actividades académicas, estrategias, recursos pedagógicos y otros medios relacionados con los espacios vitales en los que los seres vivos interactúan y desarrollan sus actividades, así como con el entorno y las redes que articulan y comunican estos espacios.

Enfatiza en la interacción entre las actividades humanas, los ecosistemas establecidos, incluyendo los ecosistemas digitales, los recursos y los factores abióticos (clima, temperatura, calidad del aire, entre otros), buscando garantizar la adecuada residencia y perpetuación de las especies.

Considera, en escalas macro o micro, los espacios naturales como los construidos, ya sean en entornos urbanos (las ciudades, sus complejos sistemas, redes e interacciones) como en entornos rurales; las relaciones entre la arquitectura, la infraestructura física y digital, la movilidad, el territorio, los eventos naturales, los desastres, las áreas productivas y las zonas de protección y la cosmovisión de pueblos autóctonos.

Este eje incluye el desarrollo local y la innovación social, los cuales se ocupan del mejoramiento de las condiciones de salud integral, socioeconómicas, culturales y ambientales de un territorio, de manera que se aprovechen las fortalezas endógenas identificadas y considerando la superación de sus debilidades y la construcción de resiliencia.

Fortalezas del ITCR en Hábitat

Alrededor de este eje el ITCR ha desarrollado históricamente fortalezas académicas mediante el trabajo de las escuelas de: Física, Ingeniería en Construcción, Ingeniería Forestal, Arquitectura y Urbanismo, Diseño Industrial, Ciencias e Ingeniería de los Materiales, la Escuela de Química y su carrera en Ingeniería Ambiental, Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, Ciencias Sociales y su carrera de Gestión del Turismo Sostenible, Idiomas y Ciencias Sociales y su carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible, Ingeniería en Computación, Ingeniería en Electrónica y las áreas académicas Administración de Tecnologías de Información, Ingeniería en Computadores e Ingeniería en Mecatrónica, la Maestría en Diseño y Construcción Sostenible y el Programa de Regionalización Interuniversitaria del ITCR.

Los centros de investigaciones Civco, CIIF, CETIA, Ciemtec, CIB y el Programa de Evaluación de Estructuras de Puentes (PEEP).

La institución ha y sigue desarrollando proyectos de extensión e investigación asociados a ordenamiento del territorio en diferentes escalas: Plan GAM 2013-2030, Planes Reguladores de Municipios de Cartago, Buenos Aires de Puntarenas, Propuestas de Renovación urbana para Puntarenas, Inventarios y planes de arquitectura patrimonial y otros proyectos con los municipios de: Pérez Zeledón, San José, Liberia y Limón.

Salud

Este eje comprende actividades académicas para dar soporte a la innovación, prevención, promoción y atención a la medicina humana y veterinaria, con una visión integral de la salud en sus nueve dimensiones, desde una perspectiva de desarrollo humano; se combinan principios y herramientas, bienes y servicios orientados a resolver necesidades de salud en relación con cada uno de sus tres determinantes, los cuales engloban el bienestar del ser humano.

Fortalezas del ITCR en Salud

El ITCR dispone de una variedad de opciones académicas de grado y postgrado dentro de las escuelas de: Ingeniería Electrónica, Biología, Ingeniería en Computación, Química, Cultura y Deporte, Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, Diseño Industrial, Ingeniería en Electromecánica, Ciencias e Ingeniería de los Materiales y las carreras de: Ingeniería en Biotecnología, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería en Computadores, la Maestría en Dispositivos Médicos, y centros de investigación que aportan tecnológicamente a la salud y el Laboratorio de Plasmas para Energía de Fusión y Aplicaciones.

Además, se cuenta con departamentos de apoyo a la academia como Devesa y el CAIS, departamentos como el DOP, unidades como Unecal, Gasel y las comisiones CISI y CISO.

En el ITCR existe el programa interdisciplinario Pamtec dirigido a adultos mayores. Asimismo, a la fecha se desarrollan diversos proyectos relacionados con actividades en el área de la salud integral.

Industria

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

Fortalezas del ITCR en Industria

Este eje aprovecha el posicionamiento del ITCR en los cuatro sectores económicos industriales instalados en el país, sean públicos o privados, nacionales o transnacionales.

Directamente relacionadas con los cuatro sectores de la industria se encuentran las actividades de escuelas como: Física, Administración de Empresas, Ingeniería Forestal, Ingeniería Agrícola, Ingeniería en Agronegocios, Ingeniería en Agronomía, Ingeniería en Producción Industrial, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Seguridad Ocupacional e Higiene Ambiental, Química, Ciencias e Ingeniería de los Materiales, Diseño Industrial, Ingeniería en Construcción, Ingeniería en Computación, Ciencias Sociales y su carrera de Gestión del Turismo Sostenible, Idiomas y Ciencias Sociales y su carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible, Ciencias Naturales y Exactas y las áreas académicas Administración de Tecnologías de Información, Ingeniería en Computadores e Ingeniería en Mecatrónica.

6 PLAN ANUAL OPERATIVO 2027

El Plan Anual Operativo 2027 constituye el instrumento mediante el cual el TEC concreta, en el corto plazo, las metas estratégicas y de inversión definidas para el periodo.

Este plan traduce la estrategia institucional en metas, actividades, indicadores, riesgos, acciones de respuesta, responsables, productos, servicios, población beneficiaria y recursos estimados. De esta forma, permite orientar la gestión institucional, facilitar el seguimiento y apoyar la rendición de cuentas sobre el avance de la planificación anual.

6.1 Consideraciones para el PAO 2027

Para la formulación del PAO 2027 se consideran criterios institucionales relacionados con normativa institucional y de estructura programática, el seguimiento de bienes duraderos, la estimación de becas y beneficios estudiantiles y la disponibilidad de recursos.

- La asignación de las metas y productos a los programas presupuestarios se realizará considerando la naturaleza del producto generado y su contribución a los resultados institucionales, independientemente de la adscripción organizacional de la dependencia responsable de su ejecución.

Esta clasificación programática no modifica las competencias, responsabilidades, relaciones jerárquicas ni adscripciones establecidas en el Estatuto Orgánico y demás normativa institucional. La responsabilidad por la gestión y ejecución de las metas se mantiene en las instancias que normativamente correspondan, mientras que su vinculación programática permite identificar la contribución de los productos y recursos a los diferentes ámbitos del quehacer institucional. No obstante, se recomienda la armonización entre la gestión y ejecución de los programas.

- La asignación de las metas operativas a los objetivos estratégicos y estrategias institucionales se realiza a partir de su vinculación con los productos institucionales. En los casos en que una estrategia contribuya a más de un objetivo estratégico, la meta se asocia al objetivo y a la estrategia que presentan la relación principal con el producto institucional al que contribuye.
- Las metas operativas constituyen intervenciones anuales que contribuyen a la generación de los productos institucionales. En consecuencia, un producto puede estar asociado a una o varias metas y una meta puede representar un resultado intermedio dentro de su cadena de generación, sin que necesariamente sea equivalente al producto final.
- En el caso de los bienes duraderos: las direcciones de vicerrectorías, campus tecnológicos locales y centros académicos deberán dar seguimiento a los procesos de adquisición, en coordinación con las instancias competentes. Este seguimiento permitirá valorar el avance físico de las metas vinculadas con el Plan Táctico Institucional, mediante la evaluación del PAO.
- En relación con las becas socioeconómicas y de estímulo, la estimación se realiza con base en datos del año anterior y en la demanda estudiantil esperada. Esta demanda puede variar según las condiciones socioeconómicas del país, el perfil de ingreso de la población estudiantil 2027 y el cumplimiento de requisitos de la población becada.
- En las metas asociadas a procesos que comprenden distintas etapas o cuya ejecución puede trascender el período anual, se utiliza el porcentaje de avance como mecanismo de seguimiento de la ejecución física. Para su medición se establecen previamente las acciones o componentes que conforman el 100 % de la meta y, cuando corresponda, su respectiva ponderación. Este mecanismo permite reconocer el avance físico alcanzado durante el período y mantener su trazabilidad con los recursos ejecutados, aun cuando el producto final se complete en un período posterior.

6.1.1 Supuestos y limitaciones de la estimación presupuestaria

La estimación de los requerimientos presupuestarios del PAO 2027 se construye bajo un escenario de referencia para la atención de las metas planificadas. No obstante, su ejecución estará sujeta a la disponibilidad real de recursos, así como a la coyuntura política y económica que incide en el financiamiento de las universidades públicas, particularmente en lo relacionado con los recursos provenientes del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES), conforme a lo establecido en el artículo 85 de la Constitución Política de Costa Rica.

Por lo anterior, los requerimientos presupuestarios estimados:

- No constituyen una asignación presupuestaria definitiva.
- Podrán variar durante la ejecución del periodo, según las necesidades que se identifiquen en el desarrollo de las metas.
- Estarán sujetos a la disponibilidad de recursos, a la priorización institucional y a los ajustes que correspondan durante la ejecución del PAO 2027.
- Los recursos estimados para requerimientos de personal pueden contemplar incrementos de jornada, plazas temporales, provisiones presupuestarias y nuevas plazas. Su incorporación en el PAO constituye una estimación para efectos de planificación y vinculación presupuestaria y no implica, por sí misma, su creación, autorización u ocupación. Su ejecución estará sujeta a las aprobaciones institucionales correspondientes, la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad financiera, especialmente cuando genere obligaciones recurrentes.

6.2 Sinopsis PAO 2027

La sinopsis presenta, de forma ejecutiva, los principales elementos del Plan Anual Operativo 2027. Para ello, se resume la información por vicerrectoría, las direcciones de campus tecnológicos y centros académicos, considerando objetivos estratégicos, cantidad de metas, recursos estimados y vinculación con la estructura programática vigente.

El PAO 2027 concreta, en el nivel operativo, la propuesta del PEI 2027-2031 y su alineamiento con el Planes 2026-2030. Para este periodo, el plan se vincula con 14 políticas institucionales, cinco objetivos estratégicos, 12 estrategias institucionales, 88 metas, sus respectivos indicadores y la valoración de riesgos. El monto del presupuesto ordinario con el que vincula el PAO es de ¢97 966 351 625,00.

Asimismo, integra los recursos estimados para su ejecución, distribuidos según su aporte a la estrategia institucional, la inversión y las acciones de gestión requeridas para el funcionamiento institucional.

A continuación, la sinopsis:

Figura 7. Sinopsis PAO 2027

Vicerrectoría	Detalle			Misión y PAO
	Objetivos	Metas	Presup. Estimado	
Dirección Superior	1, 2	12	5 698 225 569,00	Contribuir al desarrollo integral del país mediante formación del recursos humano, investigación y extensión, manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional, misión del TEC que se plasma en la propuesta del PEI 2027-2031, se alinea con el Planes 2026 - 2030 y se concreta en el PAO 2027.
Vic. Administración	1	11	19 606 632 743,79	
Dirección CTLSC	1	3	3 396 641 420,00	
Dirección CTLSJ	1	3	1 068 827 355,00	
Dirección CAL	1	3	778 302 061,00	
Dirección CAA	1	4	467 574 001,00	
Vic. Docencia	1, 2, 4	18	38 429 363 626,00	
Vic. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	1, 2, 3, 5	13	18 203 646 518,41	
Vic. de Investigación y Extensión	1, 2, 4, 5	21	10 317 138 330,80	
Total		88	97 966 351 625,00	

Resumen

Metas: 88

Estratégicas: 28

Táctica: 13

Gestión: 47

Se presenta el resumen del PAO 2027, en términos de metas planificadas y recursos estimados, para cada vicerrectoría, dirección de campus tecnológico y centro académico, así como su vinculación con los programas definidos en la estructura programática vigente.

Tabla 14. Resumen PAO 2027, por vicerrectoría, dirección de campus tecnológico y centro académico vinculados con los Programas, según estructura programática vigente.

Vicerrectoría responsable /Programa presupuestario	Meta	Remuneraciones	Servicios	Materiales y Suministros	Bienes duraderos	Otros	Total
1.1.1 Dirección Superior	12	5 103 722 204,00	489 446 160,00	58 583 130,00	10 764 000,00	35 710 075,00	5 698 225 569,00
1. Administración	11	5 093 461 046,72	489 446 160,00	58 583 130,00	10 764 000,00	35 710 075,00	5 687 964 411,72
2. Docencia	1	10 261 157,28	0,00	0,00	0,00	0,00	10 261 157,28
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	11	8 051 357 210,00	2 908 920 925,59	753 722 000,00	7 506 675 113,20	385 957 495,00	19 606 632 743,79
1. Administración	11	8 051 357 210,00	2 908 920 925,59	753 722 000,00	7 506 675 113,20	385 957 495,00	19 606 632 743,79
1.2 CTLSC	3	1 574 481 620,00	1 056 081 100,00	377 573 000,00	363 500 000,00	25 005 700,00	3 396 641 420,00
1. Administración	3	1 574 481 620,00	1 056 081 100,00	377 573 000,00	363 500 000,00	25 005 700,00	3 396 641 420,00
1.3 CTLSJ	3	341 873 200,00	565 505 000,00	4 512 000,00	156 937 155,00	0,00	1 068 827 355,00
1. Administración	3	341 873 200,00	565 505 000,00	4 512 000,00	156 937 155,00	0,00	1 068 827 355,00
1.4 CAL	3	358 698 711,00	259 758 800,00	9 844 550,00	150 000 000,00	0,00	778 302 061,00
1. Administración	3	358 698 711,00	259 758 800,00	9 844 550,00	150 000 000,00	0,00	778 302 061,00
1.5 CAA	4	236 891 751,00	56 332 250,00	10 350 000,00	150 000 000,00	14 000 000,00	467 574 001,00
1. Administración	4	236 891 751,00	56 332 250,00	10 350 000,00	150 000 000,00	14 000 000,00	467 574 001,00
2. DOCENCIA	18	29 152 078 013,00	599 382 300,00	188 402 168,00	7 899 936 545,00	589 564 600,00	38 429 363 626,00
1. Administración	2	12 672 827 334,34	418 886 120,00	41 060 000,00	7 899 936 545,00	322 878 668,40	21 355 588 667,74
2. Docencia	14	16 332 367 820,16	169 279 180,00	82 740 000,00	0,00	257 035 931,60	16 841 422 931,76
4. Investigación	2	146 882 858,50	11 217 000,00	64 602 168,00	0,00	9 650 000,00	232 352 026,50
3. VIESA	13	5 809 522 021,00	395 881 360,00	167 992 640,00	4 496 830 697,41	7 333 419 800,00	18 203 646 518,41
1. Administración	3	3 405 713 647,03	214 595 000,00	68 200 000,00	4 496 830 697,41	74 033 503,00	8 259 372 847,44
2. Docencia	1	1 170 430 194,00	15 719 000,00	8 356 000,00	0,00	0,00	1 194 505 194,00
3. Vida Estudiantil	8	1 233 378 179,97	155 342 110,00	85 074 140,00	0,00	7 258 998 797,00	8 732 793 226,97
5. Extensión	1	0,00	10 225 250,00	6 362 500,00	0,00	387 500,00	16 975 250,00
4. VIE	21	6 358 636 859,00	948 152 201,00	642 819 676,00	1 334 086 762,80	1 033 442 832,00	10 317 138 330,80
1. Administración	2	3 893 040 577,98	108 580 703,00	20 449 425,20	1 334 086 762,80	255 389 300,00	5 611 546 768,98
2. Docencia	4	22 387 084,27	0,00	0,00	0,00	0,00	22 387 084,27
4. Investigación	9	1 891 092 670,61	470 210 061,00	468 725 296,00	0,00	743 096 168,00	3 573 124 195,61
5. Extensión	6	552 116 526,13	369 361 437,00	153 644 954,80	0,00	34 957 364,00	1 110 080 281,93
Total general	88	56 987 261 589,00	7 279 460 096,59	2 213 799 164,00	22 068 730 273,41	9 417 100 502,00	97 966 351 625,00

Nota: La cantidad de metas consignada por programa corresponde a la distribución programática de las metas asignadas a cada Vicerrectoría, Dirección de Campus Tecnológico Local o Centro Académico; por tanto, no constituye una cantidad adicional respecto del total institucional de 88 metas.

6.3 Vinculación del PAO con la Estrategia Institucional

El nivel operativo se desprende de la planificación estratégica y se concreta mediante el Plan Anual Operativo 2027, instrumento que permite operacionalizar las metas estratégicas, de inversión y de gestión definidas para el periodo.

La propuesta del PEI 2027-2031 se formuló bajo el Modelo de Planificación para Resultados del ITCR, orientado a vincular la toma de decisiones con productos, efectos y contribución al valor público. Bajo este marco, el PAO 2027 permite traducir la estrategia institucional en metas anuales, indicadores, productos, servicios, población beneficiaria y recursos estimados. Además, a través del monitoreo de indicadores tanto de seguimiento del desempeño como de evaluación de resultados, se procura determinar en qué medida las acciones desarrolladas están contribuyendo a generar los productos y efectos esperados.

El Modelo en mención no solo busca mejorar la eficiencia y efectividad de la institución, sino también fortalecer el rol del TEC como una institución pública comprometida con el desarrollo sostenible, a través del aporte significativo a la transformación institucional, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la satisfacción de las necesidades de su población meta. Por lo que, al finalizar el quinquenio del PEI, se realizará una evaluación del Valor Público que concentra un indicador sintético de legitimidad institucional, entendido como una medida integradora que refleja la percepción social sobre la pertinencia, resultados, transparencia y contribución del TEC al desarrollo nacional; esto se sustentará en evidencia acumulada sobre productos, efectos, resultados e indicadores de seguimiento, considerando el cumplimiento del PAO como uno de sus insumos.

Seguidamente se presentan las estrategias institucionales propuestas en el PEI 2027-2031:

Figura 8. Estrategias propuestas en el Plan Estratégico Institucional 2027-2031



6.3.1 Productos intermedios (PI) y productos finales (PF)

Los productos corresponden a las entregas concretas que realiza la Institución, a partir de la ejecución de sus metas y actividades, dirigidas a una población beneficiaria determinada.

En el PAO 2027, los productos permiten identificar qué entrega la Institución durante el año, cómo estas entregas se vinculan con los programas de la estructura programática vigente y en qué medida contribuyen a la generación de valor público.

Para efectos de la planificación institucional, los productos se clasifican en finales e intermedios. Los productos finales corresponden a los bienes o servicios que se entregan directamente a la población beneficiaria externa al programa y que expresan el resultado de la intervención institucional. Por su parte, los productos intermedios corresponden a bienes o servicios generados dentro del proceso de producción institucional que son necesarios para obtener uno o más productos finales, por lo que constituyen entregas que apoyan, facilitan o hacen posible su generación.

Esta clasificación permite reconocer que no todas las metas del PAO generan directamente un producto final. Algunas generan productos intermedios necesarios dentro de la cadena de resultados y, por tanto, contribuyen de manera indirecta a la entrega de los productos finales y a la generación de valor público.

Para el periodo 2027 se identifican 25 productos, entre intermedios y finales, asociados a los programas de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión.

Tabla 15. Productos intermedios y finales identificados en el PAO 2027.

Programa	Productos asociados
Administración	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)
	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)
	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)
	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)
	1.7 Servicios de gestión ambiental realizados (PI)
	1.8 Contenidos institucionales y de comunicación producidos y divulgados a nivel nacional e internacional (PF)
	1.9 Servicios de auditoría gestionados (PI)
Docencia (Formación académica)	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)
	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)
	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
Vida estudiantil	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
	3.3 Becas y beneficios estudiantiles otorgados (PI)
	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)
	3.5 Servicios de biblioteca brindados (PI)
Investigación (incluye innovación e internacionalización)	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)
	4.3 Iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento desarrolladas e implementadas en sectores productivos y sociales (PF)
	4.4 Servicios de internacionalización académica gestionados (PI)
	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)
Extensión y acción social	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)
	5.2 Productos de extensión y acción social elaborados y difundidos (PF)
	5.3 Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)

6.3.2 Población beneficiaria

La población beneficiaria corresponde a las personas, grupos, sectores o comunidades a quienes se orientan los productos institucionales, y que reciben directa o indirectamente sus beneficios.

En el PAO 2027, esta población permite identificar hacia quién se dirige cada meta y facilita la trazabilidad entre las actividades institucionales, los productos generados y los resultados esperados.

Para el periodo 2027 se identifican 9 grupos de población beneficiaria; para efectos de clasificación de metas y productos podrán utilizarse combinaciones de estas categorías cuando una intervención beneficie simultáneamente a más de un grupo poblacional.

Tabla 16. Población beneficiaria definida para el PAO 2027.

Población Beneficiaria
Comunidad científica
Comunidad Institucional
Comunidades y sectores territoriales
Personal académico
Persona solicitante
Población administrativa
Población estudiantil
Sector socio-productivo
Sociedad

6.3.3 Resumen PAO 2027 y vinculación estratégica institucional

Se presenta, en la tabla siguiente, el alineamiento del PAO con las estrategias propuestas en el PEI 2027-2031, en términos de metas, unidades de medida, productos, población beneficiaria, así como el presupuesto estimado y lo que representan del total de recursos por Vicerrectoría.

Tabla 17. Resumen PAO 2027 y vinculación estratégica institucional

Vicerrectoría	Estrategia	Unidad de medida	Producto	Población Beneficiaria	Presupuesto estimado	Monto total vicerrectoría
1.1.1 Dirección Superior	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.1. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	2 924 647 570,87	5 698 225 569,00
1.1.1 Dirección Superior	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.2. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	10 764 000,00	
1.1.1 Dirección Superior	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.3. Acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna.	1.9 Servicios de auditoría gestionados (PI)	Sociedad	592 022 163,00	
1.1.1 Dirección Superior	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.1.1. Propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	16 619 087,93	
1.1.1 Dirección Superior	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.2.2. Macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	12 782 274,15	
1.1.1 Dirección Superior	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.3.3. Hoja de ruta para la mejora y sistematización de subprocesos institucionales mediante sistemas de información	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional	9 460 903,02	
1.1.1 Dirección Superior	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.2.1. Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)	Comunidad Institucional	12 648 431,15	
1.1.1 Dirección Superior	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	1.1.4.0.1. Acuerdo de niveles de servicio de TI.	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional	1 447 891 753,00	
1.1.1 Dirección Superior	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	1.1.4.1.1. Proyectos del MGGTI implementados.	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional	15 670 667,08	
1.1.1 Dirección Superior	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	1.1.4.2.2. Estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial.	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional	10 187 487,52	
1.1.1 Dirección Superior	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	1.1.5.1.1. Diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	1.8 Contenidos institucionales y de comunicación producidos y divulgados a nivel nacional e internacional (PF)	Comunidad Institucional, sociedad	635 270 074,00	19 606 632 743,79
1.1.1 Dirección Superior	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	1.2.6.0.1. Microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	10 261 157,28	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.4. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	10 051 405 003,01	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.5. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	7 506 675 113,20	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.6. Actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional implementadas.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	1 335 474 318,00	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.4.4. Nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional	6 166 166,89	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.5.5. Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI).	1.7 Servicios de gestión ambiental realizados (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	89 842 713,59	

Vicerrectoría	Estrategia	Unidad de medida	Producto	Población Beneficiaria	Presupuesto estimado	Monto total vicerrectoría
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	1.1.2.1.1. Modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	7 629 588,11	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	1.1.2.2.2. Modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	7 782 274,15	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.0.1. Personas funcionarias capacitadas para fortalecer el desempeño institucional.	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)	Personal académico, población administrativa	81 782 483,24	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.0.2. Becas nacionales e internacionales otorgadas a personas funcionarias.	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)	Personal académico, población administrativa	337 160 816,97	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.0.3. Acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)	Comunidad Institucional	125 485 056,50	
1.1.2 Vicerrectoría de Administración	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.1.1. Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)	Personal académico, población administrativa	57 229 210,14	3 396 641 420,00
1.2 CTLSC	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.7. Acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	15 386 712,70	
1.2 CTLSC	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.8. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	3 017 754 707,30	
1.2 CTLSC	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.9. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	363 500 000,00	1 068 827 355,00
1.3 CTLSJ	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.10. Acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	7 259 217,33	
1.3 CTLSJ	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.11. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	904 630 982,67	
1.3 CTLSJ	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.12. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	156 937 155,00	778 302 061,00
1.4 CAL	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.13. Acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	10 671 329,39	
1.4 CAL	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.14. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	617 630 731,61	
1.4 CAL	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.15. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	150 000 000,00	467 574 001,00
1.5 CAA	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.16. Acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	13 262 700,00	

Vicerrectoría	Estrategia	Unidad de medida	Producto	Población Beneficiaria	Presupuesto estimado	Monto total vicerrectoría
		desconcentración técnica y administrativa correspondiente.				
1.5 CAA	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.17. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	291 048 601,01	
1.5 CAA	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.18. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	150 000 000,00	
1.5 CAA	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.19. Insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	13 262 700,00	
2. Vicerrectoría de Docencia	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	2.1.1.0.1. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	13 455 652 122,74	38 429 363 626,00
2. Vicerrectoría de Docencia	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	2.1.1.0.2. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	7 899 936 545,00	
2. Vicerrectoría de Docencia	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	2.2.4.0.1. Acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	468 027 837,00	
2. Vicerrectoría de Docencia	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.0.1. Personas académicas capacitadas	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	45 145 550,57	
2. Vicerrectoría de Docencia	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.0.2. Productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	272 572 347,77	
2. Vicerrectoría de Docencia	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.0.3. Grupos académicos de técnicos y grado.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	15 832 666 353,60	
2. Vicerrectoría de Docencia	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.1.1. Etapa I de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	10 964 843,83	
2. Vicerrectoría de Docencia	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.2.2. Diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	5 646 934,59	
2. Vicerrectoría de Docencia	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.3.3. Acciones programadas orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	181 007 327,61	
2. Vicerrectoría de Docencia	7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.	2.2.7.2.1. Diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	10 410 788,50	
2. Vicerrectoría de Docencia	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.0.1. Personas matriculadas en programas de técnico.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	523 887,64	
2. Vicerrectoría de Docencia	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.0.2. Personas matriculadas en programas de grado.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	523 887,64	
2. Vicerrectoría de Docencia	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.1.1. Diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	5 864 673,42	

Vicerrectoría	Estrategia	Unidad de medida	Producto	Población Beneficiaria	Presupuesto estimado	Monto total vicerrectoría
		campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.				
2. Vicerrectoría de Docencia	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.2.2. Diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	7 020 724,31	
2. Vicerrectoría de Docencia	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	2.2.9.0.1. Personas estudiantes graduadas de programas de técnicos.	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)	Población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo	523 887,64	
2. Vicerrectoría de Docencia	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	2.2.9.0.2. Personas estudiantes graduadas de programas de grado.	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)	Población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo	523 887,64	
2. Vicerrectoría de Docencia	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	2.4.11.0.1. Acciones en los ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)	Comunidad Institucional, sector socio-productivo, sociedad	185 153 254,00	
2. Vicerrectoría de Docencia	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	2.4.11.0.2. Iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	4.3 Iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento desarrolladas e implementadas en sectores productivos y sociales (PF)	Personal académico, población estudiantil, Sector socio-productivo, sociedad	47 198 772,50	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	3.1.1.0.1. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	2 558 764 374,03	18 203 646 518,41
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	3.1.1.0.2. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y Servicios Académicos.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	4 496 830 697,41	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	3.1.3.0.1. Servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional.	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)	Comunidad Institucional	1 203 777 776,00	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.2.9.0.5. Grupos académicos culturales y deportivos.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	1 194 505 194,00	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	3.3.8.1.1. Etapa I del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión.	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)	Persona solicitante, sociedad	20 174 209,46	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.0.1. Actividades de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil	74 721 080,00	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.0.2. Servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	3.5 Servicios de biblioteca brindados (PI)	Comunidad Institucional	1 063 658 797,00	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en	3.3.9.0.3. Becas a la población matriculada en planes de grado.	3.3 Becas y beneficios estudiantiles otorgados (PI)	Población estudiantil	7 405 851 319,00	

Vicerrectoría	Estrategia	Unidad de medida	Producto	Población Beneficiaria	Presupuesto estimado	Monto total vicerrectoría
	todos los campus tecnológicos y centros académicos.					
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.0.4. Actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil	89 680 000,00	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.1.1 Plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)	Población estudiantil	11 787 366,27	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.2.1. Informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil	15 856 542,79	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.3.1. Actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil	51 063 912,45	
3. Vida Estudiantil y Servicios Académicos	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	3.5.12.0.1. Actividades en los ámbitos: deportivos, culturales, artísticos y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	5.3 Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)	Sociedad	16 975 250,00	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	4.1.1.0.1. Acciones en los ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional	4 277 460 006,18	10 317 138 330,80
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	4.1.1.0.2. Bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional	1 334 086 762,80	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	4.2.6.0.1. Grupos académicos de posgrado.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	4 450 647,46	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.	4.2.7.2.1. Acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil	16 971 263,10	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	4.2.8.0.1. Personas matriculadas en programas de posgrado.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad	482 586,86	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	4.2.9.0.1. Personas estudiantes graduadas en programas de posgrado.	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)	Población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo	482 586,86	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	4.4.10.1.1. Diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)	Personal académico, población estudiantil, comunidad científica, sociedad, sector socio-productivo	6 630 177,93	

Vicerrectoría	Estrategia	Unidad de medida	Producto	Población Beneficiaria	Presupuesto estimado	Monto total vicerrectoría
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.1. Proyectos estudiantiles de investigación ejecutados para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)	Personal académico, población estudiantil, comunidad científica, sociedad, sector socio-productivo	12 057 214,04	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.2. Proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación ejecutadas que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)	Personal académico, población estudiantil, comunidad científica, sociedad, sector socio-productivo	2 843 497 490,42	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.3. Acciones en los ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos.	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)	Comunidad Institucional, sector socio-productivo, sociedad	226 239 647,25	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.4. Personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	4.4 Servicios de internacionalización académica gestionados (PI)	Comunidad Institucional	70 296 303,68	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.5. Acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	4.4 Servicios de internacionalización académica gestionados (PI)	Comunidad Institucional	38 892 637,55	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.1.1. Diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales.	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)	Comunidad Institucional, sector socio-productivo, sociedad	6 630 177,93	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.4.5.0.1. Productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC.	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, comunidad científica	359 887 805,45	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.4.5.1.1. Valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, comunidad científica	8 992 741,37	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.5.11.0.1. Acciones en los ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales	484 017 553,57	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	4.5.12.0.1. Proyectos de extensión ejecutados que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales	335 133 922,09	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	4.5.12.0.2. Iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	5.3 Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)	Sociedad	27 120 537,30	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	4.5.12.1.1. Diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales	69 680 751,38	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.5.5.0.1. Productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	5.2 Productos de extensión y acción social elaborados y difundidos (PF)	Sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales	133 860 501,99	
4. Vicerrectoría de Investigación y Extensión	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.5.5.1.1. Valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	5.2 Productos de extensión y acción social elaborados y difundidos (PF)	Sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales	60 267 015,61	

A continuación, se presenta un resumen del PAO-Presupuesto 2027 por Objetivo Estratégico, en términos de cantidad de metas, peso relativo de los objetivos en función del total de metas y presupuesto asignado.

Tabla 18. Resumen de metas según Objetivos Estratégicos Institucionales

Objetivos Estratégicos	Detalle Metas-Presupuesto			
	Total metas	%	Total presupuesto	%
1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal.	42	47,7	66 232 450 276,66	67,6
2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa.	20	22,7	18 068 576 367,32	18,5
3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar.	8	9,1	8 732 793 226,97	8,9
4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto.	11	12,5	3 805 476 222,11	3,9
5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado.	7	8,0	1 127 055 531,93	1,2
TOTAL	88	100,0	97 966 351 625,00	100,0

6.4 Plan Anual Operativo 2027 por vicerrectorías, direcciones de campus tecnológicos y centros académicos

El PAO 2027 se presenta por vicerrectorías, direcciones de campus tecnológicos locales y centros académicos, con el fin de mostrar la planificación anual de las distintas instancias responsables de su ejecución.

Cada matriz permite visualizar la vinculación entre la estrategia institucional, la estructura programática, las metas operativas, los productos, la población beneficiaria, los riesgos identificados y las acciones de respuesta previstas.

Esta presentación facilita el seguimiento de las metas durante el periodo, así como la articulación entre la planificación operativa y la asignación del presupuesto institucional.

A continuación, se presenta el detalle del PAO 2027.

6.4.1 DIRECCIÓN SUPERIOR

Tabla 19. Matriz PAO 2027 de Dirección Superior

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias de la dependencia con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 3. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 4. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 5. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 12 acciones propias de la Rectoría 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 11 acciones propias de la Unecal 7. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 18 acciones propias de la Oficina de Planificación Institucional 8. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 14 acciones propias de la Asesoría Legal 9. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 4 acciones propias de Datic 10. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acciones propias de la Oficina de Comunicación y Mercadeo 11. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 7 acciones propias de la Oficina de Equidad de Género 12. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 6 acciones propias de la Oficina de Ingeniería 13. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 7 acciones propias de la AIR y el Directorio 14. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 3 acciones propias de la TIE 15. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 10 acciones propias de la SCI 16. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 3 del V Congreso Institucional, vinculadas con el análisis de viabilidad de alternativas para fortalecer la gestión de las dependencias académicas, incluida la eventual creación del puesto de subdirección de Escuela. 17. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 7 del V Congreso Institucional, vinculadas con la elaboración del	Riesgo de gestión asociado a la interrupción o suspensión de las sesiones programadas de la AIR o de su Directorio por situaciones imprevistas de carácter institucional, operativo o tecnológico, afectando la continuidad de los servicios administrativos y de apoyo, los cronogramas y la toma oportuna de decisiones. (AIR) Riesgo de gestión asociado al incumplimiento de los plazos para la formalización, comunicación y seguimiento de los acuerdos de la AIR, debido a la carga de trabajo y limitada disponibilidad de personal, afectando la ejecución oportuna de los servicios administrativos y de apoyo, el seguimiento y la rendición de cuentas. (AIR) Riesgo de talento humano asociado a falta de personal y concentración de funciones en algunas personas funcionarias de la Secretaría del Consejo Institucional, limitada capacidad para la sustitución del personal ocasionando una afectación en la continuidad, oportunidad y calidad de los servicios administrativos y de apoyo. (SCI) Riesgo de gestión asociado a demoras, omisiones o errores en la publicación y actualización de acuerdos, actas y normativa del Consejo Institucional en la Gaceta y en los medios institucionales correspondientes, afectando la oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información institucional. (SCI) Riesgo de talento humano asociado a la exposición continua a situaciones críticas y a la insuficiencia de recursos de apoyo especializado ocasionado la afectación emocional, desgaste laboral o incapacidad del personal encargado de atender casos de violencia de alto riesgo. (OEG) Riesgo de gestión asociado a atrasos en la aprobación de las modificaciones en la normativa limitando la atención de los servicios administrativos y de apoyo ocasionando la desactualización de esta en los casos atendidos. (Unecal) Riesgo de talento humano asociado al interés del personal para participar en capacitaciones provocando desconocimiento, falta de compromiso por parte de las dependencias y afectando los servicios administrativos de apoyo. (Unecal) Riesgo de gestión asociado a la limitación en la ejecución de las acciones jurídicas debido a la alta demanda de casos afectando la prestación de los servicios administrativos y de apoyo brindados. (AL) Riesgo de gestión asociado a la insuficiencia o indisponibilidad temporal del personal	2 924 647 570,9	Persona Rectora, personas directoras de dependencias y presidentes de la AIR y TIE	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					estudio técnico para valorar la viabilidad y el diseño de un ecosistema museístico institucional.	administrativo del TIE, debido a incapacidades, rotación o cambios de personal, generando retrasos o limitaciones en la ejecución oportuna de los servicios administrativos y de apoyo. (TIE) Riesgo de gestión asociado a la imposibilidad de sesionar por ausencia o indisponibilidad de los miembros titulares del TIE, que podría afectar la continuidad de los servicios administrativos y la oportunidad en la atención de los asuntos y la toma de decisiones. (TIE) Riesgo de gestión asociado a situaciones de fuerza mayor o eventos imprevistos que imposibiliten el cumplimiento de los cronogramas establecidos para los procesos electorales, generando atrasos en la realización de las elecciones y posibles periodos de vacancia en los puestos sujetos a elección. (TIE) Riesgo tecnológico asociado a fallas, interrupciones o indisponibilidad de la plataforma de voto electrónico, que podrían impedir o afectar el desarrollo normal del proceso de votación y el cumplimiento del cronograma electoral. (TIE) Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de recursos para atender actividades adicionales a las programadas, lo que podría ocasionar la postergación, priorización o imposibilidad de atender nuevos requerimientos institucionales. (OI) Riesgo de gestión asociado a la falta de claridad, definición oportuna o modificaciones en los requerimientos planteados por las dependencias usuarias y autoridades institucionales para proyectos de obra nueva, remodelaciones y ampliaciones, que podría generar reprocesos, atrasos en la planificación, diseño de los proyectos y atención de los servicios administrativos. (OI) Riesgo de gestión asociado a inconsistencias, omisiones o falta de claridad en los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas de los procesos de contratación de obras, que podrían generar apelaciones y atrasos en la contratación. (OI) Riesgo de gestión asociado a atrasos, incumplimientos contractuales o deficiencias en la ejecución de las obras por parte del contratista, que podrían afectar el plazo, costo, calidad y cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato. (OI) Riesgo de talento humano asociado a la disponibilidad limitada de personal para atender las gestiones de la OPI, lo que podría afectar la ejecución oportuna de los servicios administrativos. (OPI) Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de recursos para atender actividades adicionales a las programadas, lo que podría ocasionar la postergación, priorización o imposibilidad de atender nuevos requerimientos institucionales para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento. (OPI) Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia					

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
						de recursos para atender actividades adicionales a las programadas, la adquisición, renovación, actualización de equipo e infraestructura afectando la atención de las acciones orientadas al fortalecimiento institucional (Datic). Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional. Riesgo de gobernanza asociado a una priorización de las actividades relacionado al cambio de autoridades, lo que podría afectar el cumplimiento de la meta y la toma oportuna de decisiones. (OPI) Riesgo de gestión asociado a la resistencia al cambio y una baja apropiación institucional de la gestión por procesos y del enfoque de calidad, lo que podría afectar la documentación, análisis y mejora de los macroprocesos institucionales y limitar la mejora continua. (OPI)					
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Dirección Superior adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional. (DS)	10 764 000,0	Persona Rectora y personas directoras de dependencias de la Dirección Superior, Aprovisionamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.3. Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	Porcentaje de avance en el desarrollo de las acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias de la dependencia con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Ejecutar el 100% de los servicios de auditoría programados con base en riesgos, priorizando los procesos y asuntos de mayor relevancia institucional. 3. Atender oportunamente el 100% de los servicios preventivos y denuncias que correspondan conforme al ordenamiento jurídico y técnico. 4. Dar seguimiento al 100% de las disposiciones, recomendaciones y advertencias cuya verificación corresponda a la Auditoría Interna, evaluando su estado y efectividad cuando proceda. 5. Desarrollar, al menos, 8 herramientas para fortalecer la gestión, calidad, competencias, capacidades, transformación y rendición de cuentas de la de la Auditoría Interna para	Riesgo de gestión asociado a debilidades o desactualización de procedimientos, normativa, herramientas de gestión y acciones de mejora, que podrían afectar la calidad, consistencia, oportunidad y cumplimiento normativo de los servicios de Auditoría Interna. (AI) Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	592 022 163,0	Persona directora de auditoría interna	1. Administración	1.9 Servicios de auditoría gestionados (PI)	Sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					asegurar servicios eficientes, oportunos y conforme con la normativo aplicable.						
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.1.1. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	Porcentaje de elaboración de la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico.	1. Conformar equipo de trabajo que atiende la meta. 2. Identificar el total de ajustes a realizar a la normativa y productos del Marco Estratégico. 3. Establecer los pasos del procedimiento de ajustes. 4. Definir el registro de ajustes realizados. 5. Elaborar documento de la propuesta.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	16 619 087,9	Persona Rectora	1. Administración	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.2.2. Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	Porcentaje de avance en la documentación, análisis y mejora de macroprocesos institucionales.	1. Priorizar y validar los 3 macroprocesos por analizar y mejorar. 2. Conformar los equipos de mejora. 3. Capacitar a los equipos de mejora para desarrollar las competencias que requiere la implementación del SIGECA y la documentación de los procesos. 4. Realizar el análisis de los macroprocesos y la identificación de oportunidades de mejora. 5. Realizar el levantamiento y caracterización de la situación actual de los macroprocesos priorizados. 6. Definir los planes de mejora para cada macroproceso priorizado.	Riesgo de gobernanza asociado a una priorización de las actividades relacionado al cambio de autoridades, lo que podría afectar el cumplimiento de la meta y la toma oportuna de decisiones. (OPI) Riesgo de gestión asociado a la resistencia al cambio y una baja apropiación institucional de la gestión por procesos y del enfoque de calidad, lo que podría afectar la documentación, análisis y mejora de los macroprocesos institucionales y limitar la mejora continua. (OPI)	12 782 274,2	Persona directora de la OPI y equipos de mejora	1. Administración	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	Porcentaje de avance en la definición de la ruta para la mejora y sistematización de subprocesos institucionales mediante sistemas de información.	1. Identificar y priorizar los subprocesos que se sistematizarán en el próximo quinquenio 2. Realizar la definición inicial de los requerimientos, según priorización 3. Definir la estrategia de sistematización (compra, subcontratación o desarrollo interno) 4. Registrar las mejoras esperadas con la sistematización de subprocesos (indicadores). 5. Elaborar un documento que evidencia la hoja de ruta para la mejora y sistematización de los subprocesos priorizados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	9 460 903,0	Persona coordinadora del CETI	1. Administración	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional
14	1	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.2.1. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Porcentaje de implementación del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	1. Conformar los equipos de trabajo para el seguimiento de las acciones de los ejes del Plan. 2. Diseñar una estrategia para la sistematización de las acciones desarrolladas por cada eje. 3. Implementar el 20% de la estrategia por medio de las acciones del seguimiento del plan 4. Elaborar un informe de avance de implementación del plan.	Riesgo de gestión asociado a la falta de conformación de los equipos de trabajo, la limitada disponibilidad de recurso humano o la dificultad para concretar los avances previstos, lo que podría afectar la implementación del 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral. (DOP)	12 648 431,2	Persona coordinadora de la CISI	1. Administración	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)	Comunidad Institucional
10	1	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	1.1.4.0.1. Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI	Porcentaje de cumplimiento del acuerdo de niveles de servicio de TI	1. Alcanzar un cumplimiento mínimo del 90% en los tiempos de resolución establecidos en el acuerdo de nivel de servicios brindados por de Soporte Técnico. 2. Alcanzar un cumplimiento mínimo del 90% en los tiempos de resolución establecidos en los acuerdos de nivel de servicio brindados para Sistemas 3. Atender el 90% de solicitudes de usuarios en Infraestructura en los campus tecnológicos y centros académicos (Redes, respaldos, entre otros) 4. Registrar el porcentaje de respuesta y satisfacción de los usuarios de la encuesta de Servicios.	Riesgo de gestión asociado a la continuidad de los servicios TI afectando la atención de los acuerdos e insatisfacción del usuario	1 447 891 753,0	Persona directora del Datic	1. Administración	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
10	1	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Porcentaje de implementación de los proyectos del MGGTI implementados.	1. Implementar el proyecto: PTI20 Mejora continua del control interno de TI. 2. Implementar el proyecto: PTI07 Diseño de las estructuras organizativas de TI. 3. Implementar el proyecto: PTI15 Definición de un catálogo de servicios. Actividades transversales: a. Dar seguimiento a la aprobación e iniciar la ejecución del PETI. b. Implementar el proyecto: PTI24 Establecimiento de un sistema de Gestión de Seguridad de la Información c. Implementar el proyecto: PTI04 Continuidad de los servicios de TI d. Elaborar un informe de avance de los proyectos del MGGTI implementados	Riesgo de gestión asociado a atrasos en la definición de requerimientos y diseños de infraestructura por parte de las unidades involucradas y Datic, que podrían afectar la planificación y ejecución oportuna de los proyectos institucionales. Riesgo de talento humano asociado a la limitada asignación y disponibilidad de plazas, que podría afectar la capacidad operativa para ejecutar oportunamente los procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y activos institucionales, ocasionando atrasos o la caducidad de los trámites. Riesgo de gestión asociado a los plazos establecidos y a las cargas de trabajo requeridas para la implementación de proyectos, que podrían limitar el cumplimiento oportuno de las actividades y requerimientos establecidos en el marco de gobierno institucional.	15 670 667,1	Persona coordinadora del MGGTI	1. Administración	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional
10	1	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	1.1.4.2.2. Diseñar una estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	Porcentaje de avance en el diseño de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial.	1. Actualizar el diagnóstico institucional-Prototipado 2. Analizar los resultados del diagnóstico institucional como insumo para el diseño de la estrategia. 3. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial 4. Elaborar el documento de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	Riesgo de gestión asociado a la pérdida de vigencia o pertinencia de la estrategia institucional de Inteligencia Artificial, debido a la rápida evolución de estas tecnologías durante el proceso de elaboración, afectando su aplicabilidad y capacidad para orientar oportunamente el uso, la generación y la formación institucional en esta materia	10 187 487,5	Persona Rectora	1. Administración	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Porcentaje de avance del diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	1. Realizar el rediseño de los servicios de la Oficina de Comunicación y Mercadeo 2. Establecer las bases conceptuales para el diseño de la estrategia de comunicación 3. Contratar servicio externo para el diagnóstico institucional de comunicación 4. Analizar percepción interna y externa de la institución 5. Levantar información sobre prácticas actuales de comunicación 6. Identificar públicos objetivos y necesidades de información 7. Definir conceptualmente el valor público y sus ejes institucionales 8. Realizar talleres/reuniones participativas con dependencias, campus tecnológicos y centros académicos 9. Sistematizar hallazgos 10. Elaborar informe diagnóstico 11. Definir metodología del índice de la percepción de la legitimidad institucional (cálculo y fuente de información).	Riesgo de gestión asociado a cambios en la Dirección o en la Administración que impliquen cambios en la visión, las prioridades o los lineamientos establecidos, lo que podría afectar la continuidad y el enfoque del diagnóstico. Riesgo de gestión asociado a la limitada disponibilidad de recursos (presupuestarios, talento humano y equipo) para desarrollar las actividades propuestas, lo que podría afectar la ejecución de las actividades de la meta. Riesgo de gestión asociado a una articulación y coordinación insuficientes entre las dependencias participantes, lo que podría limitar la recopilación oportuna de información y afectar la realización integral del diagnóstico institucional.	635 270 074,0	Persona directora de la OCM	1. Administración	1.8 Contenidos institucionales y de comunicación producidos y divulgados a nivel nacional e internacional (PF)	Comunidad Institucional, sociedad
1	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	1.2.6.0.1. Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	Porcentaje de desarrollo de las microcredenciales como plan piloto.	1. Definir las condiciones para la implementación del plan piloto de microcredenciales. 2. Seleccionar y preparar las dos microcredenciales que formarán parte del plan piloto. 3. Gestionar los requerimientos académicos, administrativos y tecnológicos necesarios para la oferta de las microcredenciales. 4. Ofertar al menos, dos microcredenciales	Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento en el desarrollo de las microcredenciales previstas, debido a la extensión de los plazos para definir, revisar y aprobar los requerimientos académicos y administrativos, afectando la ejecución oportuna del plan piloto y el fortalecimiento de las alternativas de formación flexible y especializada.	10 261 157,3	Persona rectora, persona vicerrectora de Docencia y directora del CEDA	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					definidas en el plan piloto. 5. Realizar un informe de evaluación de resultados del plan piloto y formular recomendaciones para la continuidad de las microcredenciales.						

Asignación Presupuestaria para la Dirección Superior

Tabla 20. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la Dirección Superior

Presupuesto Dirección Superior	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	5 103 722 204,00
Servicios	489 446 160,00
Materiales y Suministros	58 583 130,00
Bienes duraderos	10 764 000,00
Otros	35 710 075,00
Total	5 698 225 569,00

6.4.2 VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 21. Matriz PAO 2027 de la Vicerrectoría de Administración

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.4. Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias de la dependencia con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 3. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 4. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 5. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 7 acciones propias de la Vicerrectoría de Administración. 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 11 acciones propias del depto. Financiero Contable. 7. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 12 acciones propias del depto. Aprovisionamiento 8. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 12 acciones propias del depto. Gestión del Talento Humano. 9. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 17 acciones propias del depto. Servicios Generales. 10. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acción propia del depto. Administración del Mantenimiento. 11. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acción propia de Gasel.	Riesgo de talento humano asociado a la cantidad de horas, costo en caso de pérdida y motivación para participar en capacitaciones limitando en el fortalecimiento de las capacidades e impactando en los servicios administrativos de apoyo que se ofrecen. (DAM) Riesgo de tecnologías de Información asociado a sistemas no articulados y procesos sin automatizar ocasionando errores, atrasos y limitación de la trazabilidad de las actividades de gestión. (DFC) Riesgo de gestión asociado a retrasos, deficiencias o información incompleta por parte de los usuarios en los procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y activos institucionales, que podrían afectar la atención oportuna de las necesidades de las dependencias solicitantes. (Aprovisionamiento) Riesgo financiero asociado a la asignación tardía de los recursos afectando la ejecución oportuna de los procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y activos institucionales ocasionando procesos que han caducado. (Aprovisionamiento) Riesgo de tecnologías de información asociado a las limitaciones en el registro, control y seguimiento de las ventas del restaurante y de los productos utilizados en el servicio de conserjería, debido a la ausencia de sistemas de información, lo que podría afectar la trazabilidad de los ingresos, el control de las existencias, la disponibilidad de los productos y la toma de decisiones. (Servicios Generales) Riesgo de tecnologías de información asociado a la afectación en la continuidad y calidad de los servicios brindados por las unidades adscritas al Departamento de Servicios Generales, debido a la obsolescencia y falta de renovación de los equipos, lo que podría ocasionar fallas frecuentes, interrupciones, incremento en los costos de mantenimiento y retrasos en la ejecución de las actividades. (SG) Riesgo de talento humano asociado a la afectación en el funcionamiento y la disponibilidad de las cámaras de seguridad de los campus tecnológicos y centros académicos, debido a que no se cuenta con una persona específicamente asignada para brindarles mantenimiento, lo que podría ocasionar fallas prolongadas, interrupciones en la vigilancia y limitaciones para atender oportunamente situaciones de seguridad. (SG) Riesgo de gestión asociado al presupuesto y talento humano con nombramiento temporal limitando la atención de actividades extraordinarias y el fortalecimiento de las acciones de gestión. (Gasel) Riesgo de gestión asociado a la falta de	10 051 405 003,01	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la VAD.	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
						articulación y coordinación con las dependencias ocasionando incumplimiento en la normativa y falta de claridad en los procesos. (Gasel) Riesgo de gestión asociado a la ejecución de las actividades por parte de las dependencias que afecte el cumplimiento de la meta (GTH) Riesgo financiero asociados a los recursos disponibles talento humano para atender los procesos tales como: para becas, capacitaciones, plazas, nóminas y procesos de GTH, ocasionando la afectación en las acciones de gestión propias del departamento.					
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.5. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Vicerrectoría de Administración adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	7 506 675 113,2	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la VAD, Aprovevisionamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.6. Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional.	Porcentaje de implementación de las actividades del Plan Anual de Mantenimiento Institucional.	1. Priorizar y validar los mantenimientos edificaciones, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 2. Ejecutar los procesos de contratación para los servicios de Mantenimiento, según parámetros y procedimientos establecidos. 3. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de Mantenimiento Institucional. 4. Realizar una encuesta de satisfacción de los usuarios.	Riesgo de gestión asociado a la falta de presupuesto, personal técnico, centralización de la ejecución y seguimiento, errores u omisiones en el levantamiento de los mantenimientos preventivos o correctivos en los Campus y Centros Académicos ocasionando una ejecución y seguimiento deficiente e inoportuno del Plan de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional. (DAM)	1 335 474 318,0	Persona directora del DAM	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	Porcentaje de implementación de las nuevas categorías en el Centro de Servicios Institucional.	1. Identificar las nuevas categorías a implementar en el Centro de Servicios. 2. Elaborar un informe de las categorías implementadas. 3. Definir metodología para evaluar el uso y la satisfacción del usuario.	Riesgo tecnológico asociado a la desarticulación de los sistemas de la VAD ocasionando limitaciones en la implementación del centro de servicios.	6 166 166,9	Persona vicerrectora de Administración	1. Administración	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)	Comunidad Institucional
14	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGA)	Porcentaje de implementación del PGA.	1. Desarrollar las actividades del PGA. 2. Registrar el cumplimiento de las metas del PGA 3. Realizar acciones de seguimiento articulado sobre la planta de tratamiento	Riesgo de gestión ambiental asociado al presupuesto requerido, el talento humano disponible y la coordinación con otras dependencias afectando el desempeño ambiental institucional, el cumplimiento de los compromisos y la normativa ambiental aplicable.	89 842 713,6	Persona coordinadora de Gasel	1. Administración	1.7 Servicios de gestión ambiental realizados (PI)	Comunidad Institucional, sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
13	1	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	Porcentaje de elaboración del modelo integrado de análisis económico para estimar la inversión en formación universitaria.	1. Definir el equipo y mecánica de trabajo 2. Definir la metodología que contemple variables macro y micro para la construcción del modelo. 3. Elaborar el documento del modelo integrado de análisis económico institucional.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	7 629 588,1	Persona vicerrectora de Administración	1. Administración	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
13	1	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	Porcentaje de diseño del modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales.	1. Conformar el equipo de trabajo responsable del diseño de la estrategia. 2. Definir la metodología, alcance, fuentes de información y mecánica de trabajo para la elaboración de la estrategia. 3. Elaborar el diagnóstico institucional sobre la situación actual de la atracción y gestión de fondos nacionales e internacionales, incluyendo la línea base de recursos provenientes de fuentes complementarias al FEES. 4. Identificar y caracterizar fuentes y oportunidades potenciales de financiamiento nacional e internacional. 5. Desarrollar el portafolio institucional de oportunidades para la atracción de fondos. 6. Documentar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales. 7. Socializar con las instancias institucionales correspondientes.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	7 782 274,2	Persona vicerrectora de Administración	1. Administración	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
11	1	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.0.1. Capacitar al menos 150 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional	Cantidad de personas funcionarias capacitadas.	1. Capacitar 50 personas, según solicitudes de dependencias 2. Capacitar 50 personas en cursos competenciales, técnicos y de software 3. Capacitar 50 personas en actividades de corta duración 4. Definir la línea base de personas sujetas a capacitarse en el año 2027. a. Registrar la cantidad de personas funcionarias que recibieron al menos un curso de 20 horas (conteo único).	Riesgo presupuestario asociado una baja en los cursos de capacitación ofrecidos debido a disminución en la demanda de los cursos afectando el fortalecimiento del desempeño institucional. (GTH)	81 782 483,2	Persona coordinadora del Programa de Capacitación Interna	1. Administración	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)	Personal académico, población administrativa
11	1	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.0.2. Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomenten el desarrollo de las personas funcionarias.	Cantidad de becas otorgadas a personas funcionarias.	1. Otorgar 4 Becas en posgrados nacionales o internacionales 2. Tramitar 7 prórrogas de becas. 3. Otorgar 75 Becas para cursos y eventos nacionales o internacionales. a. Monitorear el indicador de porcentajes de personas funcionarias atendidas.	Riesgo de gestión asociado a la falta de lineamientos para identificar y priorizar las necesidades de aprendizaje continuo de las personas funcionarias podría dificultar la planificación y asignación de las becas, limitar su correspondencia con las necesidades de capacitación y afectar el cumplimiento de la meta de otorgar 86 becas. (GTH)	337 160 817,0	Persona coordinadora del Programa de Becas	1. Administración	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)	Personal académico, población administrativa
14	1	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.0.3. Ejecutar al menos 6 acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y	Porcentaje de avance de las acciones para el fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional,	1. Gestionar los procesos de identificación, evaluación, prevención, control y seguimiento de los riesgos asociados con la seguridad y salud ocupacional institucional. 2. Gestionar los programas y acciones	Riesgo de gestión ambiental asociado al presupuesto requerido, el talento humano disponible y la coordinación con otras dependencias afectando el desempeño ambiental institucional, el cumplimiento de los compromisos y la normativa ambiental aplicable.	125 485 056,5	Persona coordinadora de Gasel	1. Administración	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)	Comunidad Institucional

Nº Pol	Nº Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
			salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	para la vigilancia de la salud y la protección de las personas expuestas a riesgos laborales específicos. 3. Gestionar las acciones institucionales para la prevención, preparación, atención y seguimiento de emergencias en los campus tecnológicos y centros académicos. 4. Brindar asesoría, acompañamiento y criterios técnicos a las dependencias, comisiones y otras instancias institucionales en materia de seguridad y salud ocupacional, seguridad química y prevención de emergencias. 5. Evaluar y dar seguimiento a las condiciones y requerimientos de seguridad y salud ocupacional aplicables a obras, remodelaciones, eventos y otros procesos institucionales que requieran intervención técnica de Gasel. 6. Desarrollar acciones de capacitación, información y sensibilización dirigidas a fortalecer las capacidades de la comunidad institucional en materia de seguridad y salud ocupacional y seguridad química para prevención y respuesta ante emergencias.						
12	1	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	1.1.3.1.1. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	Porcentaje de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano.	1. Articular con las dependencias estratégicas la creación de una estructura de equilibrio administrativo que favorezca un crecimiento institucional ordenado, sostenible y coherente. 2. Identificar y definir las herramientas de uso la gestión en los temas de GTH. 3. Capacitar en el uso de herramientas que se deben de otorgar en los campus tecnológicos y centros académicos para que gestionen los temas de GTH. 4. Planear y organizar las ferias de empleo. 5. Generar acciones para una cultura sobre evaluación de desempeño enfocada en retroalimentación. 6. Implementar la Marca Empleadora-Tec 7. Modernizar y agilizar los procesos de manera continua mediante herramientas como IA. 8. Reportar la rotación del personal administrativo y académico por campus y centros académicos. 9. Elaborar un informe del avance de la implementación del Modelo de GTH. a. Registrar las personas que completan el paso de categoría.	Riesgo de gestión asociado a una articulación insuficiente entre las dependencias involucradas, que podría limitar la atención oportuna de las necesidades y el cumplimiento de las actividades programadas.	57 229 210,1	Persona directora del depto. GTH	1. Administración	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)	Personal académico, población administrativa

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					b. Registrar las solicitudes de paso de categoría 10. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.° 21 del V Congreso Institucional, vinculadas con la capacitación, revisión de normativa y mejora de procesos para reducir prácticas administrativas excesivamente formalistas y fortalecer la garantía de derechos del personal. 11. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.° 24 del V Congreso Institucional, vinculadas con el análisis y adopción de medidas para fortalecer la estabilidad laboral de las personas funcionarias interinas, incluida la revisión de plazas temporales, vacantes y eventuales ajustes estatutarios. 12. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.° 25 del V Congreso Institucional, vinculadas con el análisis financiero y los ajustes normativos requeridos para ampliar los incentivos de carrera profesional al personal ubicado en la categoría máxima.						

Asignación Presupuestaria 2027 para la Vicerrectoría de Administración

Tabla 22. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la Vicerrectoría de Administración

Presupuesto Vicerrectoría de Administración	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	8 051 357 210,00
Servicios	2 908 920 925,59
Materiales y Suministros	753 722 000,00
Bienes duraderos	7 506 675 113,20
Otros	385 957 495,00
Total	19 606 632 743,79

6.4.3 DIRECCIÓN CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN CARLOS

Tabla 23. Matriz PAO 2027 de la dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.7. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias del CTLSC con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Gestionar las acciones de planificación institucional del CTLSC, en coordinación con la Oficina de Planificación Institucional y las instancias competentes. 3. Coordinar, gestionar y dar seguimiento con la Oficina de Ingeniería y el Depto. de Administración del Mantenimiento a las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, instalaciones, equipos y servicios comunes del CTLSC, según prioridades institucionales y recursos disponibles. 4. Gestionar, en coordinación con Gasel, las acciones del Programa de Gestión Ambiental Institucional aplicables al CTLSC. 5. Gestionar, en coordinación con Gasel, las acciones de seguridad laboral, prevención de riesgos y atención de requerimientos asociados a las condiciones laborales del CTLSC. 6. Coordinar y dar seguimiento a servicios comunes, requerimientos administrativos y acciones de apoyo operativo necesarias para el funcionamiento de las dependencias y actividades del CTLSC.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	15 386 712,7	Persona directora del CTLSC	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.8. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CTLSC.	1. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales que sea pertinentes la CTLSC. 2. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 3. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 4. Articular alianzas con actores públicos, privados, comunitarios y sociales para el desarrollo y sostenibilidad de iniciativas en la Región Huetar Norte 5. Apoyar iniciativas que vinculen las capacidades del CTLSC con comunidades y actores de la región Huetar Norte. 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 5 acciones propias de la Dirección del CTLSC	Riesgo de gestión asociado a la ejecución de las actividades por parte de las dependencias podría limitar el fortalecimiento de los servicios administrativos de apoyo.	3 017 754 707,3	Persona directora del CTLSC	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional, Sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.9. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CTLSC adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	363 500 000,0	Persona directora del CTLSC, Aprovisionamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional

Asignación Presupuestaria 2027 para la dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos

Tabla 24. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos

Presupuesto Dirección CTLSC	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	1 574 481 620 ,00
Servicios	1 056 081 100 ,00
Materiales y Suministros	377 573 000 ,00
Bienes duraderos	363 500 000 ,00
Otros	25 005 700 ,00
Total	3 396 641 420 ,00

6.4.4 DIRECCIÓN CAMPUS TECNOLÓGICO LOCAL SAN JOSÉ

Tabla 25. Matriz PAO 2027 de la dirección del Campus Tecnológico Local San José

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.10. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias del CTLSJ con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Gestionar las acciones de planificación institucional del CTLSJ, en coordinación con la Oficina de Planificación Institucional y las instancias competentes. 3. Gestionar y dar seguimiento a las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, instalaciones, equipos y servicios comunes del CTLSJ, según prioridades institucionales y recursos disponibles. 4. Gestionar, en coordinación con las instancias competentes, las acciones del Programa de Gestión Ambiental Institucional aplicables al CTLSJ 5. Gestionar, en coordinación con Gasel, las acciones de seguridad laboral, prevención de riesgos y atención de requerimientos asociados a las condiciones laborales del CTLSJ. 6. Coordinar y dar seguimiento a servicios comunes, requerimientos administrativos y acciones de apoyo operativo necesarias para el funcionamiento de las dependencias y actividades del CTLSJ.	Riesgo de gestión asociado al presupuesto y uso del mismo limitando las contrataciones, movimientos presupuestarios y ejecución del mismo afectando el desarrollo del quehacer sustantivo. Riesgo de gestión asociado a la concentración técnica y administrativa en función de la coordinación del plan de mantenimiento con las instancias competentes que limita la coordinación y ejecución oportuna de las necesidades afectando la atención oportuna de los servicios administrativos de apoyo.	7 259 217,3	Persona directora del CTLSJ	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.11. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CTLSJ.	1. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 2. Gestionar y dar seguimiento a la participación del CTLSJ en organismos, redes y espacios nacionales e internacionales, conforme a las autorizaciones o designaciones institucionales correspondientes. 3. Gestionar y dar seguimiento a las actividades de los convenios marco y específicos, declaratorias de interés relacionados a la dirección del CTLSJ que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 4. Apoyar iniciativas y propiciar alianzas que vinculen las capacidades de la dirección del CTLSJ con comunidades y actores de la sociedad. 5. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 4 acciones propias de la dirección del CTLSJ	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	904 630 982,7	Persona directora del CTLSJ	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional, Sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.12. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CTLSJ adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional	156 937 155,0	Persona directora del CTLSJ, Aprovisionamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional

Asignación Presupuestaria para la dirección del Campus Tecnológico Local San José

Tabla 26. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la dirección del Campus Tecnológico Local San José

Presupuesto Dirección CTLSJ	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	341 873 200,00
Servicios	565 505 000,00
Materiales y Suministros	4 512 000,00
Bienes duraderos	156 937 155,00
Otros	-
Total	1 068 827 355,00

6.4.5 DIRECCIÓN CENTRO ACADÉMICO DE LIMÓN

Tabla 27. Matriz PAO 2027 de la dirección del Centro Académico de Limón

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.13. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias del CAL con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Gestionar las acciones de planificación institucional del CAL, en coordinación con la Oficina de Planificación Institucional y las instancias competentes. 3. Gestionar y dar seguimiento a las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, instalaciones, equipos y servicios comunes del CAL, según prioridades institucionales y recursos disponibles. 4. Gestionar, en coordinación con las instancias competentes, las acciones del Programa de Gestión Ambiental Institucional aplicables al CAL. 5. Gestionar, en coordinación con Gasel, las acciones de seguridad laboral, prevención de riesgos y atención de requerimientos asociados a las condiciones laborales del CAL. 6. Coordinar y dar seguimiento a servicios comunes, requerimientos administrativos y acciones de apoyo operativo necesarias para el funcionamiento de las dependencias y actividades del CAL.	Riesgo de gestión asociado al incumplimiento de los contratos externos que afecta la atención de los servicios que se ofrecen en el CAL. Riesgo de gestión asociado a deficiencias en la comunicación y articulación con dependencias para la ejecución de actividades ocasionando fallas en la supervisión, mantenimientos y criterios técnicos.	10 671 329,4	Persona directora del CAL	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.14. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CAL.	1. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 2. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 3. Gestionar y dar seguimiento a alianzas, convenios y otros instrumentos de vinculación con actores públicos, privados, comunitarios y sociales que contribuyan al desarrollo de iniciativas prioritarias del CAL y su vinculación con la sociedad. 4. Participar en la conmemoración del Festival de la Cultura Negra, el Día de la Persona Negra y la Cultura Afrodescendiente, mediante acciones que contribuyan al reconocimiento y promoción de la cultura afrodescendiente en la Institución. 5. Apoyar iniciativas que vinculen las capacidades del CAL con comunidades y actores de la sociedad. 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 5 acciones propias de la administración del CAL	Riesgo de gestión asociado a los cambios del entorno que puedan surgir y que podrían llevar al incumplimiento de los procesos del CAL.	617 630 731,6	Persona directora del CAL	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional, Sociedad
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por	1.1.1.0.15. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CAL adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional	150 000 000,0	Persona directora del CAL, Aprovechamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
		procesos y sostenible.	administración del CAL		4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.						

Asignación Presupuestaria 2027 para la dirección del Centro Académico de Limón

Tabla 28. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la dirección del Centro Académico de Limón

Presupuesto Dirección CAL	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	358 698 711,00
Servicios	259 758 800,00
Materiales y Suministros	9 844 550,00
Bienes duraderos	150 000 000,00
Otros	-
Total	778 302 061,00

6.4.6 DIRECCIÓN CENTRO ACADÉMICO DE ALAJUELA

Tabla 29. Matriz PAO 2027 de la dirección del Centro Académico de Alajuela

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.16. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias del CAA con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Gestionar las acciones de planificación institucional del CAA, en coordinación con la Oficina de Planificación Institucional y las instancias competentes. 3. Gestionar y dar seguimiento con la Oficina de Ingeniería y el Depto. de Administración del Mantenimiento a las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, instalaciones, equipos y servicios comunes del CAA, según prioridades institucionales y recursos disponibles. 4. Gestionar, en coordinación con las instancias competentes, las acciones del Programa de Gestión Ambiental Institucional aplicables al CAA 5. Gestionar, en coordinación con Gasel, las acciones de seguridad laboral, prevención de riesgos y atención de requerimientos asociados a las condiciones laborales del CAA. 6. Coordinar y dar seguimiento a servicios comunes, requerimientos administrativos y acciones de apoyo operativo necesarias para el funcionamiento de las dependencias y actividades del CAA.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	13 262 700,0	Persona directora del CAA	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.17. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CAA.	1. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 2. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 3. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 4. Articular alianzas con actores públicos, privados, comunitarios y sociales para el desarrollo y sostenibilidad de iniciativas con la sociedad. 5. Apoyar iniciativas que vinculen las capacidades del CAA con comunidades y actores de la sociedad. 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 6 acciones propias de la administración del CAA	Riesgo de gestión asociado limitación presupuestaria y disponibilidad de talento humano para fortalecer las acciones afectando la ejecución oportuna de las actividades sustantivas y de apoyo desarrolladas por el CAA.	291 048 601,0	Persona directora del CAA	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional, Sociedad
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.18. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CAA adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	150 000 000,0	Persona directora del CAA, Aprovechamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
		procesos y sostenible.	administración del CAA		4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.						
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	1.1.1.0.19. Elaborar 2 insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	Porcentaje de avance en la elaboración de los insumos técnicos para desarrollo de infraestructura del CAA.	1. Elaboración del Plan Maestro del CAA en Alajuela. 2. Elaboración del diseño de planos del proyecto, con base en el Plan Maestro del CAA.	Riesgo de gestión asociado a la limitación presupuestaria para la ejecución del Plan Maestro del CAA que afecta la orientación futura de su ejecución.	13 262 700,0	Persona directora del CAA	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional

Asignación Presupuestaria 2027 para la dirección del Centro Académico de Alajuela

Tabla 30. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la dirección del Centro Académico de Alajuela

Presupuesto Dirección CAA	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	236 891 751,00
Servicios	56 332 250,00
Materiales y Suministros	10 350 000,00
Bienes duraderos	150 000 000,00
Otros	14 000 000,00
Total	467 574 001,00

Figura 9. Dirección Superior, Vicerrectoría de Administración y direcciones de campus tecnológicos y centros académicos, distribución de metas y presupuesto por campus tecnológico y centro académico.

CTLSC

- Actividades orientadas al fortalecimiento del quehacer sustantivo y desconcentración: 6
- Actividades orientadas al fortalecimiento de la gestión del CTLSC: 14
- Procesos para adquisición de bienes duraderos: 100%.



CAL

- Actividades orientadas al fortalecimiento del quehacer sustantivo y desconcentración: 6
- Actividades orientadas al fortalecimiento de la gestión del CAL: 14
- Procesos para adquisición de bienes duraderos: 100%.

CAA

- Actividades orientadas al fortalecimiento del quehacer sustantivo y desconcentración: 6
- Actividades orientadas al fortalecimiento de la gestión del CAA: 14
- Procesos para adquisición de bienes duraderos: 100%.
- Desarrollo y planificación del Plan Maestro: 1



CTLSJ

- Actividades orientadas al fortalecimiento del quehacer sustantivo y desconcentración: 6
- Actividades orientadas al fortalecimiento de la gestión del CTLSJ: 14
- Procesos para adquisición de bienes duraderos: 100%.



CTCC

- Dirección Superior: 12 metas
- Vicerrectoría de Administración: 11 metas



6.4.7 VICERRECTORÍA DE DOCENCIA

Tabla 31. Matriz PAO 2027 de la Vicerrectoría de Docencia

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	2.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 9 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias de la dependencia con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 3. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 4. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 5. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 3 acciones propias de la Vicerrectoría de Docencia. 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 2 acciones propias del CEDA 7. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 2 acciones propias del TecDigital 8. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 1 acción propia de Tec Emprendelab. 9. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 5 acciones propias de las 27 escuelas en campus tecnológicos y centros académicos.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	13 455 652 122,74	Persona vicerrectora de Docencia y personas directoras de dependencias adscritas	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	2.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Vicerrectoría de Docencia adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	7 899 936 545,00	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la ViDa, Aprovisionamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
10	2	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	2.2.4.0.1. Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	Porcentaje de avance en las acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de la gestión académica desarrollados	1. Gestionar la infraestructura tecnológica, disponibilidad, seguridad y soporte de los servicios y plataformas administrados por TEC Digital. 2. Desarrollar y mejorar soluciones, sistemas y servicios digitales que apoyen la gestión académica e institucional, con el aseguramiento de la calidad. 3. Desarrollar acciones de diseño, accesibilidad, comunicación visual y experiencia de usuario para los servicios y soluciones digitales. 4. Desarrollar procesos de capacitación y apropiación de la plataforma.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	468 027 837,00	Persona coordinadora del TecDigital	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil
11	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.0.1. Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la	Cantidad de personas académicas capacitadas.	1. Capacitar al menos 50 personas docentes en cursos de educación continua novedosos. 2. Capacitar al menos 50 personas docentes en temas relación con los PFADU, PIDEA, PROFIE 3. Capacitar al menos 15 personas docentes a través	Riesgo de gestión asociado al incumplimiento de la cantidad prevista de personas docentes capacitadas, debido a retrasos en los procesos de contratación tramitados mediante SICOP y a	45 145 550,57	Persona directora del Ceda	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
			calidad de la docencia		de conferencias interactivas o solicitudes de dependencias.	la disponibilidad limitada de recursos, afectando la ejecución oportuna de las actividades de capacitación y el fortalecimiento de la calidad de la docencia.					
1	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.0.2. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Porcentaje de avance en la generación de productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	1. Actualizar, cambios tipo 2 y 3, en 13 planes de estudio de grado: 1. Lic. Administración Financiera 2. Ing. Agronomía 3. Administración de Tecnología de Información 4. Ing. Biotecnología 5. Ing. Computadores 6. Ing. Construcción 7. Bach. Gestión del Turismo Sostenible, 8. Ing. Diseño Industrial 9. Electrónica 10. Ing. Agrícola 11. Lic. Producción Industrial (CTCC y CTLSC) 12. Bach. Producción Industrial (CAL) 13. Mecatrónica -Registrar cambios tipo 1 - Registrar y contabilizar los cursos de escuelas de servicio que no tienen carrera que realizan modificación tipo dos o tres. 2. Actualizar, cambios tipo 1, 2 y 3, en al menos 4 planes de estudio de posgrado: 1. Maestría en Diseño y Construcción Sostenible 2. Maestría en Desarrollo Económico Local 3. Maestría en Ingeniería Vial 4. Maestría en Gestión de Recursos Naturales y Tecnologías de Producción 5. Maestría en Salud Ocupacional 3. Re acreditar al menos 7 programas de grado. 1. Ing. Diseño Industrial 2. Ing. Electrónica CTCC 3. Ing. Electrónica CTLSC 4. Ing. Electrónica CAA 5. ISLHA 6. Producción Industrial CTCC 7. Producción Industrial CTLSC. 4. Gestionar la calidad de al menos 6 programas de posgrado. Proceso interno de aseguramiento de la calidad: 1. Maestría en Salud Ocupacional. 2. Maestría en Ciencias Forestales. Proceso de acreditación: 1. Maestría en Ciencia y Tecnología para la Sostenibilidad, acreditación ACAP. 2. Maestría en Gerencia en Tecnologías de Información, reacreditación SINAES. 3. Maestría en Gerencia de Proyectos, acreditación ACAP. 4. Doctorado en Ciencias Naturales para el Desarrollo, reacreditación. 5. Maestría en Ciencias de la Computación, reacreditación SINAES.	Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento de los productos académicos previstos, debido a demoras en la aprobación de los acuerdos requeridos por parte de instancias externas, afectando la actualización curricular, el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de la meta. Riesgo de gestión asociado al retraso o imposibilidad de completar los productos de actualización curricular, debido a que los cambios propuestos requieran nuevas plazas para su aprobación, afectando el cumplimiento de la meta. Riesgo de gestión académica asociado a que los programas de Mecatrónica y Diseño permanezcan temporalmente sin acreditación, debido al cambio de agencia acreditadora y a posibles desfases entre la finalización de la acreditación vigente y la aprobación de la nueva, afectando la entrega de títulos con el sello de acreditación a las personas estudiantes que se gradúen durante ese periodo.	272 572 347,77	Personas directoras de escuelas, coordinadoras de posgrados y del CEDA	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil
1	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.0.3. Impartir al menos 6.662 grupos académicos de técnicos y grado.	Cantidad de grupos académicos de técnicos y grado impartidos.	1. Programar la oferta de grupos de programas de técnicos y de grado, de acuerdo con la demanda y la capacidad disponible. 2. Coordinar la disponibilidad de personal docente, infraestructura y demás recursos requeridos para la apertura de los grupos. 3. Gestionar la apertura de los grupos programados conforme con los procesos institucionales establecidos. 4. Dar seguimiento a la conformación y ejecución de los grupos durante el periodo.	Riesgo financiero y de gestión asociado al incumplimiento de la cantidad prevista de grupos académicos, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES y, consecuentemente, de las plazas docentes, el equipamiento y la infraestructura disponibles, afectando la cobertura de la	15 832 666 353,60	Personas directoras de Escuelas y Fundatec.	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					a. Registrar y consolidar la información de los grupos impartidos y la población atendida. b. Impartir 4.570 grupos de grado en los diferentes periodos. c. Impartir 2.092 grupos de programas técnicos	oferta académica y el cumplimiento de la meta.					
1	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.1.1. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Porcentaje de desarrollo de la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1. Realizar un diagnóstico sobre necesidades, tendencias y prioridades para desarrollar la innovación educativa, a programas académicos. 2. Establecer disposiciones estratégicas para la incorporación de la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje. 3. Elaborar un informe del diagnóstico realizado y las disposiciones establecidas. 4. Definir metodología para el cálculo de nivel de satisfacción de estudiantes y docentes, con el proceso de enseñanza aprendizaje, en coordinación con la OPI. 5. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia N.º 8 del V Congreso Institucional, vinculadas con la creación e implementación del Programa TEC XR y la incorporación de tecnologías inmersivas y emergentes en las actividades sustantivas institucionales.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	10 964 843,83	Persona directora del CEDA	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil
11	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.2.2. Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinarias y digitales.	Porcentaje de avance en la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente en competencias pedagógicas, disciplinarias y digitales.	1. Definir elementos del programa de formación continua. 2. Realizar un diagnóstico que contemple el establecimiento de la línea base y la cobertura de cuánto personal se capacitará en temas pedagógicos, disciplinarios y digitales. 3. Realizar al menos 2 campañas de fomento de cultura de capacitación pedagógica. 4. Definir metodología para índice de satisfacción de las personas docentes, en coordinación con la OPI. 5. Realizar el informe de diagnóstico del Programa de Formación Continua.	Riesgo de gestión asociado al retraso en la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua, debido a que las contrataciones requeridas no se formalicen oportunamente, afectando el cumplimiento de las actividades y los plazos establecidos para la meta.	5 646 934,59	Persona directora del CEDA	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil
1	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	2.2.6.3.3. Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	Porcentaje de avance en las acciones anuales de fortalecimiento en lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	1. Actualizar el diagnóstico institucional de dominio de inglés considerando los insumos ya generados de periodos anteriores. 2. Realizar una propuesta de actualización de la normativa para aplicar la prueba diagnóstica en la población estudiantil y docente, de acuerdo con la naturaleza y alcance la modificación. 3. Desarrollar al menos cuatro acciones estratégicas de la iniciativa denominada Fomento del Uso del Idioma Inglés (FUI) por parte de la Escuela de Idiomas y Ciencias Sociales, en conjunto y con el apoyo de la Dirección del CTLSC 4. Promover el programa de formación en idioma inglés. 5. Consolidar y analizar información institucional sobre dominio, certificación, formación y uso de lenguas extranjeras en la población docente y estudiantil de grado. a. Dar seguimiento al registro de las personas graduadas que cuentan con certificación en un segundo idioma, en coordinación con la OPI. b. Registrar la cantidad de personas con dominio de idiomas de las personas de las escuelas y si se encuentran certificadas. c. Registrar las actividades desarrolladas en otros idiomas por parte de las escuelas. d. Registrar el porcentaje de programas de cursos que	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	181 007 327,61	Persona vicerrectora de Docencia	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					incluyen actividades en otro idioma. e. Registrar las personas matriculadas, que finalizan y están certificadas a través del Programa de Inglés Conare.						
1	2	7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.	2.2.7.2.1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	Porcentaje de avance del diagnóstico de la oferta formativa institucional.	1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa académica existente en cada escuela y nivel formativo. 2. Identificar brechas, duplicidades y trayectorias potencialmente concatenables. 3. Elaborar informe del diagnóstico realizado 4. Dar seguimiento al acuerdo del V Congreso sobre la unidad de técnicos. 5. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 9 del V Congreso Institucional, vinculadas con la formulación e implementación del Modelo de Gestión de Programas Técnicos, incluyendo su gobernanza, procesos y ajustes normativos y presupuestarios.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	10 410 788,50	Persona vicerrectora de Docencia	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
7	2	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.0.1. Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico.	Cantidad de personas estudiantes matriculadas en programas técnicos.	1. Divulgar la oferta de programas técnicos disponible entre las poblaciones de interés. 2. Gestionar los procesos de admisión y matrícula de las personas interesadas en los programas técnicos. 3. Coordinar la apertura y programación de los grupos requeridos para atender la matrícula prevista. 4. Dar seguimiento al proceso de matrícula de las personas admitidas en los programas técnicos. a. Registrar y consolidar la matrícula alcanzada en los programas técnicos. b. Matricular al menos 4.900 estudiantes en programas técnicos.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	523 887,64	Persona vicerrectora de Docencia y directora de Fundatec	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
7	2	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.0.2. Matricular al menos 11.370 personas en programas de grado.	Cantidad de personas estudiantes matriculadas en programas de grado.	1. Gestionar los procesos de admisión y matrícula de las personas admitidas y estudiantes regulares de los programas de grado. 2. Coordinar la apertura y programación de los grupos requeridos para atender la matrícula prevista. 3. Dar seguimiento al proceso de matrícula de las personas admitidas y estudiantes regulares en los programas de grado. 4. Registrar y consolidar la matrícula alcanzada en los programas de grado. a. Matricular al menos 2.152 estudiantes de nuevo ingreso en programas de grado. b. Matricular al menos 8.938 estudiantes regulares en los programas de grado. c. Matricular al menos 280 estudiantes de primer ingreso en programas de licenciatura para egresados.	Riesgo financiero asociado a la imposibilidad de atender la cantidad prevista de personas estudiantes en programas de grado, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES y consecuentemente, de las plazas docentes, el equipamiento y la infraestructura disponibles, afectando la capacidad institucional de matrícula y el cumplimiento de la meta.	523 887,64	Persona vicerrectora de Docencia y Vida Estudiantil y Servicios Académicos	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
7	2	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	Porcentaje del diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos.	1. Conformar la Comisión Académica permanente para el desarrollo de la estrategia. 2. Recopilar las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos. 3. Sistematizar las necesidades recopiladas como insumo para la formulación de la estrategia institucional. 4. Elaborar el informe diagnóstico.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	5 864 673,42	Persona vicerrectora de Docencia	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
7	2	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	Porcentaje de avance en el diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en regiones.	1. Recopilar y analizar información sobre necesidades y oportunidades de ampliación de la oferta académica en las regiones, utilizando fuentes institucionales y nacionales. 2. Identificar opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones, considerando cursos, programas y diferentes niveles de formación. 3. Realizar acciones para consecución de fondos adicionales para ampliar las actividades académicas (oferta académica y ciudad tecnológica y científica regional). 4. Analizar los requerimientos y condiciones de viabilidad de las opciones identificadas, incluyendo recursos, alianzas, capacidades institucionales y necesidades regionales. 5. Analizar las gestiones y oportunidades identificadas para las regiones Brunca y Chorotega, según corresponda. 6. Elaborar el informe de diagnóstico, incorporando las opciones de ampliación identificadas.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	7 020 724,31	Persona vicerrectora de Docencia y directora de Posgrados.	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
8	2	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	2.2.9.0.1. Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos.	Cantidad de personas estudiantes graduadas de programas técnicos.	1. Gestionar los procesos académicos y administrativos requeridos para la graduación de las personas estudiantes que cumplan con los requisitos establecidos. 2. Registrar y verificar las personas graduadas de los programas de técnicos. a. Graduar al menos 1.600 estudiantes en programas de técnicos.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	523 887,64	Persona vicerrectora de Docencia y directora de Fundatec	2. Docencia	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)	Población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo
8	2	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	2.2.9.0.2. Graduar al menos 1.450 personas estudiantes en programas de grado.	Cantidad de personas estudiantes graduadas de programas de grado.	1. Gestionar los procesos académicos y administrativos requeridos para la graduación de las personas estudiantes que cumplan con los requisitos establecidos. 2. Registrar y verificar las personas graduadas de los programas de grado. a. Graduar al menos 1.450 estudiantes en programas de grado.	Riesgo financiero y de gestión asociado al aumento del tiempo requerido por la población estudiantil para completar sus programas de grado, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES y consecuentemente, de las plazas docentes, el equipamiento y la infraestructura disponibles, afectando la graduación oportuna y el cumplimiento de la meta institucional.	523 887,64	Persona vicerrectora de Docencia.	2. Docencia	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)	Población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo
2	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	2.4.11.0.1. Gestionar acciones en los 6 ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Porcentaje de avance de las actividades de los Centros de Investigación gestionadas.	1. Ejecutar proyectos de investigación científica, tecnológica, propia y contratada. 2. Brindar servicios o productos científicos y tecnológicos especializados de laboratorio o de campo. 3. Desarrollar proyectos o actividades de extensión, vinculación o acción social. 4. Transferir y divulgar resultados de investigación. 5. Desarrollar actividades de consultorías y asesorías técnicas. 6. Desarrollar procesos de capacitación y actualización profesional contratada. a. Registrar la acreditación y reacreditación de ensayos de laboratorio. b. Registrar actividades de promoción y divulgación	Riesgo financiero asociado a la ejecución parcial o al incumplimiento de las actividades previstas por los Centros de Investigación, debido a la insuficiente disponibilidad presupuestaria, afectando la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y académico y el cumplimiento de la meta institucional.	185 153 254,00	Personas coordinadoras de Centros de Investigación	4. Investigación	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)	Comunidad Institucional, sector socio-productivo, sociedad

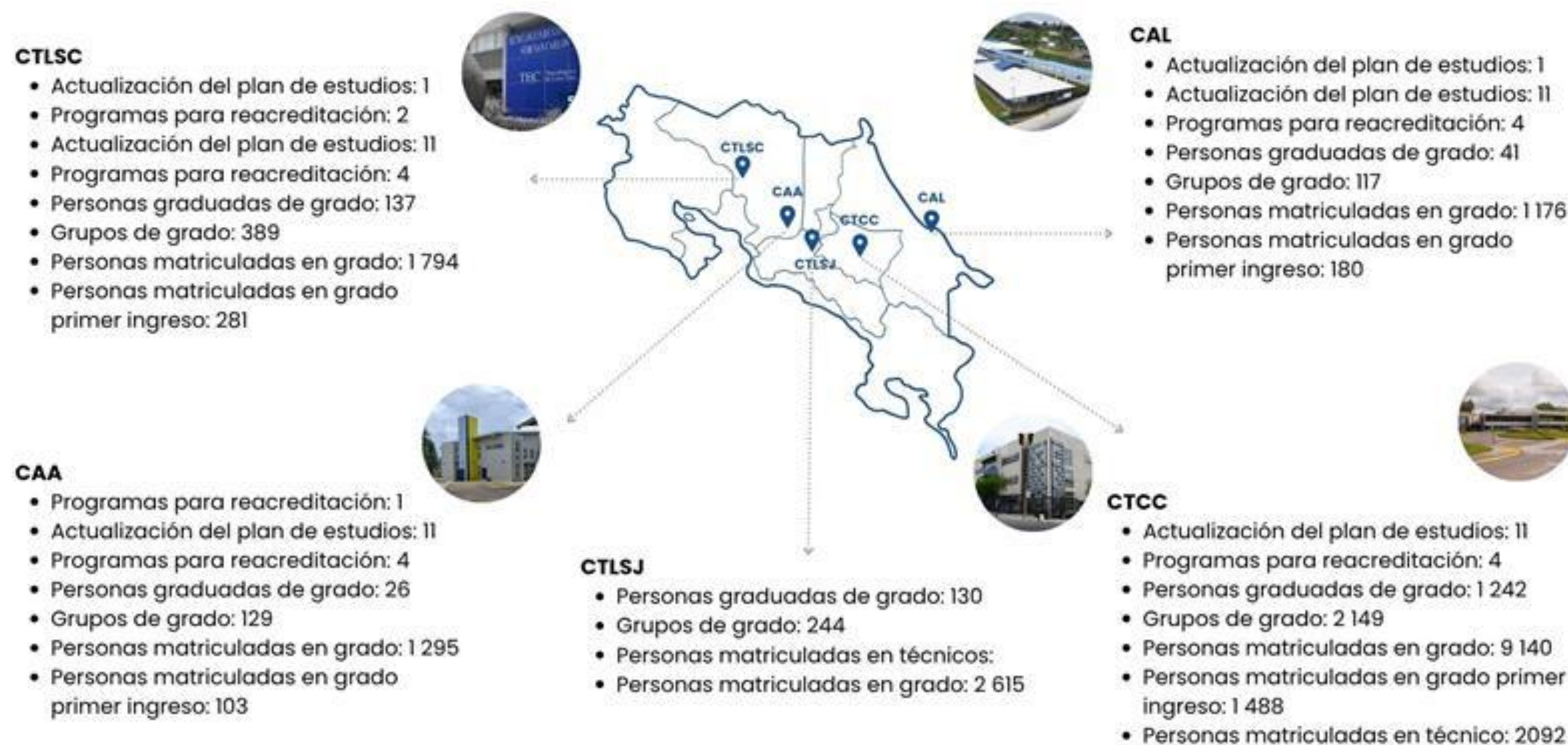
N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					del Centro de Investigación. c. Registrar alianzas concretadas por el centro de investigación. d. Registrar la cantidad de personas funcionarias y estudiantes que participan en actividades del Centro de Investigación.						
2	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	2.4.11.0.2. Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento	Porcentaje de ejecución de las iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	Emprendelab 1. Desarrollar al menos 1 evento de innovación abierta coordinado por la Escuela de Administración de Empresas y con el apoyo de la Dirección de los campus tecnológicos, centros académicos y Vicerrectorías. 2. Desarrollar la Semana de Innovación y la Creatividad en conjunto con los Centros de Investigación. 3. Desarrollar al menos 1 Programa de Incubación de Empresas por parte de la Escuela de Administración de Empresas y con el apoyo de la Dirección del campus tecnológicos, centros académicos y Vicerrectorías.	Riesgo financiero asociado a la falta de sostenibilidad de las iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento, debido a la insuficiencia de los recursos gestionados por medio de la Fundatec, afectando su continuidad, ejecución y el cumplimiento de la meta institucional.	47 198 772,50	Personas coordinadora del Emprendelab y personas coordinadoras de Centros de Investigación	4. Investigación	4.3 Iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento desarrolladas e implementadas en sectores productivos y sociales (PF)	Personal académico, población estudiantil, Sector socio-productivo, sociedad

Asignación Presupuestaria 2027 para la Vicerrectoría de Docencia

Tabla 32. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la Vicerrectoría de Docencia

Presupuesto Vicerrectoría de Docencia	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	29 152 078 013,00
Servicios	599 382 300,00
Materiales y Suministros	188 402 168,00
Bienes duraderos	7 899 936 545,00
Otros	589 564 600,00
Total	38 429 363 626,00

Figura 10. Vicerrectoría de Docencia, distribución de metas y presupuesto por campus tecnológico y centro académico.



6.4.8 VICERRECTORÍA DE VIDA ESTUDIANTIL Y SERVICIOS ACADÉMICOS

Tabla 33. Matriz PAO 2027 de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	3.1.1.0.1 Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Viesa.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias de la dependencia con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 3. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 4. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 5. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 11 acciones propias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 2 acciones propias del Depto. Orientación y Psicología. 7. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 1 acción propia de la Biblioteca. 8. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 1 acción propia de la Clínica de Atención Integral en Salud. 9. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 12 acciones propias del Depto. Admisión y Registro. 10. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 3 acciones propias del Depto. de Becas y Gestión Social. 11. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 10 acciones propias de la Escuela de Cultura y Deporte. 12. Desarrollar, registrar y dar seguimiento a 12 acciones propias del Devesa. 13. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 4 del V Congreso Institucional, vinculadas con el reconocimiento de la vida estudiantil como actividad sustantiva universitaria y las adecuaciones estatutarias, normativas y de articulación institucional correspondientes. 14. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 20 del V Congreso Institucional, vinculadas con la creación e implementación del Programa Institucional VolunTEC y el fortalecimiento del voluntariado estudiantil, la formación integral y la vinculación social y territorial.	Riesgo de gestión asociado a la limitación presupuestaria afectando la atención de las actividades operativas. (CAIS) Riesgo de gestión asociado a una baja participación de la población objetivo en las actividades programadas generando el desaprovechamiento de los servicios profesionales contratados, ejecución ineficiente de los recursos y el incumplimiento de los objetivos. (CAIS) Riesgo de gestión asociado a la ejecución de las actividades programadas en el plan de acción producto de la gestión de riesgos en los procesos de admisión, matrícula, actas y graduación limitando los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas. (DAR) Riesgo de gestión asociado a la asignación a Devesa de actividades que no corresponden a su ámbito de competencia, debido a que la plaza responsable se encuentra compartida con la Dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos, lo que podría generar falta de claridad en la definición de responsabilidades y afectar el seguimiento y la ejecución oportuna del PAT. Riesgo presupuestario asociado a la asignación tardía de los recursos, imposibilitando la remodelación de una residencia. Riesgo de talento humano asociado a la sobre carga laboral que limita la participación en comisiones u otras afectando los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas. (DOP) 1. Riesgo de talento humano asociado a la falta de asignación de carga y a la limitada disponibilidad de las personas integrantes de la Comisión (CAMI), lo que podría ocasionar retrasos en la ejecución de las acciones programadas. (Viesa) 2. Riesgo de gestión externo asociado a la convocatoria de actividades de la Comisión (Conreve) fuera del país, adicionales o distintas de las previstas en la planificación anual, lo que podría limitar la representación estudiantil y de la Vicerrectoría en espacios de toma de decisiones y actividades formativas dirigidas al estudiantado. (Viesa) Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional. Riesgo de gestión asociado a la baja participación de la población estudiantil en los programas de promoción y prevención de la salud, lo que podría limitar el alcance y aprovechamiento de las actividades programadas y afectar el cumplimiento de sus objetivos. (CAIS)	2 558 764 374,03	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la Viesa	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	3.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y Servicios Académicos.	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Viesa adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo presupuestario asociado a la falta de los recursos provenientes del FEES, lo que podría limitar la asignación presupuestaria y afectar la adquisición oportuna de los bienes duraderos para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Viesa. (Viesa) Riesgo de gestión asociado a los atrasos en los procesos de adquisición y a dificultades en la coordinación y el seguimiento con las instancias correspondientes, lo que podría afectar la adquisición oportuna de los bienes duraderos e incidir en la efectividad de los servicios brindados por la Viesa. (Viesa)	4 496 830 697,41	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la Viesa, Aprovechamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
14	1	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	3.1.3.0.1. Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional	Porcentaje de avance de los servicios de salud brindados para contribuir con el bienestar integral de la comunidad institucional.	1. Brindar el servicio de atención médica 2. Brindar el servicio de enfermería 3. Brindar el servicio de odontología 4. Brindar el servicio de nutrición 5. Brindar el servicio de atención psicológica 6. Brindar el servicio de valoración de salud a estudiantes de nuevo ingreso a Residencias Estudiantiles.	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiente disponibilidad de recursos para brindar los servicios de salud programados, lo que podría limitar su continuidad y afectar el cumplimiento de la meta. (CAIS)	1 203 777 776,00	Persona directora del CAIS y Devesa	1. Administración	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)	Comunidad Institucional
8	2	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.2.9.0.5. Impartir al menos 235 grupos académicos culturales y deportivos.	Cantidad de grupos académicos culturales y deportivos impartidos.	1. Programar la oferta de grupos académicos de culturales y deportivos, de acuerdo con la demanda y la capacidad disponible. 2. Coordinar la disponibilidad de personal docente, infraestructura y demás recursos requeridos para la apertura de los grupos. 3. Gestionar la apertura de los grupos programados conforme con los procesos institucionales establecidos. 4. Dar seguimiento a la conformación y ejecución de los grupos durante el período. a. Impartir 235 grupos de docencia culturales y deportivos en programas de grado.	Riesgo presupuestario asociado a la falta de los recursos provenientes del FEES, lo que podría limitar la capacidad de ejecución de la meta dificultando la apertura de más grupos, el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento necesario para atender la demanda.	1 194 505 194,00	Persona directora de Escuela de Cultura y Deporte	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
7	3	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	Porcentaje de avance de la etapa I del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión.	1. Definir el equipo de trabajo para el proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión. 2. Articular y definir criterios de evaluación del Modelo Institucional de Admisión. 3. Documentar y sistematizar el Modelo de Admisión. 4. Definir el perfil de ingreso esperado.	Riesgo de talento humano asociado a la sobrecarga laboral y a la disponibilidad limitada de las personas integrantes del equipo de trabajo, debido a la atención simultánea de sus funciones ordinarias, lo que podría retrasar el desarrollo de la primera etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión. (Viesa)	20 174 209,46	Persona vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3. Vida Estudiantil	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)	Persona solicitante, sociedad
8	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.0.1. Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	Porcentaje de implementación de las actividades de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	1. Realizar 10 actividades de Nivelación, inducción e integración estudiantil. 2. Realizar 10 actividades de Acompañamiento psicoeducativo y permanencia. 3. Realizar 12 actividades de Atención inclusiva y equiparación de oportunidades. 4. Realizar 11 actividades de Apoyo al rendimiento académico y mitigación de la repitencia. 5. Realizar 3 actividades Deportivas y Recreativas. 6. Realizar 10 actividades de Mentoría.	Riesgo presupuestario asociado a los recursos y talento humano para cubrir la demanda ocasionando una sobrecarga en las personas colaboradoras para la realización de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la permanencia y éxito académico. (DOP) Riesgo presupuestario asociado a los recursos para cubrir el apoyo académico, acompañamiento e inclusión de personas estudiantes para la realización de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la permanencia y éxito académico. (ECyD)	74 721 080,00	Persona directora del DOP, Devesa y de la Escuela de Cultura y Deporte	3. Vida Estudiantil	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil
8	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el	3.3.9.0.2. Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que	Porcentaje de avance de los servicios	1. Orientación e inducción sobre los servicios de Biblioteca	Riesgo de gestión asociado a limitaciones en la disponibilidad y actualización de los recursos bibliográficos, tecnológicos y de información, así	1 063 658 797,00	Persona directora del depto. Servicios	3. Vida Estudiantil	3.5 Servicios de biblioteca brindados (PI)	Población estudiantil

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
		éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	bibliotecarios brindados para contribuir con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	2. Alfabetización informacional y formación de usuarios 3. Asesoría bibliográfica y apoyo a trabajos académicos y TFG 4. Acceso y disponibilidad de colecciones y recursos de información 5. Servicio de préstamos bibliotecarios 6. Servicios bibliotecarios virtuales 7. Servicio de Libro Beca 8. Atención de consultas y referencia 9. Vinculación con redes y sistemas interuniversitarios. 10. Promoción de la lectura, extensión cultural y vinculación académica. 11. Gestión y mejora continua del Sibitec. 12. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 16 del V Congreso Institucional, vinculadas con la creación, implementación y gestión del Repositorio de Software TEC para la conservación, reutilización y transferencia del software institucional.	como a fallas en los sistemas y plataformas, que podrían afectar la continuidad, calidad y capacidad de respuesta de los servicios bibliotecarios. Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad y actualización de las competencias del personal, así como al bajo conocimiento y aprovechamiento de los servicios y recursos bibliotecarios por parte de la comunidad universitaria, que podría afectar la prestación, utilización y fortalecimiento de los servicios.		Bibliotecarios y Devesa			
8	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.0.3. Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	Cantidad de becas otorgadas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	1. Otorgar al menos 13.029 Becas Socioeconómicas 2. Otorgar al menos 10.011 Becas de Estímulo 3. Otorgar becas o apoyos económicos complementarios. 4. Elaborar un informe semestral de la cobertura de becas. 5. Realizar el proceso de atención integral en el Programa de Residencias Estudiantiles durante el año, donde se incluyan actividades relacionadas con los derechos humanos e inclusión, así como acciones específicas de inducción para nuevos usuarios del servicio. 6. Realizar el proceso de inducción a los programas de becas estudiantiles principales. 7. Realizar el proceso de asignación de cupos para ingreso al TEC en el año 2027 por medio del Programa de Admisión Restringida (PAR). 8. Realizar el proceso de seguimientos y de visitas domiciliarias a estudiantes de primer ingreso y regulares con beca socioeconómica principal.	Riesgo financiero asociado a la ausencia de crecimiento de los recursos del FEES Institucional para el 2027, lo que podría limitar el incremento del presupuesto destinado a becas y afectar la capacidad de atención ante un aumento de la demanda. Riesgo financiero asociado al incremento de las solicitudes de becas socioeconómicas, por encima de la cantidad estimada y de los recursos disponibles, lo que podría limitar la cobertura y la atención oportuna de la población solicitante.	7 405 851 319,00	Persona directora del depto. Becas y Gestión Social y Devesa	3. Vida Estudiantil	3.3 Becas y beneficios estudiantiles otorgados (PI)	Población estudiantil
8	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.0.4. Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	Porcentaje de implementación de las actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyen al bienestar estudiantil.	1. Gestionar las necesidades de las asociaciones estudiantiles de carrera y de la Asociación de Madres y Padres (Asemptec) mediante actividades de esparcimiento, adquisición de servicios, compra de materiales, suministros y bienes duraderos necesarios para el cumplimiento de estas, tomando en cuenta todas las asociaciones de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos. 2. Gestionar las actividades administrativas, culturales, deportivas y de recreación para 5 actores representantes de la Feitec (Consejo Ejecutivo y Consejos ejecutivos Regionales): servicios, materiales y suministros, adquisición de servicios diversos y bienes duraderos	Riesgo de gestión asociado a atrasos, limitaciones o incumplimientos en los procesos administrativos y presupuestarios requeridos para la adquisición de bienes y servicios, contratación de servicios profesionales y gestión de viáticos, que podrían afectar la ejecución oportuna de los recursos y de las actividades programadas por la Feitec y sus órganos estudiantiles. Riesgo de gestión asociado a la limitada participación, integración y sentido de pertenencia de la población estudiantil, que podría afectar su involucramiento en las actividades de la Feitec, así como la representatividad e incorporación de sus necesidades e intereses en las propuestas desarrolladas. Riesgo de gestión asociado a la limitada presentación de candidaturas en los procesos	89 680 000,00	Persona presidente de la Feitec y vicerrectora de Viesa	3. Vida Estudiantil	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					necesarios para su cumplimiento, así como las necesidades en las que los representantes estudiantiles recurran en el ejercicio de su cargo. 3. Realizar la distribución porcentual por Órganos perteneciente a la Feitec para su operación normal y administración de sus actividades pertinentes. 4. Gestionar la participación de la Feitec en al menos 10 eventos nacionales e internacionales vinculados a su quehacer que ameriten de su presencia. 5. Realizar 1 evento llamado "Festival de la Federación de Estudiantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica" (Festec 2027) organizado por el Consejo Ejecutivo de la Feitec a realizarse en el CTLSC. 6. Elaborar 1 propuesta de "Jornada de Integración" del Movimiento Estudiantil (asociaciones y órganos), organizado por el Consejo Ejecutivo de la Feitec en colaboración con las asociaciones de carrera. 7. Realizar al menos 6 actividades generales para la comunidad estudiantil promoviendo la integración y mejorar el bienestar de los estudiantes del TEC, coordinados por el Consejo Ejecutivo de la Feitec en colaboración con las asociaciones de las diferentes carreras.	electorales de la Feitec, que podría afectar la conformación, continuidad y funcionamiento de los órganos de representación estudiantil.					
8	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	Porcentaje de implementación del plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de habilidades para la vida.	1. Conformar la Comisión de Habilidades de la Vida, nombrada por el Consejo de Viesa. 2. Realizar un plan piloto del instrumento de registro en programas Viesa seleccionados. 3. Definir la línea base del índice de habilidades para la vida de las personas graduadas (perfil de salida) 4. Elaborar un informe de los resultados del plan piloto realizado a. Registrar los índices de las personas estudiantes que participan en actividades para la vida.	Riesgo de talento humano asociado a la capacidad institucional, carga laboral y nombramiento de la comisión ocasionando limitaciones en la coordinación, articulación y desarrollo de las habilidades para la vida en la población estudiantil de los campus y centros académicos. (ECyD)	11 787 366,27	Persona vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3. Vida Estudiantil	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)	Población estudiantil
8	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Porcentaje de avance en la elaboración del informe de viabilidad.	1. Realizar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa 2. Presentar ante Consejo de Rectoría y Consejo Institucional el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa. 3. Diseñar la hoja de ruta de implementación de la propuesta ajustada.	Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad de las personas integrantes de la Comisión, debido a que las actividades se realizan sin asignación específica de carga laboral, lo que podría retrasar la elaboración y presentación del informe de viabilidad. Riesgo normativo asociado a la identificación de disposiciones internas que requieran ajustes sustanciales en la propuesta de estructura originalmente planteada, lo que podría retrasar la elaboración del informe o afectar su viabilidad.	15 856 542,79	Persona vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3. Vida Estudiantil	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)	Población estudiantil
6	3	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas	Porcentaje de implementación de las actividades de becas,	1. Implementar las 16 actividades del pilar de Becas Estudiantiles del Plan- Fosibae. 2. Implementar las 18 actividades del pilar de Residencias Estudiantiles del Plan- Fosibae.	Riesgo de talento humano asociado a la disponibilidad limitada de la persona responsable, debido al recargo de la Dirección de Becas y Gestión Social, lo que podría impedir la conclusión de las actividades pendientes del PAO 2026 y afectar la	51 063 912,45	Persona vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3. Vida Estudiantil	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar	Población estudiantil

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
		del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	residencias, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3. Implementar las 23 actividades del pilar de Servicios Estudiantiles del Plan-Fosibae. 4. Implementar las 17 actividades del pilar de Apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae. 5. Definir los servicios mínimos que un estudiante debe recibir. 6. Elaborar un informe de avance de las actividades implementadas en cada pilar. a. Registrar los estudiantes que reciben apoyos, mediante los pilares del Plan-Fosibae.	ejecución oportuna de las actividades del Plan-Fosibae programadas para 2027.				estudiantil brindados (PI)	
5	5	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	3.5.12.0.1. Desarrollar actividades en los 4 ámbitos: deportivos, culturales, artísticos y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	Porcentaje de avance en el desarrollo de las actividades deportivas, culturales, artísticas y de extensión.	1. Realizar 20 actividades interculturales y artísticas de integración con la sociedad. 2. Desarrollar 4 programas y actividades de formación cultural y artística para la sociedad. 3. Desarrollar 2 actividades de extensión artística y cultural en comunidades. 4. Desarrollar 16 actividades deportivas y recreativas de extensión dirigidas a la comunidad.	Riesgo presupuestario asociado a los recursos para cubrir el apoyo académico, acompañamiento e inclusión de personas estudiantes para la realización de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la permanencia y éxito académico. (ECyD)	16 975 250,00	Persona directora de la Escuela Cultura y Deporte	5. Extensión	5.3 Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)	Sociedad

Asignación Presupuestaria 2027 para la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Tabla 34. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Presupuesto Vicerrectoría Vida Estudiantil y Servicios Académicos	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	5 809 522 021,00
Servicios	395 881 360,00
Materiales y Suministros	167 992 640,00
Bienes duraderos	4 496 830 697,41
Otros	7 333 419 800,00
Total	18 203 646 518,41

Figura 11. Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, distribución de metas y presupuesto por campus tecnológico y centro académico



6.4.9 VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Tabla 35. Matriz PAO 2027 de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	4.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	1. Gestionar la articulación y coordinación de las actividades propias de la dependencia con las Vicerrectorías de Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión, así como con los campus tecnológicos y centros académicos, para facilitar la atención integrada de asuntos institucionales. 2. Participar en comisiones institucionales e interinstitucionales. 3. Representar al TEC en organismos nacionales e internacionales. 4. Gestionar y dar seguimiento a convenios marco y específicos, declaratorias de interés y otros instrumentos de vinculación que propicien servicios, alianzas académicas, donaciones y/o proyectos, en coordinación con Fundatec y otras entidades. 5. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 2 acciones propias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión. 6. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acción propia de la Dirección de Investigación. 7. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 4 acciones propias de la Dirección de Posgrado. 8. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 3 acciones propias de la Dirección de Cooperación y Asuntos Internacionales. 9. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acción propia de la Editorial Tecnológica. 10. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acción propia del Centro de Vinculación. 11. Desarrollar, registrar y dar seguimiento al menos 1 acción propia de la Dirección de Extensión. 12. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.° 11 del V Congreso Institucional, vinculadas con el análisis y formulación de la reforma estatutaria para la eventual creación de la Vicerrectoría de Extensión. 13. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.° 13 del V Congreso Institucional, vinculadas con la formulación del Modelo Institucional de	Riesgo legal asociado a una posible modificación o derogación de la Ley N. 8020 por parte de la Asamblea Legislativa afectando capacidad para cumplir con la producción de obras o restricción en el uso de los recursos para compra de equipo computacional. (ET) Riesgo gestión asociado al presupuesto que limite la asignación de una plaza afectando la atención de los de los servicios administrativos de apoyo. (DCAI) Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (DE) Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (Posgrados) Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad de personas candidatas con el perfil y experiencia requeridos para sustituir temporalmente al personal de planta, lo que podría afectar la continuidad y el fortalecimiento de las actividades de la Dirección de Investigación. Riesgo presupuestario asociado a la aprobación y asignación de los recursos que limite la ejecución de los proyectos y actividades de investigación y extensión. (VIE) Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento de las actividades previstas, debido al incremento de las labores y la consecuente saturación de la carga de trabajo del personal de la dependencia, afectando la ejecución oportuna y el cumplimiento de la meta. (Vinculación)	4 277 460 006,2	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la VIE	1. Administración	1.3 Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)	Comunidad Institucional

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					Transferencia Tecnológica y los ajustes normativos requeridos para la protección y transferencia de resultados de investigación y extensión.						
9	1	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	4.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión adquiridos.	1. Definir los criterios para asignar los recursos de bienes duraderos acorde con el PTI 2026-2028. 2. Priorizar y validar los bienes duraderos por adquirir, según recursos asignados y de acuerdo con el PTI 2026-2028. 3. Ejecutar los procesos de adquisición de bienes duraderos priorizados, según parámetros y procedimientos establecidos. 4. Articular, con las dependencias correspondientes, las acciones requeridas para la ejecución eficiente de los procesos de adquisición y de los recursos asignados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad oportuna del presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional. (VIE) Riesgo de gestión asociado a la imposibilidad de concretar oportunamente servicios, proyectos o alianzas de vinculación, debido a la limitada disponibilidad de las personas funcionarias para elaborar las cotizaciones u ofertas y a los tiempos de respuesta de las empresas para suministrar información, validar requerimientos o tomar decisiones, afectando el cumplimiento de las actividades, la atención de oportunidades y la captación de recursos externos. (Vinculación)	1 334 086 762,80	Persona vicerrectora y directoras de dependencias de la VIE, Aprovechamiento y Financiero Contable	1. Administración	1.2 Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)	Comunidad Institucional
1	2	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	4.2.6.0.1. Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	Cantidad de grupos académicos de posgrado impartidos.	1. Programar la oferta de grupos de programas de posgrado, de acuerdo con la demanda y la capacidad disponible. 2. Coordinar la disponibilidad de personal docente, infraestructura y demás recursos requeridos para la apertura de los grupos. 3. Gestionar la apertura de los grupos programados conforme con los procesos institucionales establecidos. 4. Dar seguimiento a la conformación y ejecución de los grupos durante el período. a. Registrar y consolidar la información de los grupos impartidos y la población atendida. b. Impartir 735 grupos de posgrado en los diferentes periodos.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.	4 450 647,46	Persona Vicerrectora de Investigación y Extensión y persona directora de Posgrados	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
1	2	7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.	4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	Porcentaje de avance en la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados.	1. Concluir la elaboración de la propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado. 2. Presentar la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado ante el Consejo Institucional y las instancias institucionales correspondientes. 3. Atender las observaciones, consultas y solicitudes de información complementaria formuladas por las dependencias e instancias institucionales durante el proceso de análisis de la propuesta. 4. Coordinar y gestionar la incorporación de los ajustes requeridos a la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado, derivados del proceso de revisión institucional. 5. Dar seguimiento al proceso de análisis y aprobación de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado ante el Consejo Institucional y/o instancias correspondientes.	Riesgo de gestión asociado a la presentación de observaciones o solicitudes de ajuste durante la revisión de la Propuesta de Fortalecimiento de Posgrado por parte de las instancias competentes y del Consejo Institucional, lo que podría retrasar el trámite de aprobación dentro del periodo establecido.	16 971 263,10	Persona directora de Posgrados y persona coordinadora de la comisión del CI	2. Docencia	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)	Personal académico, población estudiantil

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					a. Registrar la documentación de las aprobaciones gestionadas para la propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.						
7	2	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	4.2.8.0.1. Matricular al menos 1.500 personas en programas de posgrado.	Cantidad de personas matriculadas en programas de posgrado.	1. Desarrollar acciones orientadas a la promoción y atracción de estudiantes en programas de posgrados. 2. Gestionar los procesos de admisión y matrícula de las personas admitidas y estudiantes regulares de los programas de posgrado. 3. Coordinar la apertura y programación de los grupos requeridos para atender la matrícula prevista. 4. Dar seguimiento al proceso de matrícula de las personas admitidas y estudiantes regulares en los programas de posgrado. 5. Registrar y consolidar la matrícula alcanzada en los programas de posgrado. a. Matricular al menos 1.500 estudiantes en programas de posgrados.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.	482 586,86	Persona directora de Posgrados y coordinadoras de programas de posgrado.	2. Docencia	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)	Comunidad Institucional, sociedad
8	2	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	4.2.9.0.1. Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	Cantidad de graduados en programas de posgrado.	1. Gestionar los procesos académicos y administrativos requeridos para la graduación de las personas estudiantes que cumplan con los requisitos establecidos. 2. Registrar y verificar las personas graduadas de los programas de posgrado. 3. Desarrollar al menos 2 acciones de seguimiento y acompañamiento a las personas estudiantes que presentan rezago en el avance de su programa de posgrado. 4. Diseñar un mecanismo para recopilar y sistematizar información sobre la procedencia geográfica de las personas estudiantes de posgrado.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.	482 586,86	Persona directora de Posgrados y personas coordinadoras de programas de posgrado.	2. Docencia	2.1 Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)	Población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo
3	4	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	Porcentaje de avance en el diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	1. Conformar y coordinar el equipo de trabajo responsable de la elaboración del diagnóstico. 2. Definir la metodología, variables, fuentes de información y criterios para el análisis del ciclo de investigación. 3. Recopilar y analizar información sobre la situación actual del ciclo de investigación y establecer las líneas base correspondientes. 4. Elaborar el diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación. 5. Socializar los resultados del diagnóstico con las instancias correspondientes. 6. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 18 del V Congreso Institucional, vinculadas con la implementación de la política para proyectos de investigación y extensión plurianuales, incluidos sus mecanismos	Riesgo presupuestario asociado a la limitación de recursos para cargas adicionales de talento humano afectando la capacidad de las personas colaboradoras de la VIE para atender oportunamente actividades adicionales. (VIE)	6 630 177,93	Persona vicerrectora de Investigación y Extensión	4. Investigación	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)	Personal académico, población estudiantil, comunidad científica, sociedad, sector socio-productivo

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
					de financiamiento, seguimiento y evaluación.						
4	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.1. Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Cantidad de proyectos estudiantiles de investigación ejecutados.	1. Divulgar las oportunidades que tienen los estudiantes de los campus tecnológicos y centros académicos para desarrollar proyectos estudiantiles de investigación. 2. Evaluar las propuestas de proyectos estudiantiles que se presenten a la comisión. 3. Apoyar la ejecución de al menos 10 proyectos de investigación estudiantiles.	Riesgo presupuestario asociado a ejecución de los proyectos estudiantiles afectando la articulación de la formación, investigación y la generación de conocimiento. (DI) Riesgo de gestión asociado a atrasos en los procesos de compras que limiten la adquisición oportuna de equipo u otro requerido para la ejecución de los proyectos de estudiantiles de investigación. (DI) Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad de personas tutoras por sobrecarga laboral ocasionando atrasos en su asignación y en la ejecución del proyecto.	12 057 214,04	Persona directora de Investigación	4. Investigación	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)	Personal académico, población estudiantil, comunidad científica, sociedad, sector socio-productivo
2	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.2. Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Cantidad de proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación gestionados.	1. Gestionar los aspectos relacionados con las convocatorias internas y externas de la aprobación de Proyectos de Investigación. 2. Realizar el proceso de promoción y fortalecimiento de la investigación en los campus tecnológicos y centros académicos. 3. Promover la participación de la población estudiantil en proyectos y actividades de fortalecimiento de investigación. 4. Estimar el requerimiento presupuestario para asistencias especiales, tanto en proyectos nuevos como activos. 5. Gestionar el trámite de nombramiento de al menos 450 solicitudes de asistencias especiales ante la VIE. 6. Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación. a. Registrar en el sistema ORION los proyectos de investigación nuevos y vigentes.	Riesgo presupuestario asociado a la limitación de recursos de talento humano disponible y requerido para la ejecución de los proyectos que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico. Riesgo de gestión asociado a atrasos en los procesos de compras que limiten la adquisición oportuna de equipo u otro requerido para la ejecución de los proyectos de investigación. (DI)	2 843 497 490,42	Persona directora de Investigación	4. Investigación	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)	Personal académico, población estudiantil, comunidad científica, sociedad, sector socio-productivo
2	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.3. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos	Porcentaje de desarrollo de las iniciativas académicas de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos.	1. Realizar el proceso de gestión de propiedad intelectual y transferencia de tecnología relacionados con proyectos de investigación, extensión, actividades de docencia y sector externo. 2. Realizar al menos 10 acciones de articulación y vinculación con las Zonas Económicas Especiales (Cartago y el Clúster de Logística del Caribe) y el sector socio productivo. 3. Gestionar al menos 8 iniciativas de venta de soluciones en las que interviene el Centro de Vinculación. 4. Apoyar la articulación de empresas y organizaciones con estudiantes para el desarrollo de trabajos finales de graduación y pasantías orientados a la atención de necesidades del sector socio productivo. 5. Realizar acciones orientadas a	Riesgo de gestión asociado a la imposibilidad de concretar oportunamente servicios, proyectos o alianzas de vinculación, debido a la limitada disponibilidad de las personas funcionarias para elaborar las cotizaciones u ofertas y a los tiempos de respuesta de las empresas para suministrar información, validar requerimientos o tomar decisiones, afectando el cumplimiento de las actividades, la atención de oportunidades y la captación de recursos externos.	226 239 647,3	Persona directora del Centro de Vinculación	4. Investigación	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)	Comunidad Institucional, sector socio-productivo, sociedad

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
4	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.4. Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	Cantidad de personas participantes en movilidad	fortalecer la eventual empleabilidad de personas graduadas. 1. Lograr la participación de 976 personas estudiantes en actividades académicas nacionales. 2. Lograr la participación de 274 personas docentes en actividades académicas nacionales. 3. Lograr la participación de 15 personas de apoyo a la academia en actividades académicas nacionales. 4. Lograr la participación de 136 personas estudiantes en acciones de movilidad académica. 5. Lograr la participación de 75 personas docentes en acciones de movilidad académica. 6. Lograr la participación de 74 personas de apoyo a la academia en acciones de movilidad académica. 7. Dar seguimiento a la cantidad de apoyos otorgados con Fondo de Posgrados para movilidad académica. Dir. Posgrados. 8. Divulgar las oportunidades de becas, cursos y eventos 9. Atender solicitudes de apoyo económico para la participación en movilidad académica. Dir. VIE-Fosde	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (ViDa) Riesgo académico asociado al presupuesto y a las debilidades en el registro de las personas estudiantes en movilidad afectando el reporte de los indicadores y registro de entradas y salidas. (DCAI)	70 296 303,68	Personas directoras de Escuelas, coordinadoras de Programas de Posgrados, directora de Cooperación y Asuntos Internacionales, directora de Posgrados, vicerrectora de Investigación y Extensión y persona Vicerrectora de Viesa.	4. Investigación	4.4 Servicios de internacionalización académica gestionados (PI)	Comunidad Institucional
4	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.4.11.0.5. Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión realizadas para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	1. Desarrollar 70 convenios y/o alianzas internacionales (gestión, negociación, formalización, seguimiento y aprovechamiento de instrumentos de cooperación que facilitan alianzas académicas, científicas, tecnológicas y de vinculación). 2. Diseñar 5 Programas Internacionales (Identificación, difusión, articulación y acompañamiento de oportunidades y programas internacionales para la comunidad institucional). 3. Apoyar la presentación de 25 Proyectos Internacionales: Identificación de oportunidades, formulación, gestión, articulación y seguimiento de proyectos de cooperación y/o financiamiento externo, incluyendo iniciativas institucionales bajo seguimiento de la DCAI. 4. Gestionar al menos 1 acta de donación internacional. 5. Desarrollar al menos 1 acción de proyección y posicionamiento institucional internacional: Participación estratégica del TEC en redes, conferencias, ferias, encuentros y otros espacios que favorecen alianzas, oportunidades y posicionamiento internacional.	Riesgo de gestión asociado al tiempo de respuesta sobre las resoluciones requeridas por las dependencias competentes para el trámite de permisos y viáticos para la autorización de la participación en actividades internacionales afectando atrasos en la compra de tiquetes, hospedaje e incremento en presupuesto institucional. Riesgo de gestión asociado a la limitada disponibilidad de convocatorias internacionales pertinentes, la baja participación de las dependencias institucionales y la reducción de fuentes de financiamiento afectando la participación del TEC en proyectos e iniciativas internacionales, los resultados de los indicadores de internacionalización y visibilidad institucional. (DCAI)	38 892 637,55	Persona directora de Cooperación Internacional y Asuntos Internacionales	4. Investigación	4.4 Servicios de internacionalización académica gestionados (PI)	Comunidad Institucional
2	4	11. Fortalecer la vinculación y articulación del	4.4.11.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual	Porcentaje de avance en el diagnóstico de la	1. Conformar y coordinar el equipo de trabajo responsable de la elaboración del diagnóstico.	Riesgo normativo asociado a la interpretación del artículo 121-BIS del EO sobre la definición, aprobación y registro de las	6 630 177,93	Persona vicerrectora de	4. Investigación	4.5 Alianzas de articulación y vinculación	Comunidad Institucional, sector socio-

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
		TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	de las redes académicas nacionales e internacionales	situación de las redes académicas nacionales e internacionales.	2. Definir la metodología, variables, fuentes de información y criterios para la caracterización de las redes académicas nacionales e internacionales. 3. Recopilar y analizar información sobre las redes académicas, considerando su tipología, ámbito, participación y aprovechamiento institucional. 4. Elaborar el diagnóstico y establecer las líneas base institucionales correspondientes. 5. Presentar los avances del diagnóstico ante las instancias definidas para su seguimiento y retroalimentación. 6. Socializar los resultados del diagnóstico con las instancias estratégicas correspondientes.	citaciones de las redes académicas a nivel institucional afectando las delimitaciones de funcionamiento de las redes. (VIE)		Investigación y Extensión		universidad-sociedad gestionados (PI)	productivo, sociedad
2	4	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.4.5.0.1. Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Cantidad de productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación publicados.	1. Realizar al menos 200 publicaciones científicas en revistas indexadas. 2. Realizar 3 publicaciones de divulgación de los resultados de los proyectos de investigación. 3. Publicar al menos 15 libros en el ámbito de la ciencia y la tecnología. 4. Publicar 4 números ordinarios de la revista Tecnología en Marcha de acuerdo con los índices de revistas internacionales en los que ya se participa.	Riesgo financiero asociado a la limitación presupuestaria y de talento humano para atender la demanda ocasionando sobrecarga laboral y limitación para la divulgación y difusión del conocimiento. (ET) Riesgo de imagen asociado a la limitación presupuestaria para dotar de infraestructura de stands y viáticos ocasionando a la no representación de la Editorial Tecnológica en ferias u otras actividades. (ET) Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (VIE)	359 887 805,45	Persona vicerrectora de Investigación y Extensión y persona directora de la Editorial Tecnológica	4. Investigación	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, comunidad científica
2	4	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	Porcentaje de avance en la elaboración de la valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	1. Conformar y coordinar el equipo de trabajo encargado de la valoración. 2. Realizar la valoración de los insumos para la visibilización del valor público generado por la investigación e innovación. 3. Elaborar un informe de resultados de la valoración realizada. 4. Socializar los resultados del diagnóstico con las instancias correspondientes de la Administración, Vicerrectoría de Investigación y Extensión, CT y CA.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (VIE)	8 992 741,37	Persona vicerrectora de Investigación y Extensión	4. Investigación	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, comunidad científica
5	5	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	4.5.11.0.1. Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	Porcentaje de avance en las acciones del Programa de Producción Agropecuaria.	1. Desarrollar al menos 6 acciones del proyecto Unidad de Carne. 2. Desarrollar al menos 4 acciones del proyecto Unidad de Cosecha de Carne (planta de matanza). 3. Desarrollar al menos 6 acciones del proyecto Unidad de Producción Animal. 4. Desarrollar al menos 5 acciones del proyecto Unidad de Cultivo.	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de los recursos asignados para desarrollar las cuatro iniciativas del Programa de Producción Agropecuaria, lo que podría limitar su ejecución y afectar el cumplimiento de la meta. Riesgo de desastres asociado a la ocurrencia de eventos naturales que podrían interrumpir o retrasar el desarrollo de las iniciativas del Programa de Producción Agropecuaria y afectar el cumplimiento de la meta.	484 017 553,57	Personas coordinadoras de las iniciativas de PPA	5. Extensión	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
5	5	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	4.5.12.0.1. Gestionar al menos 35 proyectos de extensión que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	Cantidad de proyectos de extensión gestionados que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	1. Gestionar los aspectos relacionados con las convocatorias internas y externas de la aprobación de proyectos de extensión para el 2028. 2. Realizar el proceso de promoción y fortalecimiento de la extensión en los campus tecnológicos y centros académicos. 3. Promover la participación de la población estudiantil en proyectos o actividades de extensión. 4. Ejecutar y dar seguimiento al presupuesto para asistencias especiales, tanto en proyectos nuevos como activos. 5. Tramitar el nombramiento de al menos 120 personas estudiantes en la modalidad asistentes especiales. 6. Dar seguimiento a al menos 35 proyectos vigentes de extensión. a. Registrar en el sistema ORION los proyectos de extensión nuevos y vigentes.	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (DE)	335 133 922,09	Persona directora de Extensión	5. Extensión	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales
5	5	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	4.5.12.0.2. Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Porcentaje de desarrollo de las iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	1. Ejecutar al menos 20 actividades del Proyecto Educativo para la Persona Adulta Mayor, Pamtec. 2. Desarrollar al menos 12 actividades en el marco del Programa Costa Rica Aprende con la U Pública. 3. Desarrollar al menos 3 actividades en el marco del Programa Centroamérica Aprende con la U Pública.	Riesgo académico asociado a una baja participación, matrícula o permanencia de la población beneficiaria de los programas de extensión ocasionando el incumplimiento de las actividades culturales y de extensión. (DE) Riesgo de gestión asociado a la asignación de la meta al Centro de Vinculación, pese a corresponder a la Dirección de Extensión, afectando la distribución de la carga de trabajo y su ejecución oportuna. (DE)	27 120 537,30	Persona directora del Centro de Vinculación y de la Dirección de Extensión	5. Extensión	5.3 Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)	Sociedad
5	5	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	Porcentaje de avance en el diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	1. Conformar y coordinar el equipo de trabajo responsable de la elaboración del diagnóstico. 2. Definir la metodología, variables, fuentes de información y criterios para el análisis del ciclo de extensión y acción social. 3. Recopilar y analizar información sobre la situación actual del ciclo de extensión y acción social y establecer las líneas base correspondientes. 4. Elaborar el diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión y acción social. 5. Socializar los resultados del diagnóstico con las instancias correspondientes. 6. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 18 del V Congreso Institucional, vinculadas con la implementación de la política para proyectos de investigación y extensión plurianuales, incluidos sus mecanismos de financiamiento, seguimiento y evaluación.	Riesgo de talento humano asociado a la disponibilidad de personal para la conformación de la comisión o retiro de las personas integrantes ocasionando atrasos en el levantamiento de la información del diagnóstico. (DE)	69 680 751,38	Persona vicerrectora de Investigación y Extensión y persona de Extensión	5. Extensión	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)	Personal académico, población estudiantil, sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales
5	5	5. Fortalecer la divulgación y comunicación	4.5.5.0.1. Generar al menos 35 productos	Cantidad de productos generados	1. Promover en los equipos extensionistas la elaboración de los productos académicos acorde al Catálogo	Riesgo académico asociado a la participación y divulgación de proyectos de extensión que no genere la cobertura esperada en la	133 860 501,99	Persona directora de Extensión	5. Extensión	5.2 Productos de extensión y acción	Sociedad, sector socio-productivo, comunidades y

N° Pol	N° Obj	Estrategia	Meta	Indicador Seguimiento	Actividades	Riesgo	Presupuesto	Responsable	Programa	Producto	Población Beneficiaria
		institucional para visibilizar el valor público generado.	derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	derivados de los proyectos de extensión y acción social.	de Productos Derivados de la Extensión Universitaria y la Acción Social en el ITCR. 2. Propiciar espacios para la generación de productos académicos. 3. Dar seguimiento al desarrollo de los productos por parte de las personas extensionistas. 4. Dar seguimiento a la generación de al menos 35 productos académicos asociados a la extensión y acción social. 5. Ejecutar las acciones establecidas en el acuerdo de la ponencia n.º 17 del V Congreso Institucional, vinculadas con el reconocimiento, clasificación y gestión institucional de los productos derivados de la extensión y la acción social, incluida la implementación del catálogo y la normativa correspondiente.	sociedad afectando los proyectos e iniciativas de extensión y acción social. (DE)				social elaborados y difundidos (PF)	sectores territoriales
5	5	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	4.5.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	Porcentaje de avance en la elaboración de la valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	1. Conformar y coordinar el equipo de trabajo encargado de la valoración. 2. Definir la metodología, variables, fuentes de información y criterios para analizar la visibilización de los resultados territoriales y la contribución al valor público. 3. Recopilar y analizar la información correspondiente a los resultados territoriales y la contribución al valor público generados por la extensión y acción social. 4. Elaborar un informe de resultados de la valoración realizada. 5. Socializar los resultados de la valoración con las instancias correspondientes de la Administración, Vicerrectoría de Investigación y Extensión, CT y CA y actores vinculados, según corresponda	Riesgo de gobernanza asociado al cambio en la prioridad de la divulgación de la extensión afectando la visibilidad de los resultados, la vinculación con actores y la generación de valor para la sociedad. (DE)	60 267 015,61	Persona vicerrectora de Investigación y Extensión y persona directora de Extensión	5. Extensión	5.2 Productos de extensión y acción social elaborados y difundidos (PF)	Sociedad, sector socio-productivo, comunidades y sectores territoriales

Asignación Presupuestaria 2027 para la Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Tabla 36. Detalle de aplicación de recursos con fondos propios y específicos para la Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Presupuesto Vicerrectoría de Investigación y Extensión	
Rubro	Presupuesto estimado
Remuneraciones	6 358 636 859,00
Servicios	948 152 201,00
Materiales y Suministros	642 819 676,00
Bienes duraderos	1 334 086 762,80
Otros	1 033 442 832,00
Total	10 317 138 330,80

7 RESULTADOS DEL PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO – PAO 2027

El proceso de valoración de riesgos del Plan Anual Operativo (PAO) 2027 tiene como propósito identificar, analizar y evaluar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de las metas institucionales, así como definir acciones de respuesta oportunas para prevenir o mitigar sus posibles consecuencias.

Este proceso se fundamenta en la Ley General de Control Interno N.º 8292, artículo 14, inciso a), el cual establece los deberes del jerarca y de las personas titulares subordinadas en materia de valoración del riesgo:

“a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo.”

Asimismo, la valoración se sustenta en el Reglamento del Sistema de Control Interno y en el Marco Orientador para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional en el ITCR. Este marco dispone, como parte de la política específica de valoración del riesgo, que:

“La valoración del riesgo se realizará considerando como base las metas incluidas en el Plan Anual Operativo de cada año.”

La Unidad Especializada de Control Interno (UECI) es la instancia técnica encargada de aplicar el proceso de valoración del riesgo institucional, de conformidad con las competencias conferidas por la Ley General de Control Interno N.º 8292, las Normas de Control Interno para el Sector Público y el Marco Orientador Institucional.

El proceso es ejecutado y revisado por el Grupo Consultivo, conformado por las personas que ejercen la Rectoría, las Vicerrectorías y las direcciones de los campus tecnológicos locales, los centros académicos y las oficinas asesoras. Estas instancias son responsables de proporcionar a la UECI información precisa y veraz, de acuerdo con lo establecido en los artículos 10, 12 y 16 de la Ley General de Control Interno N.º 8292.

7.1 Resultados obtenidos

Como parte del proceso de formulación del Plan Anual Operativo 2027, se realizó la valoración de los riesgos, a partir de la identificación de situaciones que podrían afectar el cumplimiento de las metas y de los productos vinculados con estas. Para ello, se analizaron las condiciones asociadas a su ejecución, con el fin de identificar eventos que podrían incidir en el logro de los resultados previstos.

La valoración del riesgo se vincula con el enfoque de Planificación para Resultados, al relacionar los riesgos identificados con las metas y los productos que podrían verse afectados durante su ejecución. Para fortalecer esta trazabilidad, la formulación de los riesgos procura identificar las condiciones que pueden originarlos, el evento que podría materializarse y su posible consecuencia sobre el cumplimiento de la meta, mientras que las acciones de respuesta se orientan a prevenir, mitigar o atender dichos efectos. De esta manera, la valoración del riesgo se incorpora como un insumo para el seguimiento de los resultados previstos en el PAO.

El proceso comprendió la valoración de 88 metas del PAO 2027 y permitió identificar 161 riesgos. Para cada riesgo se determinó el nivel de exposición y se definió la acción de respuesta correspondiente, de acuerdo con las condiciones particulares de la meta o producto y las posibilidades de gestión de la dependencia responsable. La información obtenida constituye un insumo para el seguimiento y la toma de decisiones durante la ejecución del Plan, así como para identificar oportunamente situaciones que requieran atención o coordinación institucional.

Los resultados muestran distintos niveles de exposición y permiten reconocer, además, situaciones que se presentan de manera recurrente en diferentes programas y subprogramas. Entre estas se encuentran aspectos relacionados con la disponibilidad de recursos, la capacidad de ejecución, los procesos de contratación y adquisición, la disponibilidad de talento humano, la coordinación entre dependencias y la continuidad de servicios y actividades institucionales.

La siguiente figura presenta una síntesis de los resultados obtenidos, considerando la distribución de los riesgos por nivel, programa y subprograma, así como los principales factores recurrentes identificados en diferentes programas y subprogramas.

Figura 12. Resultados de la valoración de riesgos del PAO 2027



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del proceso de valoración de riesgos al PAO 2027.

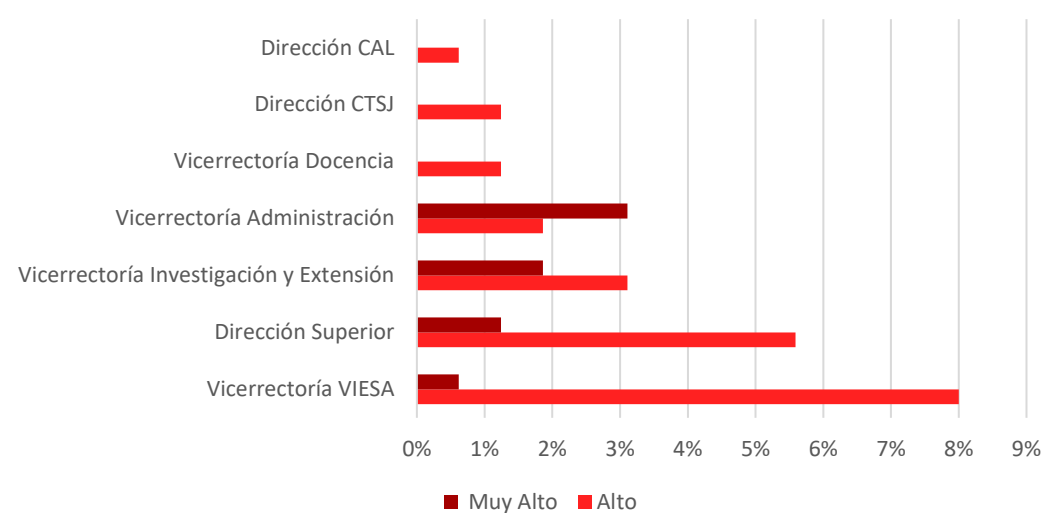
La figura anterior muestra la distribución de los riesgos según su nivel de exposición. La mayor cantidad se concentra en el nivel moderado, con 62; seguido del nivel alto, con 35; aceptable, con 30; bajo, con 23; y muy alto, con 11. En conjunto, los niveles alto y muy alto agrupan 46 riesgos, equivalentes al 29 % del total, los cuales requieren especial atención durante el seguimiento del PAO 2027.

7.2 Resultados por vicerrectoría, campus tecnológicos y centros académicos: niveles alto y muy alto

Se identificaron un total de 161 riesgos, de los cuales 35 se clasificaron en nivel alto y 11 en nivel muy alto. En conjunto, estos 46 riesgos representan el 29 % del total identificado y requieren especial atención en la implementación y seguimiento de las acciones de respuesta durante la ejecución del PAO 2027.

Al analizar la distribución por programa, la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) registra la mayor cantidad de riesgos, con 39, de los cuales 8 se encuentran en los niveles alto o muy alto; la Dirección Superior registra 36 riesgos, de los cuales 11 se ubican en estos niveles; la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos (Viesa) presenta 29 riesgos, de los cuales 14 corresponden a niveles alto o muy alto; mientras que la Vicerrectoría de Docencia registra 21 riesgos, de los cuales uno se clasifica en nivel alto.

Figura 13. Porcentaje de riesgos altos y muy altos



Nota: Los porcentajes se calculan con respecto al total de 161 riesgos identificados

En el caso de los subprogramas, la Vicerrectoría de Administración registra 21 riesgos, de los cuales ocho se clasifican en niveles alto o muy alto. El Campus Tecnológico Local San Carlos registra tres riesgos, de los cuales uno se encuentra en estos niveles; el Campus Tecnológico Local San José presenta cuatro riesgos, de los cuales dos corresponden a niveles alto o muy alto; el Centro Académico de Limón registra cuatro riesgos, de los cuales uno se ubica en estos niveles; y el Centro Académico de Alajuela presenta cuatro riesgos, sin riesgos clasificados en nivel alto o muy alto.

Los riesgos altos y muy altos se asocian principalmente con la disponibilidad y asignación oportuna de recursos presupuestarios; los procesos de contratación y adquisición; el mantenimiento de la infraestructura; la disponibilidad de talento humano; la ejecución de proyectos; y la coordinación y articulación entre dependencias.

En particular, entre los riesgos clasificados en nivel muy alto se identifican situaciones relacionadas con la asignación y disponibilidad de recursos presupuestarios, la ejecución de procesos de contratación y adquisición, el Plan de Mantenimiento Institucional, así como la disponibilidad de recursos para investigación y extensión y el financiamiento de becas estudiantiles.

Dada su criticidad, los riesgos clasificados en niveles alto y muy alto requieren especial atención durante la ejecución del PAO 2027. Su seguimiento deberá considerar el avance de las acciones de respuesta definidas, así como los cambios en las condiciones institucionales o del entorno que puedan modificar el nivel de riesgo determinado durante la valoración.

7.3 Resultados por programa: niveles aceptable, bajo y moderado

Del total de 161 riesgos identificados, 115 se clasifican en los niveles aceptable, bajo y moderado. Estos corresponden a 30 riesgos en nivel aceptable, 23 en nivel bajo y 62 en nivel moderado. En conjunto, representan aproximadamente el 71 % del total de riesgos identificados.

El análisis de estos riesgos permite reconocer situaciones recurrentes relacionadas con la disponibilidad de recursos presupuestarios, la disponibilidad y carga de trabajo del talento humano, los procesos de compra y contratación, el mantenimiento de infraestructura y equipo, la coordinación y articulación entre dependencias, la continuidad de los servicios y la capacidad institucional para ejecutar las actividades programadas.

Dentro de estas situaciones, la capacidad operativa y la disponibilidad de talento humano se presentan de manera recurrente, con 16 riesgos relacionados con sobrecarga laboral, disponibilidad limitada de personal, insuficiencia de plazas y dificultades para realizar sustituciones. Entre los casos identificados se encuentran riesgos asociados con la limitada disponibilidad de las personas integrantes de comisiones, debido a las cargas de trabajo y a la atención simultánea de otras actividades institucionales.

La recurrencia de estas situaciones en diferentes programas y dependencias permite identificar factores que requieren seguimiento no solo desde la instancia responsable de cada meta, sino también desde una perspectiva institucional, cuando su atención exceda su ámbito de competencia.

El carácter recurrente de algunos de estos factores evidencia que su nivel de exposición individual no necesariamente refleja su posible alcance institucional, debido a que una misma condición puede estar presente en riesgos asociados con diferentes metas. Esta situación constituye un insumo para la identificación y análisis de los riesgos sistémicos que se presentan en el apartado siguiente.

Los riesgos categorizados en nivel aceptable representan el 19 % del total; los clasificados en nivel bajo, el 14 %; y los ubicados en nivel moderado, el 39 %, tal como se presenta en la Tabla 37.

Tabla 37. Cantidad de riesgos en nivel aceptable, bajo y moderado

Programa	Total	Aceptable	Bajo	Moderado
Dirección Superior	25	3	10	12
Vicerrectoría de Administración	13	2	0	11
Dirección CTLSJ	2	2	0	0
Dirección CTLSJ	2	1	0	1
Dirección CAL	3	1	1	1
Dirección CAA	4	0	0	4
Vicerrectoría de Docencia	20	9	3	8
Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	15	1	2	12
Vicerrectoría de Investigación y Extensión	31	11	7	13
Total	115	30	23	62
Porcentaje	71%	19%	14%	39%

7.4 Riesgos Sistémicos

La Tabla 38 agrupa cinco factores recurrentes identificados en los riesgos asociados con las metas del PAO 2027. Cada agrupación permite reconocer condiciones que pueden afectar simultáneamente varias metas, productos o indicadores en diferentes programas y dependencias, generando efectos institucionales que no pueden ser gestionados por solo una dependencia. Su identificación como factor sistémico no sustituye los riesgos específicos de cada meta; por el contrario, permite reconocer condiciones comunes que, por su recurrencia y alcance, pueden requerir coordinación, seguimiento o decisiones de carácter institucional, manteniendo la trazabilidad con los registros específicos incluidos en la Tabla 38.

Tabla 38. Riesgos sistémicos identificados

Factor de riesgo sistémico identificado	Principales metas y ámbitos expuestos	Resultado o efecto institucional potencialmente afectado	Líneas de tratamiento institucional	Instancias para coordinación y seguimiento
Tecnología, sistemas y continuidad	1.1.4.0.1: cumplimiento de los niveles de servicio de tecnologías de información. 1.1.4.1.1: implementación de proyectos asociados al MGGTI. 1.1.4.4.4: implementación de nuevas categorías en el Centro de Servicios Institucional. 3.3.9.0.2: prestación de servicios bibliotecarios. Otros ámbitos: servicios, procesos y actividades institucionales cuya ejecución depende de sistemas, plataformas, infraestructura y recursos tecnológicos.	Continuidad, disponibilidad, oportunidad y calidad de los servicios institucionales, así como el cumplimiento de metas y productos cuya ejecución depende de soluciones e infraestructura tecnológica.	Fortalecer las medidas de continuidad y contingencia; priorizar requerimientos tecnológicos críticos; gestionar la obsolescencia, capacidad y dependencias tecnológicas; y dar seguimiento a sistemas, plataformas e infraestructura crítica para la ejecución de las metas.	Dependencias responsables de las metas e instancias institucionales competentes en tecnologías de información, según corresponda.
Disponibilidad y asignación de recursos presupuestarios	2.1.1.0.2: adquisición de bienes duraderos requeridos para Docencia. 2.2.6.0.3: impartición de 6.662 grupos académicos. 2.2.9.0.2: graduación de 1.450 personas estudiantes de programas de grado. 2.2.8.0.2: matrícula de 11.370 personas en programas de grado. 3.3.9.0.3: otorgamiento de 23.040 becas estudiantiles. 1.1.1.0.6: ejecución del Plan de Mantenimiento Institucional. Otros ámbitos: investigación, extensión, infraestructura, equipamiento, becas, docencia y servicios institucionales cuya ejecución depende de la disponibilidad y asignación oportuna de recursos. En algunas metas de Docencia y Vida Estudiantil, la exposición se relaciona expresamente con la disponibilidad o crecimiento de recursos provenientes del FEES.	Cobertura, alcance y cumplimiento de las metas institucionales, particularmente aquellas cuya ejecución depende de recursos presupuestarios suficientes y oportunos. Su materialización puede generar reducción de cobertura, postergación, ejecución parcial o limitaciones para alcanzar las cantidades y productos previstos.	Priorizar recursos y actividades; monitorear la disponibilidad, asignación y ejecución presupuestaria; anticipar posibles brechas de financiamiento; y gestionar oportunamente las necesidades que requieran decisiones institucionales.	Dependencias responsables, Rectoría, Vicerrectoría de Administración y demás instancias competentes, según corresponda.
Capacidad y disponibilidad	1.1.1.0.3: ejecución de acciones correspondientes a la Auditoría Interna.	Capacidad institucional para ejecutar oportunamente productos y servicios,	Priorizar actividades y entregables; distribuir cargas y responsabilidades;	Dependencias responsables, autoridades

Factor de riesgo sistémico identificado	Principales metas y ámbitos expuestos	Resultado o efecto institucional potencialmente afectado	Líneas de tratamiento institucional	Instancias para coordinación y seguimiento
de talento humano	1.1.1.2.2: documentación de macroprocesos institucionales. 2.2.6.2.2: elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua. 3.3.9.0.1: ejecución de actividades de apoyo académico, acompañamiento e inclusión. 3.3.9.0.2: prestación de servicios bibliotecarios. Otros ámbitos: proyectos, diagnósticos, servicios y actividades cuya ejecución depende de la disponibilidad, competencias y capacidad operativa del talento humano.	mantener su cobertura y calidad y asegurar la continuidad de procesos críticos. Puede generar atrasos, reducción de cobertura, sobrecarga laboral y limitaciones en la continuidad y oportunidad de los servicios y actividades institucionales.	fortalecer equipos de trabajo y mecanismos de sustitución; gestionar necesidades de dotación y apoyo; y atender situaciones de concentración de funciones o dependencia de personal especializado.	correspondientes y Gestión del Talento Humano, según competencia.
Contratación, compras y gestión de trámites institucionales	1.1.1.0.2, 1.1.1.0.5, 1.1.1.0.9, 1.1.1.0.12, 1.1.1.0.15 y 1.1.1.0.18: adquisición de bienes duraderos requeridos por diferentes dependencias y ámbitos institucionales. 1.1.1.0.6: ejecución del Plan de Mantenimiento Institucional. 2.2.6.0.1: ejecución de actividades de capacitación dirigidas a personas académicas. 2.2.6.2.2: elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua. Otros ámbitos: metas cuya ejecución requiere contratación, adquisición de bienes y servicios, mantenimiento, aprobaciones, revisiones u otros trámites institucionales.	Oportunidad en la ejecución de inversiones, adquisiciones, mantenimientos, proyectos y actividades institucionales, con incidencia directa en el cumplimiento de los plazos, productos y resultados previstos en las metas.	Programar anticipadamente los requerimientos; fortalecer la preparación de los procesos de contratación; monitorear hitos, plazos y requerimientos; identificar procesos críticos; y gestionar oportunamente obstáculos, apelaciones, aprobaciones u otros trámites que puedan generar retrasos.	Dependencias responsables, Vicerrectoría de Administración, Departamento de Aprovechamiento y demás instancias competentes, según corresponda.
Articulación, coordinación y gobernanza institucional	1.1.1.2.2: documentación de macroprocesos institucionales. 1.1.1.5.5: implementación y seguimiento del Programa de Gestión Ambiental Institucional. 1.1.3.1.1: implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano. 1.1.5.1.1: elaboración del diagnóstico institucional para la estrategia de comunicación del valor público. Otros ámbitos: metas y procesos transversales cuya ejecución requiere coordinación, participación, acuerdos, aprobaciones o decisiones de diferentes dependencias y autoridades institucionales.	Capacidad de implementación y cumplimiento oportuno de iniciativas institucionales de carácter transversal, especialmente aquellas que requieren decisiones y actuación coordinada de múltiples actores. Puede generar demoras en la toma de decisiones y ejecución parcial o tardía de productos y actividades.	Definir responsabilidades, decisiones y plazos; establecer mecanismos formales de coordinación y seguimiento; monitorear dependencias críticas; y escalar oportunamente situaciones cuya resolución exceda el ámbito de competencia de la dependencia responsable de la meta.	Dependencias responsables, Rectoría, vicerrectorías, autoridades institucionales y demás instancias involucradas, según sus competencias.

Los factores sistémicos identificados no sustituyen los riesgos específicos asociados con cada meta, sino que permiten reconocer condiciones comunes cuya materialización podría afectar simultáneamente distintos productos, indicadores o metas institucionales. Por ello, cada riesgo mantiene su trazabilidad con el registro específico de la meta en el Plan de Acción de Respuesta al Riesgo, mientras que la identificación de estos factores permite reconocer situaciones que, por su recurrencia o alcance, pueden requerir coordinación, seguimiento o decisiones que exceden el ámbito de una dependencia en particular.

El análisis de la matriz de riesgos del PAO 2027 identifica los riesgos sistémicos que tienen la capacidad de actuar como desencadenantes de otros riesgos, la materialización de estos no necesariamente produce un efecto aislado sobre una única meta, sino que puede iniciar una cadena de eventos interrelacionados, incrementar la exposición de otros riesgos y afectar simultánea o progresivamente diferentes actividades, productos y metas institucionales.

Para efectos de este análisis, se entiende como factor desencadenante aquel evento, condición o cambio cuya ocurrencia puede activar, acelerar o incrementar la exposición a uno o varios riesgos relacionados. Se diferencia del riesgo sistémico en que el desencadenante constituye el elemento que puede iniciar o intensificar una cadena de eventos, mientras que el carácter sistémico se relaciona con la capacidad del riesgo para propagarse y afectar simultánea o progresivamente distintas metas, productos, procesos o ámbitos institucionales.

Los principales desencadenantes se relacionan con la disponibilidad y oportunidad de los recursos presupuestarios, capacidad de talento humano, procesos de contratación y adquisición, definición de requerimientos, aprobaciones y decisiones institucionales, continuidad tecnológica y articulación entre dependencias. Estos factores también son consistentes con las situaciones recurrentes identificadas en la valoración institucional.

7.5 Acciones de respuesta

Los resultados de la valoración constituyen la base para el seguimiento de los 161 riesgos identificados y de las acciones de respuesta asociadas, consignados en la Tabla 39. Este proceso considerará el avance en la ejecución de las acciones de respuesta, los cambios en las condiciones asociadas a los riesgos y su posible incidencia en el cumplimiento de las metas.

Se dará especial atención a los riesgos clasificados en niveles alto y muy alto, así como a los factores sistémicos identificados, relacionados con la disponibilidad y asignación de recursos presupuestarios; la capacidad y disponibilidad de talento humano; los procesos de contratación, compras y tiempos de trámite; la tecnología, los sistemas y la continuidad de los servicios; y la articulación, coordinación y gobernanza institucional. Su seguimiento permitirá identificar oportunamente cambios en los factores desencadenantes y en los niveles de exposición, así como anticipar posibles efectos acumulativos, interdependientes o en cadena que puedan afectar el cumplimiento de las metas y resultados institucionales.

La información obtenida permitirá verificar la ejecución de las acciones de respuesta y valorar su contribución a la gestión de los riesgos, así como identificar cambios en su nivel de exposición y, cuando corresponda, determinar la necesidad de ajustar las medidas establecidas, implementar acciones adicionales o escalar aquellas situaciones que requieran la intervención de otras instancias institucionales.

7.6 Seguimiento

Los resultados de la valoración constituyen la base para el seguimiento de los 161 riesgos identificados y de las acciones de respuesta asociadas, consignados en la Tabla 39. El seguimiento considerará el avance en la ejecución de las acciones de respuesta, los cambios en las condiciones asociadas al riesgo y su posible incidencia en el cumplimiento de las metas. Se dará especial atención a los riesgos clasificados en niveles alto y muy alto, así como a los factores sistémicos identificados, relacionados con la disponibilidad y asignación de recursos presupuestarios; la capacidad y disponibilidad de talento humano; los procesos de contratación, compras y tiempos de trámite; la tecnología, los sistemas y la continuidad de los servicios; y la articulación, coordinación y gobernanza institucional. El seguimiento de estos factores permitirá identificar oportunamente cambios en sus desencadenantes y en los niveles de exposición, así como anticipar posibles efectos acumulativos, interdependientes o en cadena que puedan afectar el cumplimiento de las metas y resultados institucionales.

La información obtenida durante el seguimiento permitirá determinar si las acciones establecidas se están ejecutando según lo previsto y si contribuyen a la atención de los riesgos, así como identificar, cuando corresponda, la necesidad de realizar ajustes o gestionar medidas adicionales ante cambios en las condiciones valoradas.

7.7 Plan de acción de respuesta al riesgo

A continuación, se presenta el Plan de Acción de Respuesta al Riesgo del PAO 2027, que integra para cada meta los riesgos identificados, su nivel y las respectivas acciones de respuesta. Esta información constituye la base para el seguimiento de los riesgos durante la ejecución del PAO 2027.

Tabla 39. Plan de acción de respuesta al riesgo. Proceso de valoración de riesgos PAO 2027

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la interrupción o suspensión de las sesiones programadas de la AIR o de su Directorio por situaciones imprevistas de carácter institucional, operativo o tecnológico, afectando la continuidad de los servicios administrativos y de apoyo, los cronogramas y la toma oportuna de decisiones. (AIR)	Alto	Coordinar con DATIC y las instancias competentes la definición de un protocolo de contingencia para la continuidad de las sesiones. (AIR)
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al incumplimiento de los plazos para la formalización, comunicación y seguimiento de los acuerdos de la AIR, debido a la carga de trabajo y limitada disponibilidad de personal, afectando la ejecución oportuna de los servicios administrativos y de apoyo, el seguimiento y la rendición de cuentas. (AIR)	Bajo	Priorizar y distribuir las cargas laborales y el seguimiento de acuerdos para apoyar la gestión de los servicios administrativos de apoyo de las actividades sustantivas. (AIR)
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a falta de personal y concentración de funciones en algunas personas funcionarias de la Secretaría del Consejo Institucional, limitada capacidad para la sustitución del personal ocasionando una afectación en la continuidad, oportunidad y calidad de los servicios administrativos y de apoyo. (SCI)	Moderado	Priorizar las actividades según los recursos disponibles, incorporar las necesidades en los procesos institucionales de planificación y formulación presupuestaria, y brindar seguimiento a su dotación.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a demoras, omisiones o errores en la publicación y actualización de acuerdos, actas y normativa del Consejo Institucional en la Gaceta y en los medios institucionales correspondientes, afectando la oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información institucional. (SCI)	Bajo	Fortalecer los mecanismos de remisión, coordinación, revisión y seguimiento para la publicación y actualización de la información.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la exposición continua a situaciones críticas y a la insuficiencia de recursos de apoyo especializado ocasionando la afectación emocional, desgaste laboral o incapacidad del personal encargado de atender casos de violencia de alto riesgo. (OEG)	Moderado	Establecer listas de espera y criterios de priorización para la atención de solicitudes y casos relacionados con equidad de género, de manera que las situaciones críticas sean atendidas de forma inmediata y se ordene la demanda restante, contribuyendo a distribuir la carga de trabajo del personal responsable. (OEG)
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a atrasos en la aprobación de las modificaciones en la normativa limitando la atención de los servicios administrativos y de apoyo ocasionando la desactualización de la misma en los casos atendidos. (UNECAL)	Moderado	Realizar sesiones de revisión de la normativa en conjunto con la Comisión de Planificación y Administración para atender las consultas.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado al interés del personal para participar en capacitaciones provocando desconocimiento, falta de compromiso por parte de las dependencias y afectando los servicios administrativos de apoyo. (UNECAL)	Bajo	Realizar alianzas con el Programa de Capacitación e Inducción para participar con charlas, talleres o capacitaciones para que las personas colaboradoras asistan.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitación en la ejecución de las acciones jurídicas debido a la alta demanda de casos afectando la prestación de los servicios administrativos y de apoyo brindados. (AL)	Moderado	Atender aquellos casos jurídicos que cuentan con plazos establecidos de vencimiento, según corresponda.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la insuficiencia o indisponibilidad temporal del personal administrativo del TIE, debido a incapacidades, rotación o cambios de personal, generando retrasos o limitaciones en la ejecución oportuna de los servicios administrativos y de apoyo. (TIE)	Bajo	Dar seguimiento a la solicitud presentada ante la Administración para el fortalecimiento del personal administrativo del TIE, considerando la complejidad de las funciones y el volumen de trabajo requerido.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la imposibilidad de sesionar por ausencia o indisponibilidad de los miembros titulares del TIE, que podría afectar la continuidad de los servicios administrativos y la oportunidad en la atención de los asuntos y la toma de decisiones. (TIE)	Bajo	Convocar oportunamente a los miembros suplentes cuando se presente la ausencia o indisponibilidad de miembros titulares, con el fin de garantizar el quórum y la continuidad de las sesiones del TIE.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a situaciones de fuerza mayor o eventos imprevistos que imposibiliten el cumplimiento de los cronogramas establecidos para los procesos electorales, generando atrasos en la realización de las elecciones y posibles periodos de vacancia en los puestos sujetos a elección. (TIE)	Bajo	Reprogramar y comunicar oportunamente los ajustes al cronograma electoral ante situaciones de fuerza mayor que impidan el cumplimiento de las fechas establecidas.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Tecnológico	Riesgo tecnológico asociado a fallas, interrupciones o indisponibilidad de la plataforma de voto electrónico, que podrían impedir o afectar el desarrollo normal del proceso de votación y el cumplimiento del cronograma electoral. (TIE)	Aceptable	Activar el mecanismo de votación presencial y reprogramar oportunamente la fecha de la elección, conforme con la normativa y procedimientos aplicables.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de recursos para atender actividades adicionales a las programadas, lo que podría ocasionar la postergación, priorización o imposibilidad de atender nuevos requerimientos institucionales. (OI)	Alto	Priorizar la atención de actividades y proyectos de acuerdo con su viabilidad, disponibilidad de recursos, criticidad y requerimientos institucionales, y ajustar la programación conforme con la capacidad operativa de la Oficina.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la falta de claridad, definición oportuna o modificaciones en los requerimientos planteados por las dependencias usuarias y autoridades institucionales para proyectos de obra nueva, remodelaciones y ampliaciones, que podría generar reprocesos, atrasos en la planificación, diseño de los proyectos y atención de los servicios administrativos. (OI)	Moderado	Validar con las dependencias solicitantes los requerimientos del proyecto previo al inicio o avance de las etapas de diseño.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a inconsistencias, omisiones o falta de claridad en los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas de los procesos de contratación de obras, que podrían generar apelaciones y atrasos en la contratación. (OI)	Alto	Fortalecer la revisión técnica de los pliegos de condiciones y especificaciones previo a su publicación, verificando su claridad, consistencia y correspondencia con los requerimientos del proyecto
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a atrasos, incumplimientos contractuales o deficiencias en la ejecución de las obras por parte del contratista, que podrían afectar el plazo, costo, calidad y cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato. (OI)	Alto	Fortalecer la fiscalización de las obras mediante seguimientos periódicos al avance físico, contractual y planes de contingencia ante desviaciones identificadas.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la disponibilidad limitada de personal para atender las gestiones de la OPI, lo que podría afectar la ejecución oportuna de los servicios administrativos. (OPI)	Moderado	Dar seguimiento a la carga de trabajo del personal y priorizar la ejecución de las acciones de acuerdo con su relevancia, plazos establecidos y las necesidades institucionales.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de recursos para atender actividades adicionales a las programadas, lo que podría ocasionar la postergación, priorización o imposibilidad de atender nuevos requerimientos institucionales para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento. (OPI)	Bajo	Priorizar las adquisiciones y el uso de los recursos disponibles de acuerdo con las necesidades y actividades indispensables para ejecutar las acciones previstas.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de recursos para atender actividades adicionales a las programadas, la adquisición, renovación, actualización de equipo e infraestructura afectando la atención de las acciones orientadas al fortalecimiento institucional (DATIC).	Muy Alto	Dar seguimiento a la gestión de las actividades correspondientes al desarrollo
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.2	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior	Presupuestario	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	Alto	Realizar la priorización del mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional según las posibilidades institucionales.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.3.	Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	Gestión	Riesgo de gestión asociado a limitaciones en la capacidad operativa, disponibilidad de recurso humano, acceso oportuno a la información y coordinación con las dependencias involucradas, que podrían ocasionar atrasos en la ejecución, seguimiento y entrega de los servicios y productos de Auditoría Interna,	Bajo	Priorizar y dar seguimiento a los servicios y actividades programadas según su nivel de relevancia y los recursos disponibles, gestionar oportunamente los requerimientos de

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
					afectando el cumplimiento oportuno de las metas programadas. (AI)		información y coordinar con las dependencias responsables para favorecer el cumplimiento de los plazos establecidos.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.0.3.	Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	Normativo	Riesgo de gestión asociado a debilidades o desactualización de procedimientos, normativa, herramientas de gestión y acciones de mejora, que podrían afectar la calidad, consistencia, oportunidad y cumplimiento normativo de los servicios de Auditoría Interna. (AI)	Bajo	Revisar y actualizar periódicamente la normativa, procedimientos, herramientas y mecanismos de control de Auditoría Interna, dando seguimiento a los planes y acciones de mejora para fortalecer su aplicación y cumplimiento.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.1.1.	Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.2.2.	Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	Gobernanza	Riesgo de gobernanza asociado a una priorización de las actividades relacionado al cambio de autoridades, lo que podría afectar el cumplimiento de la meta y la toma oportuna de decisiones. (OPI)	Moderado	Sensibilizar a las personas responsables y tomadoras de decisión sobre la importancia de la gestión por procesos y la base técnica del SIGECA, promoviendo la priorización, seguimiento y asignación de recursos para el cumplimiento de la meta.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.2.2.	Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la resistencia al cambio y una baja apropiación institucional de la gestión por procesos y del enfoque de calidad, lo que podría afectar la documentación, análisis y mejora de los macroprocesos institucionales y limitar la mejora continua. (OPI)	Bajo	Desarrollar e implementar un programa de capacitación progresivo y mecanismos de reconocimiento orientado a fortalecer las capacidades institucionales en gestión por procesos.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.1.3.3.	Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	Gobernanza	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.3.2.1.	Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la falta de conformación de los equipos de trabajo, la limitada disponibilidad de recurso humano o la dificultad para concretar los avances previstos, lo que podría afectar la implementación del 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral. (DOP)	Alto	Dar seguimiento a la conformación y al avance de los equipos de trabajo, identificando oportunamente las necesidades de recurso humano y priorizando las actividades necesarias para implementar el porcentaje previsto del Plan.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.4.0.1.	Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la continuidad de los servicios TI afectando la atención de los acuerdos e insatisfacción del usuario.	Muy Alto	Verificar el cumplimiento de los niveles de servicio de TI a cargo de DATIC y dar seguimiento a las acciones de mejora requeridas para apoyar las actividades institucionales durante 2027.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.4.1.1.	Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Gestión	Riesgo de gestión asociado a atrasos en la definición de requerimientos y diseños de infraestructura por parte de las unidades involucradas y DATIC, que podrían afectar la planificación y ejecución oportuna de los proyectos institucionales.	Alto	Gestionar y dar seguimiento con las unidades involucradas y DATIC a la definición oportuna de los requerimientos y diseños de infraestructura necesarios para la ejecución de los proyectos.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.4.1.1.	Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la limitada asignación y disponibilidad de plazas, que podría afectar la capacidad operativa para ejecutar oportunamente los procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y	Alto	Gestionar ante las instancias competentes la asignación y disponibilidad de plazas requeridas, así como priorizar los procesos críticos, con

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
					activos institucionales, ocasionando atrasos o la caducidad de los trámites.		el fin de reducir atrasos y evitar la caducidad de los trámites.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.4.1.1.	Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Gestión	Riesgo de gestión asociado a los plazos establecidos y a las cargas de trabajo requeridas para la implementación de proyectos, que podrían limitar el cumplimiento oportuno de las actividades y requerimientos establecidos en el marco de gobierno institucional.	Alto	Realizar las gestiones correspondientes ante las instancias competentes para establecer o ajustar los plazos requeridos para la implementación de los proyectos, de conformidad con el marco de gobierno institucional.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.4.2.2.	Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la pérdida de vigencia o pertinencia de la estrategia institucional de Inteligencia Artificial, debido a la rápida evolución de estas tecnologías durante el proceso de elaboración, afectando su aplicabilidad y capacidad para orientar oportunamente el uso, la generación y la formación institucional en esta materia.	Moderado	Realizar revisiones periódicas de las tendencias, tecnologías y disposiciones relacionadas con la Inteligencia Artificial durante la elaboración de la estrategia, e incorporar oportunamente los ajustes requeridos para mantener su vigencia y pertinencia.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.5.1.1.	Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a cambios en la Dirección o en la Administración que impliquen cambios en la visión, las prioridades o los lineamientos establecidos, lo que podría afectar la continuidad y el enfoque del diagnóstico.	Moderado	Documentar y validar con las autoridades correspondientes el punto de partida, la ruta de trabajo, el enfoque y el alcance del diagnóstico, con el fin de facilitar su continuidad ante próximos cambios institucionales.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.5.1.1.	Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitada disponibilidad de recursos (presupuestarios, talento humano y equipo) para desarrollar las actividades propuestas, lo que podría afectar la ejecución de las actividades de la meta.	Moderado	Priorizar las actividades necesarias para realizar el diagnóstico, definir responsables y gestionar internamente los recursos y apoyos requeridos para avanzar dentro del plazo establecido.
Dirección Superior	Rectoría	1.1.5.1.1.	Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a una articulación y coordinación insuficientes entre las dependencias participantes, lo que podría limitar la recopilación oportuna de información y afectar la realización integral del diagnóstico institucional.	Moderado	Establecer y dar seguimiento a una ruta de coordinación con las dependencias participantes, en la que se definan responsables, actividades, plazos y medios para la entrega de la información requerida.
Dirección Superior	Rectoría	1.2.6.0.1.	Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento en el desarrollo de las microcredenciales previstas, debido a la extensión de los plazos para definir, revisar y aprobar los requerimientos académicos y administrativos, afectando la ejecución oportuna del plan piloto y el fortalecimiento de las alternativas de formación flexible y especializada.	Moderado	Identificar y valorar rutas alternativas para la impartición de las microcredenciales mediante la FundaTEC, alianzas externas o convenios, de conformidad con la normativa institucional aplicable, y dar seguimiento a los trámites y plazos correspondientes.
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la cantidad de horas, costo en caso de pérdida y motivación para participar en capacitaciones limitando en el fortalecimiento de las capacidades e impactando en los servicios administrativos de apoyo que se ofrecen. (DAM)	Moderado	Gestionar las acciones correspondientes al personal sobre equipos especializados, capacidades técnicas y operativas según la detección de necesidades. (DAM)
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Tecnológico	Riesgo de tecnologías de Información asociado a sistemas no articulados y procesos sin automatizar ocasionando errores, atrasos y limitación de la trazabilidad de las actividades de gestión. (DFC)	Alto	Utilizar las herramientas y aplicaciones disponibles para automatizar actividades internas del departamento que permitan la trazabilidad de la gestión.(DFC)
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a retrasos, deficiencias o información incompleta por parte de los usuarios en los procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y activos institucionales, que podrían afectar la atención oportuna de las necesidades de las dependencias solicitantes. (Aprovisionamiento)	Muy Alto	Brindar periódicamente capacitaciones y boletines sobre procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y activos institucionales.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Financiero	Riesgo financiero asociado a la asignación tardía de los recursos afectando la ejecución oportuna de los procesos de contratación, adquisición, registro y control de bienes, servicios y activos institucionales ocasionando procesos que han caducado. (Aprovisionamiento)	Muy Alto	Elaborar cortes presupuestarios a nivel departamental para identificar con claridad que se puede tramitar por parte del Departamento de Aprovisionamiento.
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Tecnológico	Riesgo de tecnologías de información asociado a las limitaciones en el registro, control y seguimiento de las ventas del restaurante y de los productos utilizados en el servicio de conserjería, debido a la ausencia de sistemas de información, lo que podría afectar la trazabilidad de los ingresos, el control de las existencias, la disponibilidad de los productos y la toma de decisiones. (Servicios Generales)	Moderado	Gestionar ante las instancias correspondientes la priorización e implementación del sistema de punto de venta para el restaurante y del sistema de inventarios para conserjería.
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar 11 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Tecnológico	Riesgo de tecnologías de información asociado a la afectación en la continuidad y calidad de los servicios brindados por las unidades adscritas al Departamento de Servicios Generales, debido a la obsolescencia y falta de renovación de los equipos, lo que podría ocasionar fallas frecuentes, interrupciones, incremento en los costos de mantenimiento y retrasos en la ejecución de las actividades. (SG)	Moderado	Dar seguimiento ante la Vicerrectoría de Administración (VAD) a las gestiones realizadas para la atención del plan de equipamiento. (SG)
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la afectación en el funcionamiento y la disponibilidad de las cámaras de seguridad de los campus tecnológicos y centros académicos, debido a que no se cuenta con una persona específicamente asignada para brindarles mantenimiento, lo que podría ocasionar fallas prolongadas, interrupciones en la vigilancia y limitaciones para atender oportunamente situaciones de seguridad. (SG)	Moderado	Dar seguimiento a la gestión realizada sobre la asignación de una persona responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de las cámaras de seguridad. (SG)
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al presupuesto y talento humano con nombramiento temporal limitando la atención de actividades extraordinarias y el fortalecimiento de las acciones de gestión. (GASEL)	Moderado	Realizar la priorización de las actividades que son de requerimiento legal para la instalación sobre que actividades se deben atender
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la falta de articulación y coordinación con las dependencias ocasionando incumplimiento en la normativa y falta de claridad en los procesos. (GASEL)	Moderado	Solicitar a la Vicerrectoría de Administración el seguimiento de las directrices de regencia química y ambiental para construcciones y remodelaciones, según las especificaciones técnicas de ambiente, seguridad ambiental (etas)
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la ejecución de las actividades por parte de las dependencias que afecte el cumplimiento de la meta (GTH)	Moderado	Girar una directriz sobre el seguimiento y ejecución de las actividades prioritarias de las dependencias.
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.4.	Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración.	Financiero	Riesgo financiero asociados a los recursos disponibles talento humano para atender los procesos tales como: para becas, capacitaciones, plazas, nóminas y procesos de GTH, ocasionando la afectación en las acciones de gestión propias del departamento.	Moderado	Priorizar la ejecución de las actividades según los recursos disponibles y las necesidades institucionales.
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.5.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la Vicerrectoría de Administración	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	Alto	Realizar el seguimiento trimestral del presupuesto y solicitar a las dependencias competentes los informes mensuales de ejecución.
Dirección Superior	Administración	1.1.1.0.6.	Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la falta de presupuesto, personal técnico, centralización de la ejecución y seguimiento, errores u omisiones en el levantamiento de los mantenimientos preventivos o correctivos en los Campus y Centros Académicos ocasionando una ejecución y seguimiento deficiente e inoportuno del Plan de	Muy Alto	Solicitar a la administración la proyección de los recursos requeridos de presupuesto, personal y ejecución del Plan de Mantenimiento para los Campus y Centros Académicos que refleje la realidad institucional. (DAM)

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
					mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional. (DAM)		
Dirección Superior	Administración	1.1.1.4.4.	Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	Tecnológico	Riesgo tecnológico asociado a la desarticulación de los sistemas de la VAD ocasionando limitaciones en la implementación del centro de servicios.	Moderado	Reforzar y realizar las gestiones para finalizar las actividades que le corresponden al VAD y las gestione para articular los sistemas que correspondan
Dirección Superior	Administración	1.1.1.5.5.	Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	Gestión	Riesgo de gestión ambiental asociado al presupuesto requerido, el talento humano disponible y la coordinación con otras dependencias afectando el desempeño ambiental institucional, el cumplimiento de los compromisos y la normativa ambiental aplicable.	Muy Alto	Solicitar al VAD y departamentos involucrados que realicen el seguimiento correspondiente según sus competencias a la ejecución del PGAI.
Dirección Superior	Administración	1.1.2.1.1.	Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Administración	1.1.2.2.2.	Diseñar la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Administración	1.1.3.0.1.	Capacitar al menos 150 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado una baja en los cursos de capacitación ofrecidos debido a disminución en la demanda de los cursos afectando el fortalecimiento del desempeño institucional. (GTH)	Alto	Establecer un lineamiento en función de la necesidad del aprendizaje continuo respondiendo al plan de capacitación y desarrollo de las personas colaboradoras de las dependencias.
Dirección Superior	Administración	1.1.3.0.2.	Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomenta el desarrollo de las personas funcionarias.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la falta de lineamientos para identificar y priorizar las necesidades de aprendizaje continuo de las personas funcionarias podría dificultar la planificación y asignación de las becas, limitar su correspondencia con las necesidades de capacitación y afectar el cumplimiento de la meta de otorgar 86 becas. (GTH)	Moderado	Establecer un lineamiento para priorizar la asignación de becas, con base en las necesidades de aprendizaje continuo identificadas en los planes de capacitación y desarrollo de las personas funcionarias de las dependencias.
Dirección Superior	Administración	1.1.3.0.3.	Ejecutar al menos 6 acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	Gestión	Riesgo de gestión ambiental asociado al presupuesto requerido, el talento humano disponible y la coordinación con otras dependencias afectando el desempeño ambiental institucional, el cumplimiento de los compromisos y la normativa ambiental aplicable.	Muy Alto	Realizar la gestión de presupuesto según corresponda con el superior jerárquico para solicitar las plazas requeridas y el uso de la reserva para cumplir con las actividades asignadas.
Dirección Superior	Administración	1.1.3.1.1.	Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a una articulación insuficiente entre las dependencias involucradas, que podría limitar la atención oportuna de las necesidades y el cumplimiento de las actividades programadas.	Moderado	Dar seguimiento a las personas responsables de los planes de acción estableciendo con claridad los roles, responsabilidades y compromiso.
Dirección Superior	Campus Tecnológico San Carlos	1.1.1.0.7.	Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Campus Tecnológico San Carlos	1.1.1.0.8.	Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la ejecución de las actividades por parte de las dependencias podría limitar el fortalecimiento de los servicios administrativos de apoyo.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Dirección Superior	Campus Tecnológico San Carlos	1.1.1.0.9.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	Alto	Realizar la priorización del mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional según las posibilidades institucionales.
Dirección Superior	Campus Tecnológico San José	1.1.1.0.10.	Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al presupuesto y uso del mismo limitando las contrataciones, movimientos presupuestarios y ejecución del mismo afectando el desarrollo del quehacer sustantivo.	Moderado	Transferir la acción de respuesta al riesgo sobre la decisión de la desconcentración técnica y administrativa a las autoridades institucionales.
Dirección Superior	Campus Tecnológico San José	1.1.1.0.10.	Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la concentración técnica y administrativa en función de la coordinación del plan de mantenimiento con las instancias competentes que limita la coordinación y ejecución oportuna de las necesidades afectando la atención oportuna de los servicios administrativos de apoyo.	Alto	Transferir la acción de respuesta al riesgo sobre la decisión de la desconcentración técnica y administrativa a las autoridades institucionales.
Dirección Superior	Campus Tecnológico San José	1.1.1.0.11.	Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Campus Tecnológico San José	1.1.1.0.12.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	Alto	Realizar la priorización del mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional según las posibilidades institucionales.
Dirección Superior	Centro Académico Limón	1.1.1.0.13.	Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al incumplimiento de los contratos externos que afecta la atención de los servicios que se ofrecen en el CAL.	Bajo	Dar seguimiento y supervisar los servicios incluidos en el contrato, así como identificar aspectos de mejora del servicio.
Dirección Superior	Centro Académico Limón	1.1.1.0.13.	Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a deficiencias en la comunicación y articulación con dependencias para la ejecución de actividades ocasionando fallas en la supervisión, mantenimientos y criterios técnicos.	Moderado	Mejorar los canales de comunicación y articulación con las dependencias técnicas.
Dirección Superior	Centro Académico Limón	1.1.1.0.14.	Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL	Gestión	Riesgo de gestión asociado a los cambios del entorno que puedan surgir y que podrían llevar al incumplimiento de los procesos del CAL.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Dirección Superior	Centro Académico Limón	1.1.1.0.15.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	Alto	Priorizar la atención de actividades y proyectos de acuerdo con su viabilidad, disponibilidad de recursos, criticidad y requerimientos institucionales, y ajustar la programación conforme con la capacidad operativa de la Oficina.
Dirección Superior	Centro Académico Alajuela	1.1.1.0.16.	Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Moderado	Mantener los servicios existentes, UTN emergencias médicas, y servicio básico de enfermería tres veces por semana, y buscar los recursos presupuestarios para ofrecer un servicio alternativo para los otros dos días.
Dirección Superior	Centro Académico Alajuela	1.1.1.0.17.	Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA	Gestión	Riesgo de gestión asociado limitación presupuestaria y disponibilidad de talento humano para fortalecer las acciones afectando la ejecución oportuna de las actividades sustantivas y de apoyo desarrolladas por el CAA.	Moderado	Gestionar y dar seguimiento a la asignación de los recursos presupuestarios para dar continuidad a las actividades correspondientes del CAA.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Dirección Superior	Centro Académico Alajuela	1.1.1.0.18.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional.	Moderado	Realizar los estudios de mercado correspondientes para apoyar la información requerida para la decisión inicial.
Dirección Superior	Centro Académico Alajuela	1.1.1.0.19.	Elaborar 2 insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitación presupuestaria para la ejecución del Plan Maestro del CAA que afecta la orientación futura de su ejecución.	Moderado	Dar seguimiento a la solicitud de presupuesto presentada para el ejercicio del 2027.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 9 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.1.1.0.2.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Financiero	Riesgo financiero asociado a la imposibilidad de adquirir los equipos de investigación y docencia, así como de ejecutar las obras de infraestructura priorizadas, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES, afectando la capacidad operativa y el desarrollo de las actividades académicas y de investigación de la Vicerrectoría de Docencia.	Alto	Priorizar el uso de los recursos destinados a acreditación para fortalecer el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos existentes, con el fin de prolongar su vida útil y reducir temporalmente las necesidades de reposición.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.4.0.1.	Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.0.1.	Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la calidad de la docencia	Gestión	Riesgo de gestión asociado al incumplimiento de la cantidad prevista de personas docentes capacitadas, debido a retrasos en los procesos de contratación tramitados mediante SICOP y a la disponibilidad limitada de recursos, afectando la ejecución oportuna de las actividades de capacitación y el fortalecimiento de la calidad de la docencia.	Moderado	Articular oportunamente con el Departamento de Gestión del Talento Humano y la Vicerrectoría de Administración la asignación de los recursos y la tramitación de las contrataciones requeridas para desarrollar las actividades de capacitación.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.0.2.	Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Gestión	Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento de los productos académicos previstos, debido a demoras en la aprobación de los acuerdos requeridos por parte de instancias externas, afectando la actualización curricular, el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de la meta.	Moderado	Gestionar el seguimiento de las acciones correspondientes con las instancias externas mediante personal docente y personas estudiantes asignados por las escuelas.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.0.2.	Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Gestión	Riesgo de gestión académica asociado a que los programas de Mecatrónica y Diseño permanezcan temporalmente sin acreditación, debido al cambio de agencia acreditadora y a posibles desfases entre la finalización de la acreditación vigente y la aprobación de la nueva, afectando la entrega de títulos con el sello de acreditación a las personas estudiantes que se gradúen durante ese periodo.	Moderado	Coordinar y dar seguimiento a los cronogramas de cierre de la acreditación vigente y de incorporación a la nueva agencia, procurando la continuidad entre ambos procesos y gestionando oportunamente los trámites y requisitos necesarios para reducir el periodo de transición.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.0.2.	Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Gestión	Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento de los productos académicos de acreditación y aseguramiento de la calidad, debido a la saturación y carga de trabajo del personal responsable, afectando el cumplimiento de los cronogramas, los entregables y la meta establecida.	Moderado	Priorizar las actividades y los entregables de los procesos de acreditación de acuerdo con las fechas establecidas en los cronogramas, y dar seguimiento periódico a su avance para identificar y atender oportunamente posibles atrasos.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.0.3.	Impartir al menos 6.662 grupos académicos de técnicos y grado.	Financiero	Riesgo financiero y de gestión asociado al incumplimiento de la cantidad prevista de grupos académicos, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES y, consecuentemente, de las plazas docentes, el equipamiento y la	Moderado	Monitorear durante 2027 la matrícula, la apertura de grupos y la disponibilidad de plazas, equipamiento e infraestructura y utilizar los resultados

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
					infraestructura disponibles, afectando la cobertura de la oferta académica y el cumplimiento de la meta.		para adecuar progresivamente los cupos a partir de 2028.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.1.1.	Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.2.2.	Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al retraso en la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua, debido a que las contrataciones requeridas no se formalicen oportunamente, afectando el cumplimiento de las actividades y los plazos establecidos para la meta.	Bajo	Solicitar oportunamente el apoyo de la Vicerrectoría de Administración para gestionar y dar seguimiento a las contrataciones requeridas para la elaboración del diagnóstico.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.2.2.	Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al retraso en la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua, debido a la saturación y carga de trabajo del personal responsable, afectando el cumplimiento oportuno de las actividades y los plazos establecidos para la meta.	Moderado	Priorizar las actividades requeridas para elaborar el diagnóstico, de acuerdo con el cronograma y las fechas de entrega establecidas, y dar seguimiento periódico a su cumplimiento.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.6.3.3.	Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.7.2.1.	Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.8.0.1.	Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.8.0.2.	Matricular al menos 11.370 personas en programas de grado.	Financiero	Riesgo financiero asociado a la imposibilidad de atender la cantidad prevista de personas estudiantes en programas de grado, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES y consecuentemente, de las plazas docentes, el equipamiento y la infraestructura disponibles, afectando la capacidad institucional de matrícula y el cumplimiento de la meta.	Moderado	Monitorear durante 2027 la matrícula para realizar los ajustes requeridos y adecuar progresivamente los cupos de ingreso a partir de 2028.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.8.1.1.	Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.8.2.2.	Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.9.0.1	Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta,	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
					controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.		permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.2.9.0.2.	Graduar al menos 1.450 personas estudiantes en programas de grado.	Financiero	Riesgo financiero y de gestión asociado al aumento del tiempo requerido por la población estudiantil para completar sus programas de grado, debido al limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES y consecuentemente, de las plazas docentes, el equipamiento y la infraestructura disponibles, afectando la graduación oportuna y el cumplimiento de la meta institucional.	Moderado	Dar seguimiento durante 2027 al avance académico de la población próxima a graduarse y analizar la capacidad institucional para adecuar progresivamente los cupos de ingreso a partir de 2028.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.4.11.0.1.	Gestionar acciones en los 6 ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Financiero	Riesgo financiero asociado a la ejecución parcial o al incumplimiento de las actividades previstas por los Centros de Investigación, debido a la insuficiente disponibilidad presupuestaria, afectando la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y académico y el cumplimiento de la meta institucional.	Bajo	Gestionar oportunamente ante la Vicerrectoría de Investigación y Extensión y la Vicerrectoría de Docencia los recursos requeridos para ejecutar las actividades priorizadas, incluyendo, cuando corresponda, recursos asociados a los procesos de acreditación.
Docencia	Vicerrectoría de Docencia	2.4.11.0.2.	Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento	Financiero	Riesgo financiero asociado a la falta de sostenibilidad de las iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento, debido a la insuficiencia de los recursos gestionados por medio de la Fundatec, afectando su continuidad, ejecución y el cumplimiento de la meta institucional.	Bajo	Gestionar desde la Vicerrectoría de Docencia el apoyo y los recursos complementarios requeridos para ejecutar las iniciativas priorizadas y favorecer la sostenibilidad del programa.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitación presupuestaria afectando la atención de las actividades operativas. (CAIS)	Bajo	Brindar la atención requerida por medio del profesional de salud y, cuando corresponda, referir a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) las recetas y las atenciones médicas que requieran continuidad o servicios complementarios. (CAIS)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a una baja participación de la población objetivo en las actividades programadas generando el desaprovechamiento de los servicios profesionales contratados, ejecución ineficiente de los recursos y el incumplimiento de los objetivos. (CAIS)	Moderado	Coordinar con las asociaciones estudiantiles la incorporación de charlas sobre salud integral en las actividades programadas en la Semana de la Salud, con el propósito de promover una mayor participación de la población estudiantil. (CAIS)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la ejecución de las actividades programadas en el plan de acción producto de la gestión de riesgos en los procesos de admisión, matrícula, actas y graduación limitando los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas. (DAR)	Moderado	Implementar y dar seguimiento a la ejecución de las actividades contenidas en el Plan de acción producto de la valoración de riesgos de los procesos admisión, matrícula, actas y graduación (DAR)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la asignación a Devesa de actividades que no corresponden a su ámbito de competencia, debido a que la plaza responsable se encuentra compartida con la Dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos, lo que podría generar falta de claridad en la definición de responsabilidades y afectar el seguimiento y la ejecución oportuna del PAT.	Alto	Gestionar el traslado del 50% de la plaza asignado a Devesa hacia la Dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos, con el fin de que el seguimiento de las actividades sea asumido por la instancia competente. (Devesa)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la asignación tardía de los recursos, imposibilitando la remodelación de una residencia.	Alto	Dar seguimiento con las instancias responsables a la asignación, disponibilidad y ejecución de los recursos aprobados, a fin de definir las gestiones requeridas para ejecutar la remodelación. (Devesa)

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la sobre carga laboral que limita la participación en comisiones u otras afectando los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas. (DOP)	Moderado	Realizar la priorización de las actividades según la disponibilidad del talento humano respectivo. (DOP)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Talento Humano	1. Riesgo de talento humano asociado a la falta de asignación de carga y a la limitada disponibilidad de las personas integrantes de la Comisión (CAMI), lo que podría ocasionar retrasos en la ejecución de las acciones programadas. (Viesa)	Bajo	Distribuir de manera equitativa las tareas entre las personas integrantes de la Viesa y gestionar ante el Consejo de Viesa la formalización de su participación como grupo de trabajo ad honorem, de manera que las labores realizadas puedan ser reconocidas para efectos de carrera profesional.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	2. Riesgo de gestión externo asociado a la convocatoria de actividades de la Comisión (Conreve) fuera del país, adicionales o distintas de las previstas en la planificación anual, lo que podría limitar la representación estudiantil y de la Vicerrectoría en espacios de toma de decisiones y actividades formativas dirigidas al estudiantado. (Viesa)	Moderado	Participar de manera virtual en las actividades de la Comisión (Conreve) que dispongan de esta modalidad.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna la planificación y estrategia institucional.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la baja participación de la población estudiantil en los programas de promoción y prevención de la salud, lo que podría limitar el alcance y aprovechamiento de las actividades programadas y afectar el cumplimiento de sus objetivos. (CAIS)	Alto	Coordinar con las asociaciones estudiantiles y las entidades participantes la divulgación de los programas de promoción y prevención de la salud y dar seguimiento a la participación para fortalecer la convocatoria de las actividades programadas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.2.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y SA.	Presupuestario	1. Riesgo presupuestario asociado a la falta de los recursos provenientes del FEES, lo que podría limitar la asignación presupuestaria y afectar la adquisición oportuna de los bienes duraderos para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Viesa. (Viesa)	Alto	Realizar una priorización en función de las necesidades de los bienes duraderos de acuerdo con los recursos asignados, dando prioridad a aquellos que resulten indispensables para la continuidad de los servicios de la Viesa.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.1.0.2.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y SA.	Gestión	2. Riesgo de gestión asociado a los atrasos en los procesos de adquisición y a dificultades en la coordinación y el seguimiento con las instancias correspondientes, lo que podría afectar la adquisición oportuna de los bienes duraderos e incidir en la efectividad de los servicios brindados por la Viesa. (Viesa)	Alto	Dar seguimiento con las instancias correspondientes a la atención de los requerimientos y gestionar ante las autoridades competentes la valoración de mecanismos alternativos que permitan atender las necesidades identificadas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.1.3.0.1.	Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiente disponibilidad de recursos para brindar los servicios de salud programados, lo que podría limitar su continuidad y afectar el cumplimiento de la meta. (CAIS)	Moderado	Dar seguimiento a la disponibilidad y ejecución de los recursos, priorizar su asignación para mantener la continuidad de los servicios de salud programados y comunicar a las autoridades las limitaciones identificadas por la CAIS.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.2.9.0.5.	Impartir al menos 235 grupos académicos culturales y deportivos.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la falta de los recursos provenientes del FEES, lo que podría limitar la capacidad de ejecución de la meta dificultando la apertura de más grupos, el mantenimiento de la infraestructura y equipamiento necesario para atender la demanda.	Moderado	Realizar la priorización de las actividades y articular esfuerzos con la administración para atenderlos requerimientos según la disponibilidad de recursos.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.8.1.1.	Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la sobrecarga laboral y a la disponibilidad limitada de las personas integrantes del equipo de trabajo, debido a la atención simultánea de sus funciones ordinarias, lo que podría retrasar el desarrollo de la primera etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión. (Viesa)	Alto	Distribuir equitativamente las responsabilidades entre las personas integrantes de la Comisión para gestionar adecuadamente las cargas de trabajo y lograr su permanencia.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.3.1.	Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la disponibilidad limitada de la persona responsable, debido al recargo de la Dirección de Becas y Gestión Social, lo que podría impedir la conclusión de las actividades pendientes del PAO 2026 y afectar la ejecución oportuna de las actividades del Plan-Fosibae programadas para 2027.	Alto	Revisar y priorizar las actividades pendientes, distribuir las responsabilidades entre las personas responsables y dar seguimiento al plan de acción de respuesta a los riesgos identificados en el proceso de gestión de riesgos realizado al Plan- Fosibae, priorizando las acciones necesarias para dar continuidad a las actividades previstas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.1.	Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a los recursos y talento humano para cubrir la demanda ocasionando una sobrecarga en las personas colaboradoras para la realización de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la permanencia y éxito académico. (DOP)	Moderado	Realizar la priorización de las actividades según la disponibilidad del talento humano respectivo. (DOP)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.1.	Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a los recursos para cubrir el apoyo académico, acompañamiento e inclusión de personas estudiantes para la realización de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la permanencia y éxito académico. (ECyD)	Alto	Realizar la priorización de las actividades de permanencia y éxito académico según los recursos presupuestarios y humanos disponibles. (ECyD)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.2.	Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a limitaciones en la disponibilidad y actualización de los recursos bibliográficos, tecnológicos y de información, así como a fallas en los sistemas y plataformas, que podrían afectar la continuidad, calidad y capacidad de respuesta de los servicios bibliotecarios.	Moderado	Dar seguimiento a la disponibilidad de los recursos bibliográficos, tecnológicos y de información y al mantenimiento de los sistemas y plataformas que faciliten el éxito académico de la población estudiantil.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.2.	Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad y actualización de las competencias del personal, así como al bajo conocimiento y aprovechamiento de los servicios y recursos bibliotecarios por parte de la comunidad universitaria, que podría afectar la prestación, utilización y fortalecimiento de los servicios.	Moderado	Coordinar con personal de otras áreas la atención temporal de las tareas, ante ausencias de personal, para procurar la continuidad de los servicios bibliotecarios.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.3.	Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos	Financiero	1. Riesgo financiero asociado a la ausencia de crecimiento de los recursos del FEES Institucional para el 2027, lo que podría limitar el incremento del presupuesto destinado a becas y afectar la capacidad de atención ante un aumento de la demanda.	Muy Alto	Dar seguimiento a la asignación presupuestaria y priorizar los recursos disponibles de acuerdo con los criterios institucionales y las necesidades socioeconómicas de la población estudiantil.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.3.	Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos	Financiero	2. Riesgo financiero asociado al incremento de las solicitudes de becas socioeconómicas, por encima de la cantidad estimada y de los recursos disponibles, lo que podría limitar la cobertura y la atención oportuna de la población solicitante.	Alto	Dar seguimiento al comportamiento de las solicitudes y de los recursos disponibles, aplicar los criterios de priorización establecidos y comunicar oportunamente a las autoridades las necesidades presupuestarias identificadas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.4.	Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a atrasos, limitaciones o incumplimientos en los procesos administrativos y presupuestarios requeridos para la adquisición de bienes y servicios, contratación de servicios profesionales y gestión de viáticos, que podrían afectar la ejecución oportuna de los recursos y de las actividades programadas por la FEITEC y sus órganos estudiantiles.	Alto	Planificar y dar seguimiento oportuno a los cronogramas, requerimientos, trámites administrativos y presupuestarios relacionados con compras, contrataciones y viáticos, en coordinación con las instancias institucionales competentes, con el fin de identificar y atender oportunamente posibles limitaciones o atrasos que

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
							afecten la ejecución de las actividades programadas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.4.	Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitada participación, integración y sentido de pertenencia de la población estudiantil, que podría afectar su involucramiento en las actividades de la FEITEC, así como la representatividad e incorporación de sus necesidades e intereses en las propuestas desarrolladas.	Alto	Promover y facilitar actividades de integración, espacios de consulta y mecanismos de participación que favorezcan el involucramiento de la población estudiantil y la incorporación de sus necesidades e intereses en las actividades y propuestas de la FEITEC.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.0.4.	Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitada presentación de candidaturas en los procesos electorales de la FEITEC, que podría afectar la conformación, continuidad y funcionamiento de los órganos de representación estudiantil.	Alto	Promover oportunamente los procesos electorales de la FEITEC y desarrollar acciones de divulgación y motivación dirigidas a la población estudiantil, con el fin de incentivar la presentación de candidaturas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.1.1.	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la capacidad institucional, carga laboral y nombramiento de la comisión ocasionando limitaciones en la coordinación, articulación y desarrollo de las habilidades para la vida en la población estudiantil de los campus y centros académicos. (ECyD)	Moderado	Priorizar y ajustar el cronograma de las actividades y gestionar de manera integral y oportuna la distribución de los recursos, tecnológicos y humanos, según las posibilidades institucionales. (ECyD)
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.2.1.	Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad de las personas integrantes de la Comisión, debido a que las actividades se realizan sin asignación específica de carga laboral, lo que podría retrasar la elaboración y presentación del informe de viabilidad.	Alto	Distribuir equitativamente las actividades entre las personas integrantes de la Comisión, establecer responsables y plazos, y dar seguimiento periódico al cumplimiento de las tareas asignadas.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.3.9.2.1.	Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Normativo	Riesgo normativo asociado a la identificación de disposiciones internas que requieran ajustes sustanciales en la propuesta de estructura originalmente planteada, lo que podría retrasar la elaboración del informe o afectar su viabilidad.	Moderado	Realizar los ajustes requeridos y adecuar la propuesta de estructura, cuando corresponda, documentar las modificaciones normativas necesarias y gestionar su valoración ante las instancias competentes.
Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos	3.5.12.0.1.	Desarrollar actividades en los 4 ámbitos: deportivos, culturales, artísticos y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a los recursos para cubrir el apoyo académico, acompañamiento e inclusión de personas estudiantes para la realización de las actividades dirigidas al fortalecimiento de la permanencia y éxito académico. (ECyD)	Moderado	Realizar la priorización de las actividades de deportivas, culturales y de extensión según los recursos presupuestarios y humanos disponibles. (ECyD)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Legal	Riesgo legal asociado a una posible modificación o derogación de la Ley N. 8020 por parte de la Asamblea Legislativa afectando capacidad para cumplir con la producción de obras o restricción en el uso de los recursos para compra de equipo computacional. (ET)	Moderado	Dar seguimiento a las disposiciones legales y presupuestarias relacionadas con la Ley N° 8020, así como a posibles iniciativas legislativas que puedan modificar la disponibilidad de los recursos. (ET)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Gestión	Riesgo gestión asociado al presupuesto que limite la asignación de una plaza afectando la atención de los de los servicios administrativos de apoyo. (DCAI)	Moderado	Priorizar las actividades programadas durante el año considerando los recursos presupuestarios y humanos disponibles. (DCAI)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión..	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta,	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
					controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (DE)		permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (Posgrados)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad de personas candidatas con el perfil y experiencia requeridos para sustituir temporalmente al personal de planta, lo que podría afectar la continuidad y el fortalecimiento de las actividades de la Dirección de Investigación.	Moderado	Elaborar un registro de elegibles con requisitos específicos y experiencia en convocatorias, formulación de proyectos y otros que permitan agilizar las sustituciones.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la aprobación y asignación de los recursos que limite la ejecución de los proyectos y actividades de investigación y extensión. (VIE)	Muy Alto	Priorizar y ejecutar los proyectos de acuerdo con la disponibilidad y asignación de los recursos institucionales.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.1.	Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al retraso o incumplimiento de las actividades previstas, debido al incremento de las labores y la consecuente saturación de la carga de trabajo del personal de la dependencia, afectando la ejecución oportuna y el cumplimiento de la meta.(Vinculación)	Bajo	Priorizar las acciones de acuerdo con su relevancia y fechas de entrega, distribuir las actividades entre el personal disponible y dar seguimiento periódico a la carga de trabajo y al cumplimiento del cronograma, con el fin de gestionar oportunamente posibles atrasos.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.2.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad oportuna del presupuesto y ejecución del proceso de compra que limite ofrecer los servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional. (VIE)	Muy Alto	Realizar la priorización del mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional según las posibilidades institucionales.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.1.1.0.2.	Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la imposibilidad de concretar oportunamente servicios, proyectos o alianzas de vinculación, debido a la limitada disponibilidad de las personas funcionarias para elaborar las cotizaciones u ofertas y a los tiempos de respuesta de las empresas para suministrar información, validar requerimientos o tomar decisiones, afectando el cumplimiento de las actividades, la atención de oportunidades y la captación de recursos externos. (Vinculación)	Moderado	Dar seguimiento periódico a las oportunidades de vinculación mediante un registro de solicitudes, responsables, plazos y estado de avance; priorizar las gestiones según su viabilidad e impacto y mantener una comunicación oportuna con las personas funcionarias y las empresas involucradas.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.2.6.0.1.	Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.2.7.1.1	Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la presentación de observaciones o solicitudes de ajuste durante la revisión de la Propuesta de Fortalecimiento de Posgrado por parte de las instancias competentes y del Consejo Institucional, lo que podría retrasar el trámite de aprobación dentro del periodo establecido.	Moderado	Revisar previamente la propuesta y verificar el cumplimiento de los requerimientos técnicos y normativos, coordinar su presentación ante las instancias correspondientes y atender oportunamente las observaciones o solicitudes de ajuste que se generen durante el trámite.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.2.8.0.1.	Matricular al menos 1.500 personas en programas de posgrado.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.2.9.0.1.	Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.10.1.1.	Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la limitación de recursos para cargas adicionales de talento humano afectando la capacidad de las personas colaboradoras de la VIE para atender oportunamente actividades adicionales. (VIE)	Muy Alto	Solicitar la ampliación del plazo para ejecutar la meta según los recursos disponibles.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.1.	Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a ejecución de los proyectos estudiantiles afectando la articulación de la formación, investigación y la generación de conocimiento. (DI)	Bajo	Priorizar y ejecutar los proyectos estudiantiles de acuerdo con la disponibilidad y asignación de los recursos institucionales.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.1.	Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Gestión	Riesgo de gestión asociado a atrasos en los procesos de compras que limiten la adquisición oportuna de equipo u otro requerido para la ejecución de los proyectos de estudiantiles de investigación. (DI)	Bajo	Mantener la asesoría de las personas que formulan los proyectos y la articulación con el Departamento de Aprovisionamiento sobre el presupuesto destinado para la ejecución oportuna de los recursos.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.1.	Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la limitada disponibilidad de personas tutoras por sobrecarga laboral ocasionando atrasos en su asignación y en la ejecución del proyecto.	Bajo	Continuar utilizando los fondos del FDI para cubrir el porcentaje del pago correspondiente a las personas tutoras de los proyectos estudiantiles de investigación.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.2.	Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la limitación de recursos de talento humano disponible y requerido para la ejecución de los proyectos que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Bajo	Priorizar y ejecutar los proyectos de acuerdo con la disponibilidad y asignación de los recursos institucionales.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.2.	Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a atrasos en los procesos de compras que limiten la adquisición oportuna de equipo u otro requerido para la ejecución de los proyectos de investigación. (DI)	Moderado	Gestionar el seguimiento oportuno a las solicitudes, la revisión de las decisiones iniciales e indicar que las compras de equipo deben realizarse en el primer año del proyecto.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.3.	Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la imposibilidad de concretar oportunamente servicios, proyectos o alianzas de vinculación, debido a la limitada disponibilidad de las personas funcionarias para elaborar las cotizaciones u ofertas y a los tiempos de respuesta de las empresas para suministrar información, validar requerimientos o tomar decisiones, afectando el cumplimiento de las actividades, la atención de oportunidades y la captación de recursos externos.	Moderado	Dar seguimiento periódico a las oportunidades de vinculación mediante un registro de solicitudes, responsables, plazos y estado de avance; priorizar las gestiones según su viabilidad e impacto y mantener una comunicación oportuna con las personas funcionarias y las empresas involucradas.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.4.	Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (ViDA)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.4.	Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	Académico	Riesgo académico asociado al presupuesto y a las debilidades en el registro de las personas estudiantes en movilidad afectando el reporte de los indicadores y registro de entradas y salidas. (DCAI)	Alto	Solicitar a la dirección de la vicerrectoría de docencia el establecimiento de una directriz para que las escuelas registren y comuniquen la cantidad de personas participantes en movilidad para agilizar el seguimiento de los indicadores correspondientes.

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.1.1.	Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	Normativo	Riesgo normativo asociado a la interpretación del artículo 121-BIS del EO sobre la definición, aprobación y registro de las citaciones de las redes académicas a nivel institucional afectando las delimitaciones de funcionamiento de las redes. (VIE)	Moderado	1.Considerar la información que suministra el sistema ORION para identificar las redes y citaciones correspondientes. 2. Realizar una revisión integral de la estructura, las actas constitutivas, los procedimientos y la normativa relacionada con la creación de redes académicas, con el fin de clarificar su definición, objetivos, requisitos y mecanismos de aprobación.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.5.	Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al tiempo de respuesta sobre las resoluciones requeridas por las dependencias competentes para el trámite de permisos y viáticos para la autorización de la participación en actividades internacionales afectando atrasos en la compra de tiquetes, hospedaje e incremento en presupuesto institucional.	Alto	Trasladar a la Dirección de la VIE la gestión de la acción de respuesta relacionada con la revisión y aprobación de reglamentos y convenios considerando que la DCAI realiza en tiempo las solicitudes correspondientes. (DCAI)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.5.	Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Gestión	Riesgo de gestión asociado al tiempo de respuesta sobre las resoluciones requeridas por las dependencias competentes para el trámite de permisos y viáticos para la autorización de la participación en actividades internacionales afectando atrasos en la compra de tiquetes, hospedaje e incremento en presupuesto institucional. (DCAI)	Alto	Trasladar a la Dirección de la VIE la gestión de la acción de respuesta relacionada con la revisión y aprobación de reglamentos y convenios considerando que la DCAI realiza en tiempo las solicitudes correspondientes. (DCAI)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.0.5.	Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la limitada disponibilidad de convocatorias internacionales pertinentes, la baja participación de las dependencias institucionales y la reducción de fuentes de financiamiento afectando la participación del TEC en proyectos e iniciativas internacionales, los resultados de los indicadores de internacionalización y visibilidad institucional. (DCAI)	Moderado	Solicitar a la Dirección de la VIE la gestión de recursos de contrapartida que permitan atender las actividades vinculadas con los servicios de internacionalización académica y favorecer la participación institucional en proyectos e iniciativas internacionales. (DCAI)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.11.1.1.	Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	Normativo	Riesgo normativo asociado a la interpretación del artículo 121-BIS del EO sobre la definición, aprobación y registro de las citaciones de las redes académicas a nivel institucional afectando las delimitaciones de funcionamiento de las redes. (VIE)	Moderado	1.Considerar la información que suministra el sistema ORION para identificar las redes y citaciones correspondientes. 2. Realizar una revisión integral de la estructura, las actas constitutivas, los procedimientos y la normativa relacionada con la creación de redes académicas, con el fin de clarificar su definición, objetivos, requisitos y mecanismos de aprobación.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.5.0.1.	Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Financiero	Riesgo financiero asociado a la limitación presupuestaria y de talento humano para atender la demanda ocasionando sobrecarga laboral y limitación para la divulgación y difusión del conocimiento. (ET)	Alto	Dar continuidad a las actividades de la meta para mantener el nivel alcanzado en el indicador, sin incrementar la meta establecida. (ET)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.5.0.1.	Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Imagen	Riesgo de imagen asociado a la limitación presupuestaria para dotar de infraestructura de stands y viáticos ocasionando a la no representación de la Editorial Tecnológica en ferias u otras actividades. (ET)	Alto	Solicitar la articulación con otras instancias, tales como Fundatec o el Programa investigación y extensión sociocultural y educativos (Pisie) o dependencias para participar de manera conjunta en las ferias u otras actividades. (ET)
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.5.0.1.	Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (VIE)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le

Programa	Segregación	N° Meta	Descripción de la meta	Categoría	Riesgos	Nivel de riesgo	Acción de respuesta
							permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.4.5.1.1.	Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados. (VIE)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.11.0.1.	Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	Presupuestario	Riesgo presupuestario asociado a la insuficiencia de los recursos asignados para desarrollar las cuatro iniciativas del Programa de Producción Agropecuaria, lo que podría limitar su ejecución y afectar el cumplimiento de la meta.	Moderado	Priorizar la asignación de los recursos disponibles según los requerimientos de las iniciativas y dar seguimiento periódico a su ejecución presupuestaria para realizar oportunamente los ajustes necesarios.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.11.0.1.	Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	Desastres naturales	Riesgo de desastres asociado a la ocurrencia de eventos naturales que podrían interrumpir o retrasar el desarrollo de las iniciativas del Programa de Producción Agropecuaria y afectar el cumplimiento de la meta.	Moderado	Elaborar la propuesta del plan de emergencias del Programa, gestionar su revisión ante la coordinación y presentarla al Comité Técnico para la aprobación correspondiente.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.12.0.1.	Gestionar al menos 35 proyectos de extensión activos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la disponibilidad de los recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura y equipo requeridos para la ejecución normal de las actividades de la meta, controlando de manera oportuna los servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados.. (DE)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.12.0.2.	Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Académico	Riesgo académico asociado a una baja participación, matrícula o permanencia de la población beneficiaria de los programas de extensión ocasionando el incumplimiento de las actividades culturales y de extensión. (DE)	Bajo	Implementar el seguimiento de las personas beneficiarias matriculadas en los programas para identificar las necesidades e inquietudes que permitan favorecer la permanencia en los programas.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.12.0.2.	Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Gestión	Riesgo de gestión asociado a la asignación de la meta al Centro de Vinculación, pese a corresponder a la Dirección de Extensión, afectando la distribución de la carga de trabajo y su ejecución oportuna. (DE)	Moderado	Dar seguimiento al oficio donde se acordó asignar la plaza a la Dirección de Extensión.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.12.1.1.	Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	Talento Humano	Riesgo de talento humano asociado a la disponibilidad de personal para la conformación de la comisión o retiro de las personas integrantes ocasionando atrasos en el levantamiento de la información del diagnóstico. (DE)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.5.0.1.	Generar al menos 35 productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	Académico	Riesgo académico asociado a la participación y divulgación de proyectos de extensión que no genere la cobertura esperada en la sociedad afectando los proyectos e iniciativas de extensión y acción social. (DE)	Aceptable	Monitorear la ejecución de las actividades de la meta, con el propósito de que el riesgo se mantenga dentro de los límites tolerables para que le permita tomar medidas en caso de cualquier cambio significativo.
Investigación y Extensión	Investigación y Extensión	4.5.5.1.1.	Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	Gobernanza	Riesgo de gobernanza asociado al cambio en la prioridad de la divulgación de la extensión afectando la visibilidad de los resultados, la vinculación con actores y la generación de valor para la sociedad. (DE)	Bajo	Realizar acciones de socialización que contemplen procesos de sensibilización dirigidos a los actores territoriales, la validación y alineación continua con las nuevas autoridades institucionales, y el ajuste oportuno de los plazos de ejecución y presupuesto con el fin de asegurar la comprensión, apropiación y sostenibilidad de la meta.

8 ALINEAMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y EL PLAN ANUAL OPERATIVO 2027

El presente apartado muestra el alineamiento de planificación a nivel del sistema de educación superior Planes 2026-2030, propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031 y operativo PAO 2027.

Tabla 40. Alineamiento del Planes Conare 2026-2030-PEI 2027-2031 y PAO 2027

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Docencia - estratégicas	OS1. Formar profesionales de alto nivel en pregrado, grado, posgrado y otras modalidades emergentes de nivel global, a través de programas de excelencia, articulados y pertinentes, que integren la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil en el proceso de enseñanza y aprendizaje holístico, con el propósito de contribuir al desarrollo y mayor equidad.	OS1-P4-1 Matrícula anualizada del sistema universitario estatal.	Matrícula del sistema universitario estatal	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Estrategia institucional de fortalecimiento de la calidad para la oferta académica regional implementada	2.8.1. Implementar el 100% de la estrategia institucional para el fortalecimiento de la oferta académica de calidad, flexible y equitativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos	2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
Docencia-sustantivo	OS1. Formar profesionales de alto nivel en pregrado, grado, posgrado y otras modalidades emergentes de nivel global, a través de programas de excelencia, articulados y pertinentes, que integren la investigación, la extensión, la acción social y la vida estudiantil en el proceso de enseñanza y aprendizaje holístico, con el propósito de contribuir al desarrollo y mayor equidad.	OS1-P5-1 Diplomas otorgados.	Diplomas otorgados por el sistema universitario estatal	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Estrategia institucional de fortalecimiento de la calidad para la oferta académica regional implementada	2.8.1. Implementar el 100% de la estrategia institucional para el fortalecimiento de la oferta académica de calidad, flexible y equitativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos	2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
Investigación-sustantivo	OS2. Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores,	OS2-P2-1 Número de publicaciones en colaboración con al menos un país.	Internacionalización de la investigación.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.								
Investigación-sustantivo	OS2. Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.	OS2-P2-2 Porcentaje de publicaciones en idioma inglés.	Internacionalización de la investigación.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
Investigación-sustantivo	OS2. Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.	OS2-P2-3 Fondos provenientes de organismos internacionales para financiar la investigación y desarrollo.	Internacionalización de la investigación.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
Investigación-sustantivo	OS2. Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores,	OS2-P4-2 Número de proyectos alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), vigentes.	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socio productivos	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.								
Investigación-sustantivo	OS2. Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.	OS2-P4-3 Porcentaje de proyectos vigentes desarrollados en las regiones de planificación establecidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socio productivos	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
Investigación-sustantivo	OS2. Generar conocimiento mediante abordajes inter y transdisciplinarios, potenciado por la innovación y la internacionalización, con el propósito de contribuir a la resolución de problemas complejos de la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de los diversos sectores, desde una perspectiva inclusiva, solidaria y orientada al desarrollo humano sostenible.	OS2-P4-4 Proyectos de investigación de la Oficina de Planificación de la Educación Superior, vigentes.	Investigación orientada a la innovación y colaboración con sectores socio productivos	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Extensión y Acción Social-sustantivo	OS3. Transformar la realidad social con las comunidades, sectores público, privado, económico, social y académico, que fomenten el intercambio de experiencias y que aporten valor público.	OS3-P1-1 Cantidad de Proyectos de Extensión y Acción Social.	1. Espacios de intercambio de conocimiento y experiencias en iniciativas socio productivas. 2. Programas de trabajo colaborativo con las comunidades, territorios y sectores clave. 3. Programas de educación continua y formación permanente en colaboración con sectores clave.	5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	Estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento y sostenibilidad de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales desarrollada	5.12.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)
Extensión y Acción Social-sustantivo	OS3. Transformar la realidad social con las comunidades, sectores público, privado, económico, social y académico, que fomenten el intercambio de experiencias y que aporten valor público.	OS3-P2-1 Cantidad de actividades de Extensión y Acción Social.	1. Espacios de intercambio de conocimiento y experiencias en iniciativas socio productivas. 2. Programas de trabajo colaborativo con las comunidades, territorios y sectores clave. 3. Programas de educación continua y formación permanente en colaboración con sectores clave.	5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	Estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento y sostenibilidad de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales desarrollada	5.12.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-1 Cobertura de la matrícula de primer ingreso con respecto a la admisión	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-3 Cantidad de personas atendidas por medio de acciones de orientación e información con fines vocacionales de las universidades del SESUE.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia.	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-4 Cantidad de acciones de apoyo académico y psicoeducativo gestionadas por parte del Equipo Éxito Académico.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia.	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-5 Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades artísticas y culturales.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia.	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su	OS4-P1-5 Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades artísticas y culturales.	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia.	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	formación integral y pleno desarrollo.			culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.					
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-5 Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades artísticas y culturales.	Programas de becas y apoyo financiero.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae) implementado	3.9.3. Continuar con la implementación el 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae)	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-6 Cantidad de actividades artísticas y culturales realizadas en el ámbito de la vida estudiantil.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-6 Cantidad de actividades artísticas y culturales realizadas en el ámbito de la vida estudiantil.	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida implementada	3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesa	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-6 Cantidad de actividades artísticas y culturales realizadas en el ámbito de la vida estudiantil.	Programas de becas y apoyo financiero.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida implementada	3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesa	3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-7 Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades deportivas.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-7 Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades deportivas.	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida implementada	3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesa	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su	OS4-P1-7 Cantidad de personas estudiantes que representan al SESUE en actividades deportivas.	Programas de becas y apoyo financiero.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae) implementado	3.9.3. Continuar con la implementación el 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae)	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	formación integral y pleno desarrollo.			culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.					
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-8 Tiempo promedio de aportes de horas de voluntariado estudiantil por jornada.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-9 Porcentaje de cobertura territorial de las jornadas de voluntariado estudiantil universitario en regiones socioeconómicas costarricenses con IPM alto (superiores al 20%).	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P1-10 Cantidad de participaciones en actividades de apoyo académico y psicoeducativo.	Procesos de atracción, ingreso y permanencia optimizados.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida implementada	3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesa	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P2-1 Porcentaje de personas graduadas que contaron con beca en algún periodo de su plan de estudios de pregrado y grado.	Programas de becas y apoyo financiero.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae) implementado	3.9.3. Continuar con la implementación el 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae)	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P2-2 Porcentaje de personas estudiantes con beca matriculadas en planes de pregrado y grado.	Programas de becas y apoyo financiero.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae) implementado	3.8.2. Continuar con la implementación el 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae)	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P2-3 Porcentaje de personas estudiantes de pregrado y grado que reciben apoyo económico para gastos especiales, educativos o representativos.	Programas de becas y apoyo financiero.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae) implementado	3.8.2. Continuar con la implementación el 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae)	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su	OS4-P3-1 Cantidad de personas con necesidades educativas y/o discapacidad atendidas.	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida implementada	3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesa	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	formación integral y pleno desarrollo.			culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.					
Vida Estudiantil-sustantivo	OS4. Promover más y mejores políticas para la atracción, el acceso, la permanencia y el éxito académico, de las personas estudiantes que contribuyan a su formación integral y pleno desarrollo.	OS4-P3-2 Cantidad de actividades, participaciones e interacciones en promoción de la salud	Estrategias de acompañamiento pertinentes diseñadas y ajustadas.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles implementados en los CTL y CA.	3.9.2. Implementar el 100% de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos	3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P1-1 Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/universitaria, docencia).	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	Marco Estratégico coherente y alineado	1.1.1. Implementar el 100% de los ajustes al marco estratégico para fortalecer la gobernanza institucional	1.1.1.1.1. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad	OS5-P1-1 Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/universitaria, docencia).	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	Sigeca implementado como modelo integrado de gestión por procesos.	1.1.2. Implementar el 100% del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (Sigeca), promoviendo la gestión por procesos orientados a fortalecer la gobernanza institucional	1.1.1.2.2. Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.								
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P1-1 Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/universitaria, docencia).	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	Procesos optimizados mediante sistemas de información	1.1.3. Optimizar al menos 4 subprocesos mediante sistemas de información con el fin mejorar la gestión y apoyar la toma de decisiones basada en datos	1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P1-1 Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/universitaria, docencia).	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	Centro de servicios institucionales implementado.	1.1.4. Implementar el 100% del Centro de Servicios Institucionales	1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sustentabilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P1-1 Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/universitaria, docencia).	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sustentabilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	Modelo de GTH implementado para atraer, desarrollar y retener talento, alineado con las necesidades estratégicas de la institución.	1.3.1. Implementar el 100% del Modelo de Gestión Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento	1.1.3.1.1. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	1.6 Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sustentabilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P1-1 Porcentaje de ejecución presupuestaria (equipo científico-tecnológico, becas, remuneraciones, investigación, desarrollo e innovación, extensión y acción social, vida estudiantil/universitaria, docencia).	Recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sustentabilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	Proyectos del MGGTI implementados	1.4.1. Implementar al menos 15 proyectos del MGGTI transversal al proyecto de Seguridad de la Información	1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sustentabilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P1-2 Monto de inversión en investigación y desarrollo (I+D), en millones de colones, en los programas del CONARE.		1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	Modelo institucional de estimación y recaudación de ingresos por vinculación externa desarrollado	1.2.2. Desarrollar una estrategia que flexibilice y fortalezca la atracción de fondos nacionales e internacionales	1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sustentabilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P2-1 Cantidad de recursos compartidos articulados (administrativo, infraestructura física, tecnológico y académico)	Recursos académicos, administrativos, infraestructura física y tecnológica articulados	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	Modelo integrado de análisis económico institucional implementado	1.2.1. Implementar un modelo integrado de análisis económico institucional que permita avanzar progresivamente hacia la estimación de la inversión en formación universitaria por carrera y región para la planificación y proyección institucional	1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sustentabilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas	OS5-P3-1 Porcentaje de participación de personas funcionarias en procesos de capacitación y/o actualización (docentes y administrativos).	Personal académico y administrativo capacitado	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalezca las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	Programa de Formación Continua implementado para el personal docente	2.6.2. Implementar el 100% del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinarias y digitales	2.2.6.2.2. Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinarias y digitales.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	y la optimización de los recursos asignados por el Estado.								
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P4-1 Número de becas y ayudas financieras otorgadas para programas de movilidad nacional e internacional.	Opciones de movilidad nacional e internacional	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.	OS5-P5-1 Cantidad de actividades ambientales.	Acciones de sostenibilidad ambiental desarrolladas	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	Plan de Gestión Ambiental Institucional implementado.	1.1.5. Implementar el 100% Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI 2027-2031)	1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	1.7 Servicios de gestión ambiental realizados (PI)
Gestión-sustantivo	OS5. Fortalecer la gestión de las instituciones que integran el SESUE, en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, que promueva la efectividad, la articulación interuniversitaria, la sustentabilidad ambiental, la	OS5-P6-1 Atenciones brindadas a personas en salud.	Personas atendidas mediante los servicios universitarios enfocados en salud.	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.	Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral implementado.	1.3.2. Implementar el 100% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral	1.1.3.2.1. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	1.5 Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	sostenibilidad financiera y social, así como la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización de los recursos asignados por el Estado.								
Gestión - estrategias	Objetivo E1. Gestión - fortalecer sedes: Optimizar recursos a nivel del SESUE para la prestación de servicios académico-administrativos y estudiantiles para la adecuada asignación presupuestaria en las sedes regionales con potencialidad de desarrollo y con mayores limitaciones.	E1-P1-1 Variación porcentual de recursos asignados a las sedes e inter-sedes con mayores limitaciones	Modelo de distribución de los recursos para las diferentes sedes e inter-sedes regionales.	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	Modelo integrado de análisis económico institucional implementado	1.2.1. Implementar un modelo integrado de análisis económico institucional que permita avanzar progresivamente hacia la estimación de la inversión en formación universitaria por carrera y región para la planificación y proyección institucional	1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
Gestión - estrategias	Objetivo E1. Gestión - fortalecer sedes: Optimizar recursos a nivel del SESUE para la prestación de servicios académico-administrativos y estudiantiles para la adecuada asignación presupuestaria en las sedes regionales con potencialidad de desarrollo y con mayores limitaciones.	E1-P1-2 Variación en la cantidad de servicios ofrecidos en las sedes e inter-sedes con mayores limitaciones	Modelo de distribución de los recursos para las diferentes sedes e inter-sedes regionales.	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.	Centro de servicios institucionales implementado.	1.1.4. Implementar el 100% del Centro de Servicios Institucionales	1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)
Docencia - estrategias	Objetivo E2. Docencia- Posgrados: Ofrecer programas de posgrados pertinentes que respondan a la realidad nacional e internacional y propicien el uso de tecnologías emergentes y la transversalización de las áreas del quehacer universitario, con el impulso de la inter-transdisciplinariedad.	E2-P1-1 Porcentaje de posgrados interuniversitarios con mejoras estratégicas	Posgrados con mejoras estratégicas implementadas en los ámbitos de investigación, innovación, internacionalización, flexibilización curricular, proyección y transformación digital.	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.	Modelo de fortalecimiento del posgrado institucional implementado.	2.7.1. Implementar el 100% del Modelo de fortalecimiento de posgrados	4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Docencia - estrategias	Objetivo E3. Docencia-pregrado y grado: Robustecer la calidad de la oferta académica universitaria e interuniversitaria desde la pertinencia, la innovación y la efectividad para aportar al desarrollo local, regional, nacional y global.	E3-P1-1 Porcentaje de carreras de pregrado y grado que están en proceso de mejora a partir de la aplicación del índice de valoración de pertinencia	Oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	Estrategia desarrollada para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	2.6.1. Desarrollar el 100% de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje	2.2.6.1.1. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
Docencia - estrategias	Objetivo E3. Docencia-pregrado y grado: Robustecer la calidad de la oferta académica universitaria e interuniversitaria desde la pertinencia, la innovación y la efectividad para aportar al desarrollo local, regional, nacional y global.	E3-P1-1 Porcentaje de carreras de pregrado y grado que están en proceso de mejora a partir de la aplicación del índice de valoración de pertinencia	Oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.	Modelo de fortalecimiento del posgrado institucional implementado.	2.7.1. Implementar el 100% del Modelo de fortalecimiento de posgrados	4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
Docencia - estrategias	Objetivo E3. Docencia-pregrado y grado: Robustecer la calidad de la oferta académica universitaria e interuniversitaria desde la pertinencia, la innovación y la efectividad para aportar al desarrollo local, regional, nacional y global.	E3-P1-1 Porcentaje de carreras de pregrado y grado que están en proceso de mejora a partir de la aplicación del índice de valoración de pertinencia	Oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Estrategia institucional de fortalecimiento de la calidad para la oferta académica regional implementada	2.8.1. Implementar el 100% de la estrategia institucional para el fortalecimiento de la oferta académica de calidad, flexible y equitativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos	2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	2.3 Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
Docencia - estrategias	Objetivo E3. Docencia-pregrado y grado: Robustecer la calidad de la oferta académica universitaria e interuniversitaria desde la pertinencia, la innovación y la efectividad para	E3-P1-1 Porcentaje de carreras de pregrado y grado que están en proceso de mejora a partir de la aplicación del índice de valoración de pertinencia	Oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Oferta académica de pregrado, grado o posgrado ampliada y regionalizada.	2.8.2. Ampliar al menos tres ofertas académicas en las regiones	2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	aportar al desarrollo local, regional, nacional y global.			aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.					
Docencia - estrategias	Objetivo E3. Docencia-pregrado y grado: Robustecer la calidad de la oferta académica universitaria e interuniversitaria desde la pertinencia, la innovación y la efectividad para aportar al desarrollo local, regional, nacional y global.	E3-P1-1 Porcentaje de carreras de pregrado y grado que están en proceso de mejora a partir de la aplicación del índice de valoración de pertinencia	Oferta robusta que atienda las necesidades de las diferentes regiones del país (no incluye posgrado).	2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.	6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.	Acciones de fortalecimiento en lengua extranjera para la población docente y estudiantil de grado implementadas.	2.6.3. Implementar el 100% de las acciones de fortalecimiento en lengua extranjera para la población docente y estudiantil de grado	2.2.6.3.3. Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	2.2 Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)
Extensión y Acción Social - estrategias	Objetivo E4. Extensión y Acción Social: Brindar iniciativas pertinentes a las acciones productivas y sociales mediante la articulación interuniversitaria con instituciones, organizaciones locales y sociedad civil, que contribuyan a la calidad de vida de las poblaciones en los territorios y regiones.	E4-P1-1 Tasa de variación de los servicios de asesoría a emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas atendidas	Servicios de asesoría a los emprendimientos, micros, pequeñas, medianas empresas y otras iniciativas.	5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	Estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento y sostenibilidad de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales desarrollada	5.12.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)
Extensión y Acción Social - estrategias	Objetivo E5. Extensión y Acción Social: Construir iniciativas universitarias e interuniversitarias, productivas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y de gobernanza, mediante la articulación entre el SESUE, la sociedad y el Estado, con el fin de impulsar oportunidades de bienestar, dirigidas a poblaciones en condición de vulnerabilidad.	E5-P1-1 Porcentaje de iniciativas territoriales, articuladas entre el SESUE, el Estado y la sociedad, implementadas con poblaciones en condición de vulnerabilidad	Iniciativas desarrolladas en las regiones.	5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.	12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.	Estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento y sostenibilidad de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales desarrollada	5.12.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión - acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	5.1 Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Investigación - estrategias	Objetivo E6. Investigación: Aumentar la transferencia bidireccional de tecnologías, así como el conocimiento de vanguardia y alta calidad entre el SESUE y el sector socio productivo para facilitar el acceso y vinculación en beneficio del país.	E6-P1-1 Cantidad de proyectos vigentes desarrollados con el sector socio productivo	Transferencia de capacidades científico-tecnológicas hacia y desde el sector socio productivo.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación	Estrategia institucional de gestión y capacidades de la investigación interdisciplinaria orientada a resultados.	4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4.1 Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
Investigación - estrategias	Objetivo E6. Investigación: Aumentar la transferencia bidireccional de tecnologías, así como el conocimiento de vanguardia y alta calidad entre el SESUE y el sector socio productivo para facilitar el acceso y vinculación en beneficio del país.	E6-P1-1 Cantidad de proyectos vigentes desarrollados con el sector socio productivo	Transferencia de capacidades científico-tecnológicas hacia y desde el sector socio productivo.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.	Redes de colaboración científica y tecnológica fortalecidas para la transferencia.	4.11.1. Implementar una estrategia para el fortalecimiento y sostenibilidad de redes académicas nacionales e internacionales	4.4.11.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)
Investigación - estrategias	Objetivo E7. Investigación: Implementar en el SESUE, mecanismos de protección del conocimiento y ciencia abierta, que fomenten la producción académica para su democratización, brinden las condiciones necesarias para la internacionalización, la generación y uso de fondos complementarios.	E7-P1-1 Variación porcentual de la cantidad de derechos de propiedad intelectual generados (patentes, licencias, derechos de autor, signos distintivos, países registrados, entre otros)	Marco de referencia para la protección, financiamiento, gestión, promoción del conocimiento y la ciencia abierta, a escala nacional e internacional.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	Estrategia de divulgación y comunicación de la investigación e innovación para la visibilización del valor público generado optimizada.	4.5.1. Fortalecer la estrategia de divulgación y comunicación para la visibilización del valor público generado por la investigación e innovación	4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Vida Estudiantil - estrategias	Objetivo E8. Vida Estudiantil: Implementar lineamientos para la articulación de servicios estudiantiles en el SESUE que optimicen la asignación de los recursos necesarios para la atención de las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	E8-P1-1 Promedio de inversión por persona atendida en servicios articulados de apoyo a poblaciones en condición de vulnerabilidad	Servicios articulados de vida estudiantil prioritarios y pertinentes para las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	Modelo institucional de admisión evaluado y ajustado periódicamente con criterios de equidad, inclusión y pertinencia.	3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
Vida Estudiantil - estrategias	Objetivo E8. Vida Estudiantil: Implementar lineamientos para la articulación de servicios estudiantiles en el SESUE que optimicen la asignación de los recursos necesarios para la atención de las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	E8-P1-1 Promedio de inversión por persona atendida en servicios articulados de apoyo a poblaciones en condición de vulnerabilidad	Servicios articulados de vida estudiantil prioritarios y pertinentes para las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida implementada	3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesá	3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	3.4 Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)
Vida Estudiantil - estrategias	Objetivo E8. Vida Estudiantil: Implementar lineamientos para la articulación de servicios estudiantiles en el SESUE que optimicen la asignación de los recursos necesarios para la atención de las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	E8-P1-1 Promedio de inversión por persona atendida en servicios articulados de apoyo a poblaciones en condición de vulnerabilidad	Servicios articulados de vida estudiantil prioritarios y pertinentes para las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae) implementado	3.9.2. Continuar con la implementación el 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-Fosibae)	3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
Vida Estudiantil - estrategias	Objetivo E8. Vida Estudiantil: Implementar lineamientos para la articulación de servicios estudiantiles en el SESUE que optimicen la asignación de los recursos necesarios para la atención de las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	E8-P1-1 Promedio de inversión por persona atendida en servicios articulados de apoyo a poblaciones en condición de vulnerabilidad	Servicios articulados de vida estudiantil prioritarios y pertinentes para las poblaciones estudiantiles en condición de vulnerabilidad.	3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.	9. Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles implementados en los CTL y CA.	3.9.2. Implementar el 100% de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos	3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	3.2 Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
Transversal / Comunicación y difusión - estrategias	Objetivo E9. Transversal - comunicación y difusión: Implementar una estrategia de comunicación y difusión integral para el posicionamiento de las instituciones que integran el SESUE.	E9-P1-1 Porcentaje de acciones de comunicación y divulgación del valor público articuladas en el SESUE	Estrategia de comunicación y divulgación del valor público que el SESUE brinda a la sociedad.	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	Estrategia institucional de comunicación de resultados desarrollada para el fortalecimiento del valor público.	1.5.1. Implementar el 100% de la Estrategia de Comunicación de los aportes Institucionales al valor público.	1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	1.8 Contenidos institucionales y de comunicación producidos y divulgados a nivel nacional e internacional (PF)
Transversal / Comunicación y difusión - estrategias	Objetivo E9. Transversal - comunicación y difusión: Implementar una estrategia de comunicación y difusión integral para el posicionamiento de las instituciones que integran el SESUE.	E9-P1-1 Porcentaje de acciones de comunicación y divulgación del valor público articuladas en el SESUE	Estrategia de comunicación y divulgación del valor público que el SESUE brinda a la sociedad.	4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.	5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.	Estrategia de divulgación y comunicación de la investigación e innovación para la visibilización del valor público generado optimizada.	4.5.1. Fortalecer la estrategia de divulgación y comunicación para la visibilización del valor público generado por la investigación e innovación	4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	4.2 Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)
Transversal / Transformación digital - estrategias	Objetivo E10. Transversal - transformación digital: Impulsar la transformación digital del SESUE mediante la integración de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes en los ámbitos académicos y administrativos, con enfoque ético, inclusivo y sostenible, alineada con la Hoja de Ruta de Transformación Digital del CONARE y las	E10-P1-1 Porcentaje de servicios interuniversitarios que incorporen mejoras para potenciar la transformación digital universitaria.	Servicios interuniversitarios que integren tecnologías emergentes como la IA que propicien la transformación digital.	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.	Estrategia institucional de uso ético y responsable de IA y transformación digital implementada.	1.4.2. Implementar el 100% de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	1.1.4.2.2. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	1.1 Servicios de tecnologías y sistemas de información gestionados (PI)

Plan de Acción del PLANES 2026-2030				Propuesta Plan Estratégico 2027-2031				Plan Anual Operativo 2027	
Eje PLANES	Objetivo sustantivo	Indicador de producto	Producto	Objetivo	Estrategia	Producto	Meta	Meta	Producto
	recomendaciones internacionales sobre IA en educación superior.								
Gestión - estrategias	Objetivo E11. Gestión sostenibilidad financiera: Lograr la estabilidad en la asignación de recursos financieros a las instituciones de educación superior universitaria estatal, según el mandato constitucional (FEES), para la formulación y ejecución de acciones articuladas a corto y mediano plazo.	E11-P1-1 Cumplimiento de los compromisos establecidos en el convenio plurianual de financiamiento	Convenio de financiamiento de la educación superior universitaria estatal plurianual	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	Modelo institucional de estimación y recaudación de ingresos por vinculación externa desarrollado	1.2.2. Desarrollar una estrategia que flexibilice y fortalezca la atracción de fondos nacionales e internacionales	1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
	Objetivo E11. Gestión sostenibilidad financiera: Lograr la estabilidad en la asignación de recursos financieros a las instituciones de educación superior universitaria estatal, según el mandato constitucional (FEES), para la formulación y ejecución de acciones articuladas a corto y mediano plazo.	E11-P1-2 Variación en la cantidad de servicios ofrecidos en las sedes e inter-sedes con mayores limitaciones	Metodología de redistribución del FEES equitativo y sostenible	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.	2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.	Modelo integrado de análisis económico institucional implementado	1.2.1. Implementar un modelo integrado de análisis económico institucional que permita avanzar progresivamente hacia la estimación de la inversión en formación universitaria por carrera y región para la planificación y proyección institucional	1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	1.4 Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)

9 INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La formulación del Plan Anual Operativo (PAO) 2027 se realizó bajo el enfoque de Gestión para Resultados, en concordancia con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2027-2031. En este marco, los indicadores constituyen un instrumento fundamental para el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del desempeño institucional.

Para el PAO 2027 se definieron dos tipos de indicadores: de seguimiento de la meta y de resultado. Los primeros son los asociados oficialmente a las metas del plan y constituyen la base para el seguimiento y la evaluación formal de su cumplimiento. Estos permiten medir el avance de las metas operativas definidas.

Por su parte, los indicadores de resultado se incorporan de forma complementaria y exploratoria. Su propósito es generar información que permita comprender mejor la contribución de las metas operativas a los cambios esperados, establecer líneas base, validar metodologías de medición y fortalecer la disponibilidad de evidencia para futuras formulaciones orientadas a resultados. En consecuencia, estos indicadores no forman parte de la evaluación formal del cumplimiento del PAO 2027 ni constituyen compromisos de desempeño para el período.

Esta decisión metodológica responde al proceso de implementación gradual de la Gestión para Resultados en el TEC. Además, reconoce que una parte importante de las metas del PAO 2027 corresponde a diagnósticos, estudios, propuestas, estrategias, modelos, hojas de ruta y otras acciones de gestión necesarias para consolidar capacidades institucionales y fortalecer la toma de decisiones.

Los indicadores del PAO 2027 son un paso en la evolución del sistema institucional de planificación y evaluación. La información generada permitirá fortalecer la cultura de seguimiento y evaluación, mejorar la trazabilidad de la gestión y avanzar progresivamente hacia la formulación de metas e indicadores cada vez más orientados a resultados y efectos.

A continuación, se presentan los indicadores de seguimiento de la meta y de resultados, con la descripción del indicador y los datos históricos. Para consultar más información como definiciones, fórmula de cálculo, clasificación de desempeño, interpretación, desagregación, línea base anual, meta 2027, periodicidad, responsable, fuente de información, requerimientos y observaciones puede acceder al siguiente enlace: [Fichas Técnicas Indicadores PAO 2027](#).

Tabla 41 Indicadores de seguimiento de la meta y de resultados

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
1.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas a la Dirección Superior, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento de la Dirección Superior (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas a la Dirección Superior, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Dirección Superior adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
1.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior	Porcentaje de bienes duraderos de la Dirección Superior adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por la Dirección Superior, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
1.1.1.0.3. Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	Porcentaje de avance en el desarrollo de las acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas en el marco de las competencias de la Auditoría Interna, en relación con el total de acciones previstas para el período de medición.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, pueden consultarse metas similares asociadas a las competencias de la Auditoría Interna ejecutadas en PAO anteriores.
1.1.1.0.3. Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	Cantidad de productos de gestión en el marco de las competencias de la Auditoría Interna (Articulación y vinculación, Soporte técnico,	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por la Auditoría Interna, como evidencia de las acciones desarrolladas en el marco de sus competencias.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
	Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)			fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.1.1. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	Porcentaje de elaboración de la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración de la propuesta de cambios a la normativa y a los productos que conforman el Marco Estratégico institucional, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica de revisión y actualización del Marco Estratégico institucional.
1.1.1.1.1. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	Porcentaje de documentos del Marco Estratégico con propuesta de ajuste técnicamente fundamentada.	Resultado	Mide el porcentaje de documentos que conforman el Marco Estratégico institucional y que cuentan con una propuesta de ajuste técnicamente fundamentada, en relación con el total de documentos definidos dentro del alcance de revisión del período.	No existen registros históricos comparables para este indicador debido a que responde a un proceso específico de revisión y actualización del Marco Estratégico institucional.
1.1.1.2.2. Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	Porcentaje de avance en la documentación, análisis y mejora de macroprocesos institucionales.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la documentación, análisis y mejora de los macroprocesos institucionales priorizados, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica de fortalecimiento de la gestión por procesos.
1.1.1.2.2. Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	Porcentaje de mejoras identificadas según categoría	Resultado	Mide la distribución porcentual de las mejoras identificadas en los macroprocesos institucionales analizados, según la categoría de mejora a la que corresponden.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación sistemática de las mejoras identificadas se incorpora como parte del proceso de documentación, análisis y mejora de macroprocesos institucionales.
1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	Porcentaje de avance en la definición de la ruta para la mejora y sistematización de subprocesos institucionales mediante sistemas de información.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la definición de la hoja de ruta de optimización de subprocesos institucionales mediante sistemas de información, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica de análisis y planificación para la optimización de subprocesos institucionales mediante sistemas de información.
1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	Porcentaje de subprocesos priorizados con mejoras de desempeño esperadas formalmente definidas y cuantificadas	Resultado	Mide el porcentaje de subprocesos priorizados que cuentan con mejoras de desempeño esperadas formalmente definidas y cuantificadas, en relación con el total de subprocesos incluidos en la hoja de ruta de optimización.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la definición y cuantificación sistemática de mejoras esperadas forma parte del proceso actual de construcción de la hoja de ruta de optimización.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
1.1.3.2.1. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Porcentaje de implementación del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la implementación del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la implementación del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral inicia en el período 2027.
1.1.3.2.1. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Porcentaje de áreas del Plan de Prevención y Salud Integral con equipo de trabajo con plan de acción definido.	Resultado	Mide el porcentaje de áreas del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral que cuentan con un equipo de trabajo conformado y un plan de acción definido, en relación con el total de áreas contempladas en el plan.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la implementación del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral inicia en el período 2027.
1.1.4.0.1. Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI	Porcentaje de cumplimiento del acuerdo de niveles de servicio de TI	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio de Tecnologías de Información establecidos para el período de medición, en relación con el total de compromisos definidos.	Al momento de formular esta ficha no se dispone de registros históricos consolidados y sistematizados para este indicador. Información de referencia sobre el desempeño de los servicios podrá obtenerse de los registros operativos administrados por DATIC.
1.1.4.0.1. Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI	Porcentaje de personas usuarias satisfechas con los servicios de TI.	Resultado	Mide el porcentaje de personas usuarias que manifiestan satisfacción con los servicios de Tecnologías de Información brindados en el marco del Acuerdo de Nivel de Servicio suscrito entre DATIC y la Rectoría.	No se dispone de una serie histórica sistematizada para efectos de seguimiento de este indicador. Como referencia, puede consultarse la información administrada por DATIC relacionada con las encuestas de satisfacción de los servicios de TI.
1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Porcentaje de implementación de los proyectos del MGGTI implementados.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado en la implementación de los proyectos definidos en el Marco de Gobernanza y Gestión de Tecnologías de Información (MGGTI), en relación con las actividades programadas para su ejecución durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de los proyectos del MGGTI.
1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Porcentaje de proyectos del MGGTI implementados.	Resultado	Mide el porcentaje de proyectos definidos en el Marco de Gobernanza y Gestión de Tecnologías de Información (MGGTI) que han sido implementados, en relación con el total de proyectos contemplados en dicho marco.	Existen registros históricos de proyectos ejecutados en el marco del MGGTI administrados por el equipo de trabajo del MGGTI. La incorporación de dichos registros como serie histórica del indicador dependerá de su consolidación y homologación conforme a la metodología definida para la

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
				medición de proyectos implementados.
1.1.4.2.2. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	Porcentaje de avance en el diseño de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el diseño de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica asociada al diseño de una estrategia institucional de Inteligencia Artificial.
1.1.4.2.2. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	Porcentaje de ejes estratégicos de la estrategia institucional de Inteligencia Artificial formalmente definidos.	Resultado	Mide el porcentaje de ejes estratégicos definidos para la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial que cuentan con una propuesta formalmente desarrollada y documentada.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde al proceso de diseño de una nueva estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial.
1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Porcentaje de avance del diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico institucional que servirá de base para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para la elaboración de un diagnóstico institucional orientado al diseño de una estrategia de comunicación del valor público.
1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	Porcentaje de hallazgos del diagnóstico institucional según tipología.	Resultado	Mide la distribución porcentual de los hallazgos identificados durante el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público, según la tipología de análisis definida.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a un diagnóstico específico para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.
1.2.6.0.1. Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	Porcentaje de desarrollo de las microcredenciales como plan piloto.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el desarrollo de las microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que el desarrollo de microcredenciales se incorpora como experiencia piloto institucional.
1.2.6.0.1. Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	Cantidad de personas estudiantes matriculados en microcredenciales	Resultado	Mide la cantidad de personas estudiantes matriculadas en las microcredenciales desarrolladas como plan piloto durante el periodo de medición, como evidencia del interés y participación en alternativas de formación flexible y especializada promovidas por la institución.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la oferta de microcredenciales se implementa inicialmente como experiencia piloto institucional.
1.1.1.0.4. Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
dependencias de la Vicerrectoría de Administración	dependencias de la Vicerrectoría de Administración.		a la Vicerrectoría de Administración, en relación con el total de acciones previstas.	gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.4. Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento de la Vicerrectoría de Administración (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas a la Vicerrectoría de Administración, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.5. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Vicerrectoría de Administración adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
1.1.1.0.5. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Porcentaje de bienes duraderos de la Vicerrectoría de Administración adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por la Vicerrectoría de Administración según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
1.1.1.0.6. Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional.	Porcentaje de implementación de las actividades del Plan Anual de Mantenimiento Institucional.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas en el Plan Anual de Mantenimiento Institucional, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la medición se establece a partir de la estructura del Plan Anual de Mantenimiento Institucional 2027.
1.1.1.0.6. Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional.	Porcentaje de personas usuarias satisfechas con los servicios de mantenimiento institucional.	Resultado	Mide el porcentaje de personas usuarias que manifiestan satisfacción con los servicios de mantenimiento institucional recibidos durante el período de medición.	No se dispone de información histórica comparable para este indicador. Los resultados obtenidos constituirán una referencia para el seguimiento de la satisfacción de las personas usuarias en períodos posteriores.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	Porcentaje de implementación de las nuevas categorías en el Centro de Servicios Institucional.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance en la implementación de las nuevas categorías en el Centro de Servicios Institucional.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la implementación de nuevas categorías del Centro de Servicios Institucionales se incorpora por primera vez como objeto de seguimiento en el PAO 2027.
1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	Variación en la cantidad de clics por categoría	Resultado	Mide la variación porcentual en la cantidad de clics registrados en las categorías del Centro de Servicios Institucional, comparando el período posterior a la implementación de las nuevas categorías con el período de referencia definido institucionalmente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la medición se incorpora como parte del proceso de fortalecimiento y análisis del uso de las categorías del Centro de Servicios Institucional.
1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	Porcentaje de implementación del PGAI.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la implementación del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI), en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la medición se establece bajo la estructura actual del PGAI 2027-2031.
1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	Porcentaje promedio de cumplimiento de las metas del PGAI.	Resultado	Mide el porcentaje promedio de cumplimiento alcanzado por las metas programadas en el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador bajo la estructura actual del PGAI 2027-2031.
1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	Porcentaje de carreras incluidas en el modelo de estimación de inversión en formación universitaria.	Resultado	Mide el porcentaje de carreras incluidas en el modelo integrado de análisis económico institucional para la estimación de la inversión en formación universitaria, en relación con el total de carreras definidas dentro del alcance del modelo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la incorporación sistemática de carreras en el modelo integrado de análisis económico institucional inicia con el desarrollo de esta iniciativa.
1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	Porcentaje de elaboración del modelo integrado de análisis económico para estimar la inversión en formación universitaria.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica de elaboración de un modelo institucional de análisis económico.
1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	Porcentaje del portafolio de atracción de fondos definido	Resultado	Mide el porcentaje de componentes previstos para integrar el portafolio institucional de atracción de fondos que han sido identificados, analizados e incorporados formalmente durante el proceso	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la construcción del portafolio institucional de atracción de fondos

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
			de diseño del modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales.	forma parte de una iniciativa nueva de fortalecimiento institucional.
1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	Porcentaje de diseño de la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el diseño del modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica de diseño institucional.
1.1.3.0.1. Capacitar al menos 150 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional	Cantidad de personas funcionarias capacitadas.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas funcionarias que completan procesos de capacitación orientados al fortalecimiento del desempeño institucional durante el período de medición.	2022: 108 2023: 85 2024: 196 2025: 142
1.1.3.0.1. Capacitar al menos 150 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional	Porcentaje de personas satisfechas con los procesos de capacitación interna	Resultado	Mide el porcentaje de personas funcionarias que manifiestan satisfacción con los procesos de capacitación interna recibidos durante el período de medición.	Existen registros históricos asociados a los instrumentos de evaluación de capacitaciones administrados por el Departamento de Gestión del Talento Humano; sin embargo, su utilización como serie histórica para este indicador deberá valorarse según la disponibilidad y consistencia metodológica de la información.
1.1.3.0.2. Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomenten el desarrollo de las personas funcionarias.	Cantidad de becas otorgadas a personas funcionarias.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de becas nacionales o internacionales otorgadas a personas funcionarias para apoyar su desarrollo académico, profesional o de especialización durante el período de medición.	Existen registros históricos de becas otorgadas a personas funcionarias administrados por el Departamento de Gestión del Talento Humano; sin embargo, esta información no ha sido incorporada como serie histórica del indicador al momento de la formulación de la ficha.
1.1.3.0.2. Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomenten el desarrollo de las personas funcionarias.	Porcentaje de ejecución del fondo de becas para personas funcionarias	Resultado	Mide el porcentaje de ejecución de los recursos asignados al fondo de becas para personas funcionarias durante el período de medición.	2022: 98,18% 2023: 43,80% 2024: 45,33% 2025: 91,85%
1.1.3.0.3. Ejecutar al menos 6 acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	Porcentaje de avance de las acciones para el fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional, en relación con el total de actividades previstas para su ejecución.	No se dispone de información histórica para este indicador, dado que la medición se incorpora por primera vez en el período 2027.
1.1.3.0.3. Ejecutar al menos 6 acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de	Índice de fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias.	Resultado	Mide el nivel de cumplimiento de las acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias en los Campus	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología del índice institucional actualmente propuesta.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.			Tecnológicos Locales y Centros Académicos, mediante un índice ponderado construido a partir de las áreas y actividades definidas institucionalmente.	
1.1.3.1.1. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	Porcentaje de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en la atracción, desarrollo y retención del talento, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a la implementación de un modelo institucional de nueva formulación.
1.1.3.1.1. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	Porcentaje de personas que pasan de categoría	Resultado	Mide el porcentaje de personas funcionarias que pasan de categoría dentro del sistema institucional de carrera profesional, en relación con el total de personas que cumplen las condiciones para optar por dicho cambio durante el período de medición.	Existen registros históricos administrados por el Departamento de Gestión del Talento Humano; sin embargo, al momento de formular esta ficha no se dispone de información consolidada y validada para su incorporación como serie histórica del indicador.
1.1.1.0.7. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas para fortalecer las condiciones técnicas, administrativas, operativas y de gestión que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.7. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Cantidad de productos de gestión para el quehacer sustantivo del CTLSC (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CTLSC, como evidencia de las acciones desarrolladas para facilitar el desarrollo del quehacer sustantivo.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.8. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CTLSC.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas al CTLSC, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.8. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento del CTLSC (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CTLSC, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
1.1.1.0.9. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CTLSC adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias del CTLSC durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
1.1.1.0.9. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	Porcentaje de bienes duraderos del CTLSC adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por el CTLSC, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
1.1.1.0.10. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas para fortalecer las condiciones técnicas, administrativas, operativas y de gestión que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.10. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Cantidad de productos de gestión para el quehacer sustantivo del CTLSJ (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CTLSJ, como evidencia de las acciones desarrolladas para facilitar el desarrollo del quehacer sustantivo.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.11. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CTLSJ.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas al CTLSJ, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.11. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento del CTLSJ (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CTLSJ, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.12. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CTLSJ adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para	No existen registros históricos estrictamente comparables para

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ			fortalecer la capacidad operativa de las dependencias del CTLSJ durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
1.1.1.0.12. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ	Porcentaje de bienes duraderos del CTLSJ adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por el CTLSJ, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
1.1.1.0.13. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas para fortalecer las condiciones técnicas, administrativas, operativas y de gestión que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.13. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Cantidad de productos de gestión para el quehacer sustantivo del CAL (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CAL, como evidencia de las acciones desarrolladas para facilitar el desarrollo del quehacer sustantivo.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.14. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CAL.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas al CAL, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.14. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento del CAL (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CAL, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.15. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CAL adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias del CAL durante el período	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
			evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
1.1.1.0.15. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL	Porcentaje de bienes duraderos del CAL adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por el CAL, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
1.1.1.0.16. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Porcentaje de avance de las acciones que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas para fortalecer las condiciones técnicas, administrativas, operativas y de gestión que facilitan el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.16. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Cantidad de productos de gestión para el quehacer sustantivo del CAA (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CAA, como evidencia de las acciones desarrolladas para facilitar el desarrollo del quehacer sustantivo.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.17. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias del CAA.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas al CAA, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
1.1.1.0.17. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento del CAA (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas al CAA, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
1.1.1.0.18. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA	Porcentaje de bienes duraderos priorizados del CAA adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias del CAA durante el período evaluado, en relación con el total de bienes	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
			duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	
1.1.1.0.18. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA	Porcentaje de bienes duraderos del CAA adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por el CAA, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
1.1.1.0.19. Elaborar 2 insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	Porcentaje de avance en la elaboración de los insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración de los insumos técnicos requeridos para orientar el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen valores históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica cuya ejecución inicia en el PAO 2027.
1.1.1.0.19. Elaborar 2 insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	Porcentaje de edificios previstos en el Plan Maestro con planos diseñados	Resultado	Mide el porcentaje de edificios contemplados en la planificación del Plan Maestro del CAA que cuentan con planos diseñados durante el período evaluado.	No existen valores históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica cuya ejecución inicia en el PAO 2027.
2.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 9 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas a la Vicerrectoría de Docencia, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
2.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 9 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento del Vicerrectoría de Docencia (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas a la Vicerrectoría de Docencia, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
2.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Vicerrectoría de Docencia adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
2.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia	Porcentaje de bienes duraderos de la Vicerrectoría de Docencia adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por la Vicerrectoría de Docencia, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
2.2.4.0.1. Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	Porcentaje de avance en las acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de la gestión académica desarrollados	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas para el fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica, en relación con el total de acciones previstas para su ejecución durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa de fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica incorporada para el PAO 2027.
2.2.4.0.1. Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	Porcentaje de adopción de nuevas funcionalidades digitales	Resultado	Mide el porcentaje de personas usuarias objetivo que utilizan las nuevas funcionalidades digitales implementadas para la gestión académica, en relación con el total de personas usuarias a las que dichas funcionalidades están dirigidas.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la medición de la adopción de nuevas funcionalidades digitales se incorpora como parte del fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.
2.2.6.0.1. Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la calidad de la docencia	Cantidad de personas académicas capacitadas.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas académicas que completan actividades de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales durante el período de medición.	2023: 88 2024: 138 2025: 222
2.2.6.0.1. Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la calidad de la docencia	Diferencia en la calificación promedio de la evaluación docente entre personas académicas capacitadas y no capacitadas.	Resultado	Mide la diferencia entre la calificación promedio obtenida en la evaluación docente por las personas académicas que participaron en actividades de capacitación y la calificación promedio obtenida por las personas académicas que no participaron en dichas actividades durante el período de medición.	No se dispone de registros históricos comparables para este indicador bajo esta metodología de análisis.
2.2.6.0.2. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Porcentaje de avance en la generación de productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance en las actividades requeridas para la generación de productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad. Como referencia pueden consultarse los resultados de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
				actualización curricular y aseguramiento de la calidad desarrollados en períodos anteriores.
2.2.6.0.2. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Grado: Porcentaje de programas académicos de grado acreditados. Posgrado: Porcentaje de programas académicos de posgrado con mejoras curriculares y de calidad.	Resultado	Mide el porcentaje de programas académicos de grado que cuentan con una acreditación o reacreditación vigente otorgada por una agencia reconocida de aseguramiento de la calidad, en relación con el total de programas de grado incluidos en el alcance de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador bajo la metodología actualmente definida. Como referencia, podrán consultarse los resultados asociados a procesos de acreditación, reacreditación, actualización curricular y aseguramiento de la calidad desarrollados en períodos anteriores.
2.2.6.0.2. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	Grado: Porcentaje de programas académicos de grado acreditados. Posgrado: Porcentaje de programas académicos de posgrado con mejoras curriculares y de calidad.	Resultado	Mide el porcentaje de programas académicos de posgrado que implementan mejoras curriculares o desarrollan acciones de aseguramiento de la calidad durante el período de medición, en relación con el total de programas de posgrado incluidos en el alcance de seguimiento institucional.	Los valores históricos pueden obtenerse de los registros institucionales asociados a procesos de actualización curricular, acreditación, reacreditación y aseguramiento de la calidad administrados por la Dirección de Posgrados y las coordinaciones de programas académicos.
2.2.6.0.3. Impartir al menos 6.662 grupos académicos de técnicos y grado.	Cantidad de grupos académicos de técnicos y grado impartidos.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de grupos de programas técnicos y de grado impartidos durante el período de medición.	Grado: 2022: 4538 2023: 4562 2024: 4510 2025: 4677 Técnico: 2022: 2191 2023: 2337 2024: 1729 2025: 2109
2.2.6.0.3. Impartir al menos 6.662 grupos académicos de técnicos y grado.	Porcentaje de aprobación en los grupos académicos impartidos.	Resultado	Mide el porcentaje de estudiantes que aprueban los cursos impartidos en los programas técnicos y de grado durante el período de medición, en relación con el total de estudiantes evaluados en dichos grupos académicos.	Grado: 2022, IS: 83,30% 2022, IIS: 80,32% 2023, IS: 81,36% 2023, IIS: 82,65% 2024, IS: 81,96% 2024, IIS: 83,74% 2025, IS: 83,17% 2025, IIS: 84,11%

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
				Técnicos: No se cuenta con información histórica equivalente para los programas técnicos bajo el alcance definido para este indicador.
2.2.6.1.1. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Porcentaje de desarrollo de la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el desarrollo de la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para el desarrollo de una estrategia institucional de incorporación de tecnologías emergentes.
2.2.6.1.1. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Porcentaje de cursos que incorporan tecnologías emergentes.	Resultado	Mide el porcentaje de cursos que incorporan tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en relación con el total de cursos incluidos en el alcance de evaluación definido para el diagnóstico institucional.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que su propósito es generar la línea base institucional sobre la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2.2.6.2.2. Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	Porcentaje de avance en la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente en competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente en competencias pedagógicas, disciplinares y digitales, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen valores históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para la elaboración del diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente.
2.2.6.2.2. Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	Porcentaje de personas académicas capacitadas para fortalecer la calidad de la docencia.	Resultado	Mide el porcentaje de personas académicas que participan en actividades de capacitación orientadas al fortalecimiento de competencias pedagógicas, disciplinares y digitales, en relación con la población académica definida para el período de medición.	2023: 14% 2024: 22% 2025: 36%
2.2.6.3.3. Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	Porcentaje de avance en las acciones anuales de fortalecimiento en lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el fortalecimiento de las competencias en lengua extranjera de la población académica y estudiantil de grado, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de las acciones de fortalecimiento en lengua extranjera.
2.2.6.3.3. Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera	Porcentaje de personas estudiantes y docentes sin certificación en lengua extranjera que participan en el Programa de Inglés Conare.	Resultado	Mide el porcentaje de personas estudiantes y docentes que no cuentan con una certificación en lengua extranjera y que participan en el Programa de Inglés CONARE, en relación con el total de	No se dispone actualmente de una serie histórica consolidada para este indicador. La información histórica podrá construirse a partir

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
para la población académica y estudiantil de grado.			personas identificadas sin certificación en lengua extranjera dentro de la población objetivo-definida para el período de medición.	de los registros institucionales de participación en el Programa de Inglés CONARE y de las certificaciones registradas institucionalmente.
2.2.7.2.1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	Porcentaje de avance del diagnóstico de la oferta formativa institucional.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico de la oferta formativa institucional que integra programas técnicos, de grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para la elaboración del diagnóstico de la oferta formativa institucional.
2.2.7.2.1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	Porcentaje de programas académicos incluidos en el diagnóstico de la oferta formativa institucional.	Resultado	Mide el porcentaje de programas académicos incluidos en el diagnóstico de la oferta formativa institucional, en relación con el total de programas definidos dentro del alcance del diagnóstico.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte del proceso de construcción del diagnóstico de la oferta formativa institucional.
2.2.8.0.1. Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico.	Cantidad de personas estudiantes matriculadas en programas técnicos.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas estudiantes matriculadas en programas técnicos durante el período de medición.	2022: 5202 2023: 4878 2024: 4311 2025: 5187
2.2.8.0.1. Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico.	Porcentaje de personas matriculadas en programas técnicos priorizados para fortalecimiento de matrícula.	Resultado	Mide el porcentaje de personas matriculadas en programas técnicos priorizados para fortalecimiento de matrícula, en relación con el total de personas matriculadas en programas técnicos durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que su medición se incorpora por primera vez para el seguimiento de programas técnicos priorizados para fortalecimiento de matrícula.
2.2.8.0.2. Matricular al menos 11.370 personas en programas de grado.	Cantidad de personas estudiantes matriculadas en programas de grado.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas estudiantes matriculadas en programas de grado durante el período de medición, conforme a la oferta académica y los procesos institucionales de matrícula establecidos.	2022: 11.418 2023: 11.136 2024: 11.323 2025: 11.593
2.2.8.0.2. Matricular al menos 11.370 personas en programas de grado.	Porcentaje de estudiantes que matriculan al menos 18 créditos semestrales.	Resultado	Mide el porcentaje de personas estudiantes matriculadas en programas de grado que registran una matrícula de al menos 18 créditos durante el período académico evaluado, en relación con el total de personas estudiantes matriculadas en programas de grado.	2024, IS: 10% 2024, IIS: 10% 2025, IS: 12% 2025, IIS: 12%
2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos,	Porcentaje del diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, en relación	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para la elaboración de una propuesta

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
como insumo para la formulación de la estrategia institucional.			con el total de actividades previstas para su desarrollo.	institucional de fortalecimiento de la oferta académica.
2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	Porcentaje de carreras incluidas en el análisis de necesidades para el fortalecimiento de la oferta académica según campus tecnológicos y centros académicos.	Resultado	Mide el porcentaje de carreras que han sido incorporadas al análisis de necesidades para el fortalecimiento de la oferta académica de calidad, flexible y equitativa, en relación con el total de carreras definidas dentro del alcance de evaluación de la estrategia.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que se incorpora para apoyar la elaboración de la estrategia institucional de fortalecimiento de la oferta académica.
2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	Porcentaje de avance en el diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en regiones.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones, en relación con el total de actividades previstas para su desarrollo.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para la elaboración de un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.
2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	Porcentaje de opciones de ampliación de oferta académica identificadas y analizadas en las regiones.	Resultado	Mide el porcentaje de opciones de ampliación de oferta académica identificadas y analizadas en las regiones, en relación con el total de opciones definidas dentro del alcance del diagnóstico.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte del proceso de diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.
2.2.9.0.1. Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos.	Cantidad de personas estudiantes graduadas de programas técnicos.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas estudiantes graduadas de programas técnicos durante el período de medición.	2022: 1720 2023: 1736 2024: 1616 2025: 1487
2.2.9.0.1. Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos.	Porcentaje de personas estudiantes graduadas, según zona de residencia.	Resultado	Mide la distribución porcentual de las personas estudiantes graduadas de programas técnicos según su zona de residencia, en relación con el total de personas graduadas durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la graduación según zona de residencia no ha sido medida históricamente bajo la metodología definida para este indicador.
2.2.9.0.2. Graduar al menos 1.450 personas estudiantes en programas de grado.	Cantidad de personas estudiantes graduadas de programas de grado.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas estudiantes graduadas de programas de grado durante el período de medición.	2022: 1426 2023: 1373 2024: 1437 2025: 1473
2.2.9.0.2. Graduar al menos 1.450 personas estudiantes en programas de grado.	Promedio del tiempo de graduación ajustado de las personas estudiantes de grado.	Resultado	Mide el tiempo promedio transcurrido entre el ingreso y la graduación de las personas estudiantes de programas de grado, excluyendo de la medición a aquellas que registran un tiempo de graduación superior a diez años.	Bachillerato: 2022: 5,46 2023: 5,41 2024: 5,39 2025: 5,36 Licenciatura continua: 2022: 6,77

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
				2023: 6,55 2024: 6,71 2025: 6,66
2.4.11.0.1. Gestionar acciones en los 6 ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Porcentaje de avance de las actividades de los Centros de Investigación gestionadas.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades gestionadas por los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de las actividades gestionadas por los Centros de Investigación.
2.4.11.0.1. Gestionar acciones en los 6 ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Cantidad de alianzas concretadas por los Centros de Investigación	Resultado	Mide la cantidad de alianzas concretadas por los Centros de Investigación como resultado de las acciones de articulación, vinculación, cooperación e interacción desarrolladas durante el período de medición.	No se dispone de una serie histórica consolidada para este indicador. Los registros históricos pueden consultarse en los Centros de Investigación y la Dirección de Investigación, sujetos a la disponibilidad y consistencia de la información registrada.
2.4.11.0.2. Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	Porcentaje de ejecución de las iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance en las actividades requeridas para ejecutar las iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento cuya medición bajo esta metodología se incorpora por primera vez en el PAO 2027.
2.4.11.0.2. Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	Cantidad de emprendimientos o proyectos de innovación que completan los procesos de incubación o acompañamiento.	Resultado	Mide la cantidad de emprendimientos o proyectos de innovación que completan satisfactoriamente los procesos de incubación o acompañamiento brindados mediante las iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento durante el período de medición.	Existen registros institucionales de emprendimientos y proyectos apoyados; sin embargo, la disponibilidad de información histórica comparable dependerá de la aplicación de criterios homogéneos para determinar la finalización de los procesos de incubación o acompañamiento.
3.1.1.0.1 Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Viesa.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas a la Viesa, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.
3.1.1.0.1 Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento de la Viesa (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional,	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas a la Viesa, como evidencia de las acciones desarrolladas para	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	Atenciones institucionales, Gestión Operativa)		fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	fortalecimiento de la planificación para resultados.
3.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Viesa adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Viesa durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
3.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y Servicios Académicos	Porcentaje de bienes duraderos de la Viesa adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por la Viesa, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
3.1.3.0.1. Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional	Porcentaje de avance de los servicios de salud brindados para contribuir con el bienestar integral de la comunidad institucional.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la prestación de servicios de salud orientados al bienestar integral de la comunidad institucional, en relación con el total de actividades previstas para su ejecución durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de los servicios de salud.
3.1.3.0.1. Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional	Porcentaje de personas de la comunidad institucional que acceden a al menos 1 servicio de salud	Resultado	Mide el porcentaje de personas de la comunidad institucional que reciben al menos un servicio de salud durante el período de medición, en relación con la población objetivo-definida para dichos servicios.	Existen registros históricos de atención en salud; sin embargo, la utilización de estos registros para la construcción de series históricas dependerá de la disponibilidad y consistencia de la información sobre la población objetivo y las personas efectivamente atendidas.
3.2.9.0.5. Impartir al menos 235 grupos académicos de culturales y deportivos.	Cantidad de grupos académicos de culturales y deportivos impartidos.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de grupos académicos culturales y deportivos impartidos durante el período de medición, conforme a la programación institucional establecida.	2022: 246 2023: 230 2024: 233 2025: 229
3.2.9.0.5. Impartir al menos 235 grupos académicos de culturales y deportivos.	Porcentaje de aprobación en los grupos académicos impartidos.	Resultado	Mide el porcentaje de estudiantes que aprueban los grupos académicos culturales y deportivos impartidos durante el período de medición, en relación con el total de estudiantes evaluados en dichos grupos.	2022, IS: 91,57% 2022, IIS: 94,10% 2023, IS: 94,41% 2023, IIS: 94,39% 2024, IS: 94,59% 2024, IIS: 93,60% 2025, IS: 94,92% 2025, IIS: 94,70%

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	Porcentaje de avance de la etapa I del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el desarrollo de la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión, en relación con el total de actividades previstas para su ejecución.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para el desarrollo del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión.
3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión	Porcentaje de componentes del modelo documentados.	Resultado	Mide el porcentaje de componentes del Modelo Institucional de Admisión que han sido documentados durante la I etapa del proceso de evaluación, en relación con el total de componentes definidos para dicho proceso.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la documentación sistemática de los componentes del Modelo Institucional de Admisión se incorpora como parte de la I etapa del proceso de evaluación.
3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	Porcentaje de implementación de las actividades de becas, residencias, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan- Fosibae.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la implementación de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan- Fosibae., en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a la implementación del Plan-Fosibae bajo su estructura actual.
3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	Porcentaje de servicios estudiantiles homologados en Campus Tecnológicos o Centros Académicos	Resultado	Mide el porcentaje de servicios estudiantiles que han sido homologados entre los Campus Tecnológicos y Centros Académicos, en relación con el total de servicios estudiantiles definidos para el proceso de homologación.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que su medición se incorpora como parte del proceso de implementación del Plan-Fosibae.
3.3.9.0.1. Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	Porcentaje de implementación de las actividades de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de las actividades de apoyo académico, acompañamiento e inclusión.
3.3.9.0.1. Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	Porcentaje de deserción primer ingreso.	Resultado	Mide el porcentaje de estudiantes de primer ingreso que abandonan sus estudios durante el período de análisis, en relación con el total de estudiantes de primer ingreso matriculados en la cohorte correspondiente.	2022: 10,55% 2023: 8,93% 2024: 6,83% 2025: 7,20%
3.3.9.0.2. Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	Porcentaje de avance de los servicios bibliotecarios brindados para contribuir con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la prestación de servicios bibliotecarios orientados a contribuir con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de los servicios bibliotecarios incluidos en la meta.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
3.3.9.0.2. Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	Porcentaje de personas estudiantes que utilizan al menos 1 servicio bibliotecario	Resultado	Mide el porcentaje de personas estudiantes que utilizan al menos un servicio bibliotecario durante el período de medición, en relación con el total de personas estudiantes matriculadas definidas dentro del alcance del indicador.	Existen registros históricos parciales asociados a distintos servicios bibliotecarios; sin embargo, la disponibilidad de una serie histórica consolidada dependerá de la integración de los registros de utilización de servicios bajo una metodología común de medición.
3.3.9.0.3. Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	Cantidad de becas otorgadas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de becas otorgadas a la población estudiantil matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos durante el período de medición.	2022: 26.238 2023: 22.007 2024: 24.678 2025: 26.705
3.3.9.0.3. Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	Porcentaje de personas estudiantes matriculadas que reciben al menos 1 beca	Resultado	Mide el porcentaje de personas estudiantes matriculadas en programas de grado de los campus tecnológicos y centros académicos que reciben al menos una beca durante el período de medición, en relación con el total de personas estudiantes matriculadas.	2022: 61,25% 2023: 61,75% 2024: 59,79% 2025: 59,78%
3.3.9.0.4. Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la FEITEC que contribuyan al bienestar estudiantil.	Porcentaje de implementación de las actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyen al bienestar estudiantil.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance en las actividades requeridas para la implementación de actividades estudiantiles promovidas por la FEITEC que contribuyen al bienestar estudiantil.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas y actividades estudiantiles promovidas por la FEITEC ejecutadas en períodos anteriores.
3.3.9.0.4. Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la FEITEC que contribuyan al bienestar estudiantil.	Porcentaje de asociaciones beneficiadas mediante las actividades gestionadas por la Feitec	Resultado	Mide el porcentaje de asociaciones estudiantiles que reciben beneficios, participan o son alcanzadas por las actividades gestionadas por la FEITEC, en relación con el total de asociaciones estudiantiles incluidas dentro del alcance de medición.	No se dispone de una serie histórica consolidada para este indicador. La información histórica podrá construirse a partir de los registros de participación y gestión administrados por la FEITEC.
3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	Porcentaje de implementación del plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de habilidades para la vida.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado en la implementación de las actividades programadas para la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de habilidades para la vida, respecto del total de actividades definidas para el período evaluado.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a la implementación inicial de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de habilidades para la vida.
3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al	Porcentaje de programas de Viesa con avance en la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de habilidades para la vida.	Resultado	Mide el porcentaje de programas de Viesa que registran avances en la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a la implementación inicial de la estrategia de sistematización de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
desarrollo de habilidades para la vida.			vida, en relación con el total de programas definidos dentro del alcance de la estrategia.	actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de habilidades para la vida.
3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Porcentaje de avance en la elaboración del informe de viabilidad.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a la elaboración de un informe específico de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.
3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Cantidad de instancias decisoras que conocen el informe de viabilidad.	Resultado	Mide la cantidad de instancias decisoras institucionales que conocen formalmente el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a un proceso específico asociado a la propuesta de estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles.
3.5.12.0.1. Desarrollar actividades en los 4 ámbitos: deportivos, culturales, artísticos y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	Porcentaje de avance en el desarrollo de las actividades deportivas, culturales, artísticas y de extensión.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance en las actividades requeridas para desarrollar actividades deportivas, culturales y de extensión dirigidas a la sociedad.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas y actividades deportivas, culturales, artísticas y de extensión desarrolladas en periodos anteriores.
3.5.12.0.1. Desarrollar actividades en los 4 ámbitos: deportivos, culturales, artísticos y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	Cantidad de actividades deportivas, culturales, artística y de extensión.	Resultado	Mide la cantidad de actividades deportivas, culturales, artísticas y de extensión dirigidas a la sociedad que son desarrolladas durante el período de medición para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la cuantificación de actividades deportivas, culturales, artísticas y de extensión desarrolladas se incorpora bajo la metodología definida para esta meta.
4.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión desarrolladas para el fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones de gestión programadas para fortalecer el funcionamiento de las dependencias adscritas a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, en relación con el total de acciones previstas.	No se dispone de una serie histórica equivalente para este indicador. Sin embargo, metas de gestión similares ejecutadas en planes anteriores han presentado niveles de cumplimiento estables y cercanos a la meta prevista.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
4.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Cantidad de productos de gestión para el fortalecimiento del Vicerrectoría de Investigación y Extensión (Articulación y vinculación, Soporte técnico, Mejora institucional, Atenciones institucionales, Gestión Operativa)	Resultado	Mide la cantidad de productos de gestión generados durante el período de evaluación por las dependencias adscritas a la Vicerrectoría de Investigación, como evidencia de las acciones desarrolladas para fortalecer la articulación institucional, el soporte técnico, la mejora institucional, las atenciones institucionales y la gestión operativa.	No existen históricos para este indicador, debido a que su medición se incorpora a partir del PAO 2027 como parte del proceso de fortalecimiento de la planificación para resultados.
4.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión	Porcentaje de bienes duraderos priorizados de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión adquiridos.	Seguimiento de la meta	Mide el grado de cumplimiento en la adquisición de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión durante el período evaluado, en relación con el total de bienes duraderos definidos como prioritarios en la planificación correspondiente.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas de adquisición de bienes duraderos ejecutadas en PAO anteriores.
4.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión	Porcentaje de bienes duraderos de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión adquiridos según el tipo de necesidad institucional atendida (Obsolescencia tecnológica, Desgaste funcional, Atención de nuevas necesidades y ampliación de capacidades, Cumplimiento normativo, seguridad y salud ocupacional, Continuidad operativa)	Resultado	Mide la distribución porcentual de los bienes duraderos priorizados y adquiridos por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, según la categoría de necesidad institucional que justificó su adquisición durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la clasificación de bienes duraderos según necesidad institucional se incorpora a partir del PAO 2027.
4.2.6.0.1. Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	Cantidad de grupos académicos de posgrado impartidos.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de grupos académicos de programas de posgrado impartidos durante el período evaluado	2022 - Anual: 1 2022 - Bianual:1 2022 - Bimestral: 464 2022 - Cuatrimestral: 86 2022 - Semestral: 157 2022 - Trimestral: 55 2023 - Anual: 1 2023 - Bianual:1 2023 - Bimestral: 488 2023 - Cuatrimestral: 94 2023 - Semestral: 150 2023 - Trimestral: 50 2024 - Anual: 1 2024 - Bianual:3 2024 - Bimestral: 369 2024 - Cuatrimestral: 102 2024 - Semestral: 149 2024 - Trimestral: 74 2025 - Anual: 1

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
				2025 - BIANUAL:9 2025 - Bimestral: 316 2025 - Cuatrimestral: 112 2025 - Semestral: 150 2025 - Trimestral: 109
4.2.6.0.1. Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	Porcentaje de grupos ofertados según lo planificado	Resultado	Mide el porcentaje de grupos académicos de posgrado efectivamente ofertados durante el período evaluado, en relación con el total de grupos académicos planificados en la programación académica institucional.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que la medición de la relación entre grupos académicos de posgrado planificados y ofertados se incorpora por primera vez bajo la metodología definida para este indicador.
4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	Porcentaje de avance en la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado en la gestión de las actividades programadas para la aprobación de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado por parte del Consejo Institucional, respecto del total de actividades definidas para el período evaluado.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a la gestión de aprobación de una propuesta específica de fortalecimiento del posgrado.
4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	Cantidad de instancias decisoras que conocen la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados.	Resultado	Mide la cantidad de instancias decisoras institucionales que conocen formalmente la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una propuesta específica de fortalecimiento de los programas de posgrado.
4.2.8.0.1. Matricular al menos 1.500 personas en programas de posgrado.	Cantidad de personas matriculadas en programas de posgrado.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas matriculadas en programas de posgrado durante el período de medición establecido.	2022: 1755 2023: 1552 2024: 1540 2025: 1372
4.2.8.0.1. Matricular al menos 1.500 personas en programas de posgrado.	Porcentaje de estudiantes primer ingreso a programas de posgrado	Resultado	Mide el porcentaje de personas estudiantes de primer ingreso matriculadas en programas de posgrado durante el período de medición, en relación con el total de personas estudiantes matriculadas en programas de posgrado.	2022: 32,08% 2023: 31,06% 2024: 33,64% 2025: 30,17%
4.2.9.0.1. Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	Tiempo promedio de graduación de las personas estudiantes de programas de posgrado.	Resultado	Mide el tiempo promedio transcurrido entre el ingreso y la graduación de las personas estudiantes que completan programas de posgrado durante el período de medición.	Doctorado: 2022: 6,71 2023: 6,80 2024: 6,13 2025: 5,88 Maestría: 2022: 3,19 2023: 3,02 2024: 3,21 2025: 3,30

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
4.2.9.0.1. Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	Cantidad de graduados en programas de posgrado.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas estudiantes graduadas en programas de posgrado durante el período de medición.	2022: 389 2023: 557 2024: 472 2025: 353
4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	Porcentaje de avance en el diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, las brechas existentes y las oportunidades de acceso a fondos para investigación, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que corresponde a una iniciativa específica para la elaboración de un diagnóstico institucional.
4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	Porcentaje de etapas del ciclo de investigación con brechas, oportunidades y líneas base identificadas y caracterizadas	Resultado	Mide el porcentaje de etapas del ciclo de investigación que cuentan con una identificación y caracterización de brechas, oportunidades y líneas base, en relación con el total de etapas definidas dentro del alcance del diagnóstico.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte del diagnóstico institucional del ciclo de investigación.
4.4.11.0.1. Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Cantidad de proyectos estudiantiles de investigación ejecutados.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de proyectos estudiantiles de investigación ejecutados para articular la formación, la investigación y la generación de conocimiento.	2024: 10 2025: 14 2026: 13
4.4.11.0.1. Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Cantidad de estudiantes participantes en proyectos estudiantiles de investigación	Resultado	Mide la cantidad de estudiantes que participan en proyectos estudiantiles de investigación durante el período de medición, como parte de las iniciativas orientadas a fortalecer la articulación entre la formación académica, la investigación y la generación de conocimiento.	Existen registros históricos de participación estudiantil en proyectos estudiantiles de investigación administrados por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión; sin embargo, la incorporación de esta información como serie histórica del indicador dependerá de su consolidación y validación conforme a la metodología definida para su medición.
4.4.11.0.2. Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Porcentaje de dependencias que desarrollan proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación.	Resultado	Mide el porcentaje de dependencias institucionales que desarrollan al menos un proyecto o actividad de fortalecimiento de la investigación durante el período de medición, en relación con el total de dependencias incluidas dentro del alcance definido para el indicador.	No se dispone de una serie histórica consolidada para este indicador. La información histórica podrá construirse a partir de los registros institucionales de proyectos y actividades de investigación.
4.4.11.0.2. Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de	Cantidad de proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación gestionados.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación ejecutados durante el período de medición, orientados a fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	2024: 159 2025: 191 2026: 201

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
conocimiento científico, tecnológico y académico.				
4.4.11.0.3. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos	Porcentaje de desarrollo de las iniciativas académicas de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el desarrollo de iniciativas académicas de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología actual de seguimiento de iniciativas académicas de vinculación.
4.4.11.0.3. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos	Porcentaje de solicitudes atendidas mediante las iniciativas de vinculación desarrolladas.	Resultado	Mide el porcentaje de solicitudes atendidas mediante las iniciativas de vinculación desarrolladas por el Centro de Vinculación, en relación con el total de solicitudes identificadas durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador bajo la metodología definida para la identificación y atención de solicitudes mediante iniciativas de vinculación.
4.4.11.0.4. Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	Cantidad de personas participantes en movilidad	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de personas estudiantes, docentes y funcionarias que participan en actividades de movilidad académica durante el período de medición.	2024: 555 2025: 282 2026: 143
4.4.11.0.4. Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	Porcentaje de escuelas que participan en movilidad	Resultado	Mide el porcentaje de escuelas que registran participación de personas estudiantes, docentes o funcionarias en actividades de movilidad académica durante el período de medición, en relación con el total de escuelas incluidas dentro del alcance del indicador.	Existen registros históricos de participación en actividades de movilidad académica administrados por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión; sin embargo, la medición de la participación por escuela no ha sido consolidada históricamente bajo la metodología definida para este indicador.
4.4.11.0.5. Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Porcentaje de avance en las acciones de gestión realizadas para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el desarrollo de acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador bajo la metodología actualmente definida. Como referencia, podrán consultarse metas, acciones y resultados asociados a la cooperación e internacionalización institucional ejecutados en períodos anteriores.
4.4.11.0.5. Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Porcentaje de acciones de cooperación e internacionalización que generan resultados institucionales.	Resultado	Mide el porcentaje de acciones de cooperación e internacionalización que generan resultados institucionales verificables, en relación con el total de acciones de cooperación e internacionalización desarrolladas durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse metas y acciones de cooperación e internacionalización institucional ejecutadas en períodos anteriores.

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
4.4.11.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	Porcentaje de avance en el diagnóstico de la situación de las redes académicas nacionales e internacionales.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse iniciativas, diagnósticos y acciones relacionadas con redes académicas desarrolladas en períodos anteriores.
4.4.11.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	Porcentaje de indicadores asociados a redes académicas con línea base definida.	Resultado	Mide el porcentaje de indicadores definidos para el seguimiento de las redes académicas nacionales e internacionales que cuentan con una línea base establecida, en relación con el total de indicadores identificados dentro del diagnóstico.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte del diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales.
4.4.5.0.1. Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Cantidad de productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación publicados.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación publicados como resultado de las actividades de investigación e innovación del TEC durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la producción de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación no se ha medido históricamente de forma integrada bajo una única metodología. Como referencia, podrán consultarse metas y resultados asociados a publicaciones científicas, especialmente publicaciones en revistas indexadas y otros productos académicos desarrollados en períodos anteriores.
4.4.5.0.1. Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Porcentaje de productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación efectivamente difundidos y accesibles para la comunidad académica y la sociedad.	Resultado	Mide el porcentaje de productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación publicados que son difundidos mediante canales institucionales o especializados y que se encuentran accesibles para la comunidad académica y la sociedad, en relación con el total de productos publicados durante el período de medición.	No existen registros históricos comparables para este indicador, debido a que su medición se incorpora por primera vez para valorar la difusión y accesibilidad de los productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación.
4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	Porcentaje de avance en la elaboración de la valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para realizar la valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una valoración específica de la visibilización y la contribución al valor público

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
				generado por la investigación e innovación.
4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	Porcentaje de indicadores de divulgación y visibilización del valor público con línea base definida	Resultado	Mide el porcentaje de indicadores definidos para evaluar la divulgación, visibilización y contribución al valor público de la investigación e innovación que cuentan con una línea base establecida, en relación con el total de indicadores identificados durante el proceso de valoración.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte de la valoración de la visibilización y contribución al valor público generado por la investigación e innovación.
4.5.11.0.1. Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	Porcentaje de avance en las iniciativas del Programa de Producción Agropecuaria.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las acciones programadas para el desarrollo de los ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria, en relación con el total de acciones previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador.
4.5.11.0.1. Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	Cantidad de personas beneficiadas por el Programa de Producción Agropecuaria.	Resultado	Mide la cantidad de personas que reciben beneficios directos derivados de las iniciativas desarrolladas en el marco del Programa de Producción Agropecuaria durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador.
4.5.12.0.1. Gestionar al menos 35 proyectos de extensión activos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	Cantidad de personas beneficiarias por proyectos de extensión	Resultado	Mide la cantidad de personas beneficiarias directas de los proyectos de extensión ejecutados durante el período de medición, que reciben servicios, capacitación, acompañamiento, asistencia técnica, transferencia de conocimiento u otros beneficios derivados de dichos proyectos.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse los registros de participación y beneficiarios asociados a proyectos de extensión desarrollados en períodos anteriores.
4.5.12.0.1. Gestionar al menos 35 proyectos de extensión activos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	Cantidad de proyectos de extensión gestionados que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de proyectos de extensión gestionados durante el período de medición orientados a fortalecer capacidades en los territorios mediante procesos de formación, transferencia de conocimiento, asistencia técnica, acompañamiento o desarrollo comunitario.	2024: 57 2025: 69 2026: 46
4.5.12.0.2. Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Porcentaje de desarrollo de las iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para el desarrollo de iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse iniciativas y acciones de extensión dirigidas a la sociedad desarrolladas en períodos anteriores.
4.5.12.0.2. Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Cantidad de personas beneficiadas por las iniciativas de extensión.	Resultado	Mide la cantidad de personas beneficiadas de manera directa por las iniciativas de extensión desarrolladas durante el período de medición, mediante acciones de transferencia de	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador. Como referencia, podrán consultarse iniciativas de

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
			conocimiento, fortalecimiento de capacidades, acompañamiento, formación, asistencia técnica u otras actividades orientadas a la sociedad.	extensión y registros de participación asociados a actividades desarrolladas en períodos anteriores.
4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	Porcentaje de avance en el diagnóstico de la situación actual del ciclo de vida de extensión-acción social.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración del diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a un diagnóstico específico sobre la situación actual del ciclo de extensión-acción social.
4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	Porcentaje de indicadores del ciclo de extensión-acción social con línea base definida	Resultado	Mide el porcentaje de indicadores definidos para el seguimiento y evaluación del ciclo de extensión-acción social que cuentan con una línea base establecida, en relación con el total de indicadores identificados durante el diagnóstico.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte del diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.
4.5.5.0.1. Generar al menos 35 productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	Cantidad de productos generados derivados de los proyectos de extensión y acción social.	Seguimiento de la meta	Mide la cantidad de productos generados derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la clasificación y cuantificación de productos bajo el Catálogo de Productos Derivados de la Extensión Universitaria y la Acción Social se incorpora como metodología de seguimiento para este indicador.
4.5.5.0.1. Generar al menos 35 productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	Porcentaje de productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social que se divulgan	Resultado	Mide el porcentaje de productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social que son divulgados mediante mecanismos institucionales, académicos, comunitarios o especializados, en relación con el total de productos generados durante el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que la divulgación de productos no ha sido medida sistemáticamente bajo la metodología definida para este indicador.
4.5.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	Porcentaje de avance en la elaboración de la valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	Seguimiento de la meta	Mide el porcentaje de avance acumulado de las actividades programadas para la elaboración de la valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución al valor público generado por la extensión y acción social, en relación con el total de actividades previstas para el período de medición.	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que corresponde a una valoración específica de la visibilización de resultados territoriales y del valor público generado por la extensión y acción social.
4.5.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del	Porcentaje de indicadores de resultados territoriales y valor público de la extensión y acción social con línea base definida	Resultado	Mide el porcentaje de indicadores definidos para el seguimiento de los resultados territoriales y la contribución al valor público de la extensión y acción social que cuentan con una línea base	No existen registros históricos estrictamente comparables para este indicador, debido a que se incorpora como parte del proceso

Meta operativa	Indicador	Tipo de indicador	Descripción	Históricos
valor público generado por la extensión y acción social.			establecida, en relación con el total de indicadores identificados durante el proceso de valoración.	de valoración de los resultados territoriales y del valor público generado por la extensión y acción social.

9.1 Índice de efectividad (relación cumplimiento de metas – ejecución presupuestaria)

Se propone un Indicador de Efectividad de la Ejecución (ρ), definido como la relación entre el porcentaje de cumplimiento de las actividades asociadas a las metas del PAO y el porcentaje de ejecución presupuestaria alcanzado en el mismo período.

$$\frac{\% \text{ Cumplimiento de las Actividades}}{\% \text{ Ejecución Presupuestaria}} = \rho$$

Este indicador busca medir el nivel de correspondencia entre el avance físico de las actividades programadas y la utilización de los recursos presupuestarios asignados, aportando un criterio adicional para el análisis de la gestión institucional.

Interpretación:

$\rho < 1$: Indica que el nivel de cumplimiento de las actividades es menor que el nivel de ejecución presupuestaria. Esto sugiere que, por cada punto porcentual ejecutado del presupuesto, se logra menos de un punto porcentual de avance en las actividades programadas, lo que podría evidenciar desviaciones en la ejecución o una menor efectividad en la utilización de los recursos.

$\rho = 1$: Indica una correspondencia proporcional entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las actividades. En términos generales, refleja que por cada punto porcentual de presupuesto ejecutado se obtiene un punto porcentual de cumplimiento de las actividades programadas.

$\rho > 1$: Indica que el nivel de cumplimiento de las actividades supera el nivel de ejecución presupuestaria. Esto sugiere que, por cada punto porcentual de presupuesto ejecutado, se alcanza más de un punto porcentual de cumplimiento de las actividades, lo que puede reflejar una mayor eficiencia operativa, economías en la ejecución o diferencias temporales entre la ejecución física y financiera.

La interpretación de este indicador debe realizarse con cautela, ya que no constituye por sí mismo una medida definitiva de eficiencia o del uso adecuado de los recursos institucionales. Su comportamiento puede verse influenciado por diversos factores, entre ellos:

- La materialización de riesgos que afecten el desarrollo de las actividades.
- La subestimación o sobreestimación de metas y actividades durante la etapa de planificación.
- La existencia de desfases temporales entre la ejecución física y la ejecución financiera.

- Particularidades propias de cada proyecto o dependencia que incidan en la relación entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados.

Por lo anterior, se recomienda utilizar este indicador como una herramienta complementaria de análisis y seguimiento, privilegiando su comparación entre períodos (anual, semestral o trimestral) y entre dependencias con características similares. Su observación sistemática puede contribuir a identificar patrones de comportamiento entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas, generando insumos para el fortalecimiento de los procesos de planificación, programación y gestión institucional.

10 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO 2023-2027

En esta sección se analiza el comportamiento de los presupuestos iniciales de ingresos y egresos de la institución para los periodos 2022-2027. Además, se detallan las principales acciones que se realizan durante el proceso de formulación, esto en atención a las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público y sus reformas, emitidas por la Contraloría General de la República, específicamente lo estipulado en la norma 4.1.3, inciso f.

“4.1.3 Elementos a considerar en la fase de formulación. En la formulación presupuestaria se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:

...

f) Los resultados de la ejecución y la evaluación física y financiera de la gestión de periodos anteriores...”

10.1 Presupuesto Ordinario

10.1.1 Ingresos

En materia de ingresos, de los años en análisis, el presupuesto ordinario del periodo 2022 registra el monto menor, iniciando en el año 2023 una tendencia al alza, misma que se mantiene hasta el periodo 2027. Los principales aumentos respecto al periodo que le antecede se registran en los años 2024 y 2026, siendo de ¢6 717 465,35 miles (8,95%) y ¢13 016 957,12 miles (15,87%) respetivamente.

Para el periodo 2023 se presenta un crecimiento de ¢3 498 502,27 miles con relación al periodo 2022, crecimiento equivalente a un 4,89%. En cuanto al año 2025, el crecimiento respecto al año previo es de ¢276 652,99 miles, monto que porcentualmente representa un aumento de un 0,34%.

Finalmente, el periodo 2027 presenta un crecimiento de ¢2 919 059,77 miles frente al año 2026, alcanzando la suma de ¢97 966 351,63 miles. Este crecimiento es equivalente a un 3,07%. En la tabla 42, se detalla el total del Presupuesto Ordinario para cada uno de los años, así como la variación porcentual en relación con el período que le antecede.

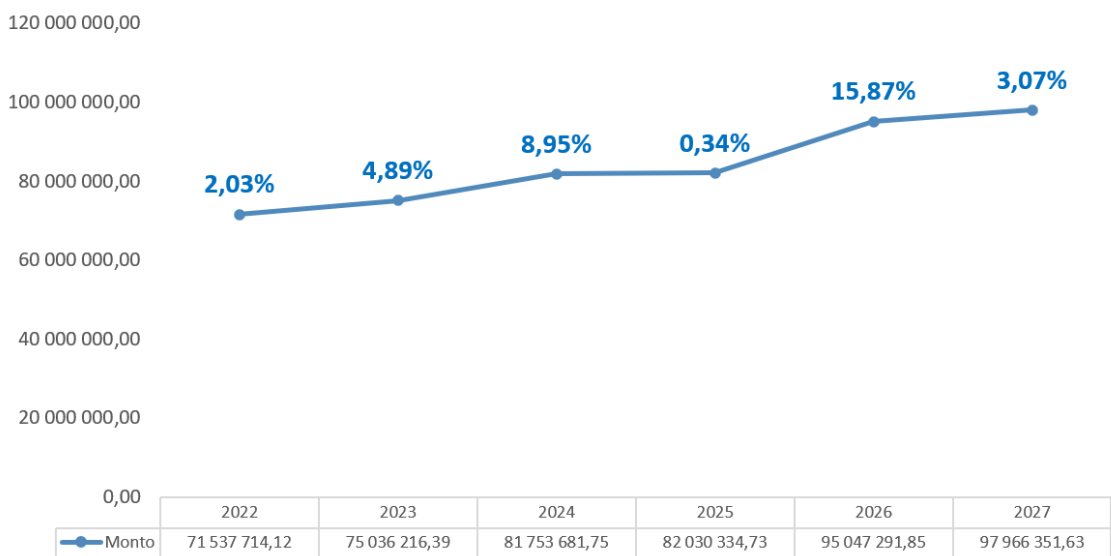
Tabla 42. Presupuesto Ordinario 2022 – 2027, (miles de colones)

Año	Monto	Variación porcentual
2022	71 537 714,12	2,03%
2023	75 036 216,39	4,89%
2024	81 753 681,75	8,95%
2025	82 030 334,73	0,34%
2026	95 047 291,85	15,87%
2027	97 966 351,63	3,07%

Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

En la figura 14, se presenta el detalle del Presupuesto Ordinario de la Institución para cada uno de los períodos en análisis.

Figura 14. Presupuesto Ordinario 2022-2027 y su variación, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

En la tabla 43, se presenta un resumen del presupuesto para el año 2027:

Tabla 43. Resumen Ingresos Presupuesto Ordinario 2027, (miles de colones)

Detalle	Monto	%
INGRESOS CORRIENTES	75 329 639,53	76,89%
Ingresos No Tributarios	5 157 528,44	5,26%
Transferencias Corrientes	70 172 111,09	71,63%
INGRESOS DE CAPITAL	2 632 212,09	2,69%
Recuperación Préstamos	600 000,00	0,61%
Transferencias de Capital	2 032 212,09	2,07%
FINANCIAMIENTO	20 004 500,00	20,42%
Recursos de Vigencias Anteriores	20 004 500,00	20,42%
TOTAL	97 966 351,63	100,00%

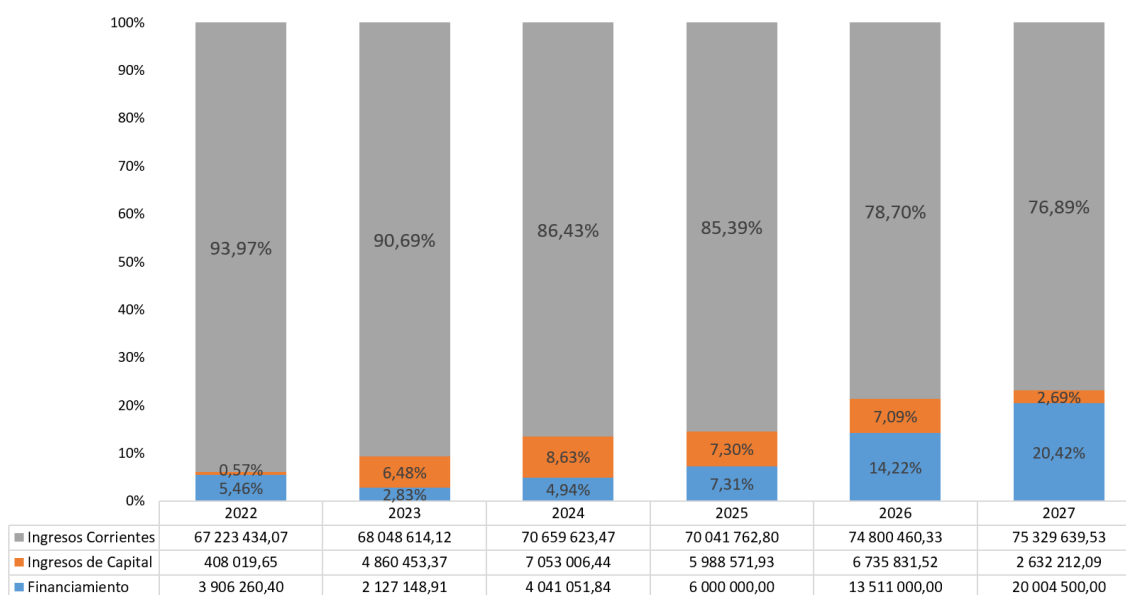
Fuente: Informe Presupuesto Ordinario 2027

Como se detalla en la tabla anterior, el presupuesto para el período 2027 asciende a ¢97 966 351,62 miles. De ese monto, destacan los ingresos corrientes que representan el 76,89%, siendo el principal componente de este rubro las transferencias corrientes, las cuales equivalente al 71,63%.

En cuanto a los ingresos, tal y como se detalla en la figura 15, para todos los períodos en análisis, los ingresos corrientes son los que tienen mayor peso dentro del presupuesto, no obstante, muestran porcentualmente una tendencia a la baja, pasando de un 93,97% en el año 2022 a un 76,89% en el periodo 2027, lo anterior responde al crecimiento de las otras dos clases de ingresos (Ingresos de Capital y Financiamiento).

Puntualmente, los Ingresos de Capital a partir del año 2023 aumentan, principalmente, debido a la recuperación de inversiones financieras, dada la adquisición de valores de Instituciones Públicas Financieras que realiza la Institución, inversiones que trascienden el periodo presupuestario y en el caso del Financiamiento registra un crecimiento importante en los años 2026 y 2027, producto de un incremento en la estimación de ingresos de recursos de vigencias anteriores (superávit) que se está incorporando en el Presupuesto Ordinario.

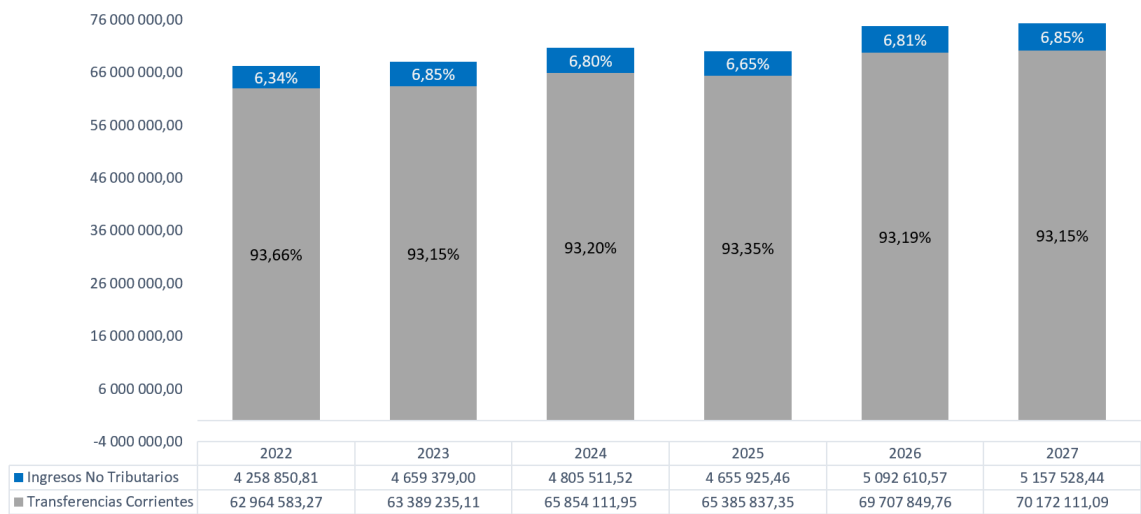
Figura 15. Composición Presupuesto Ordinario por clase de Ingreso 2022-2027, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

En los Ingresos Corrientes, el principal rubro para todos los años son las Transferencias Corrientes, provenientes principalmente del Gobierno Central, como lo son la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior, considerado el principal ingreso de la Institución, así como ingresos por concepto de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que anteriormente correspondía a los ingresos recaudados por el Gobierno Central por la aplicación de la Ley del Impuesto sobre la Renta, número 7092 del 21 de Abril de 1988, donde se destinan recursos para las universidades estatales, según lo establecían adicionalmente las Leyes 7386, 8457 y 9131 y más recientemente el ingreso procedente de la Ley 9829, Impuesto del cinco por ciento (5%) sobre la venta y autoconsumo de cemento, producido en el territorio nacional o importado, para el consumo nacional. En la figura 16 se muestra la composición de los ingresos corrientes para cada año.

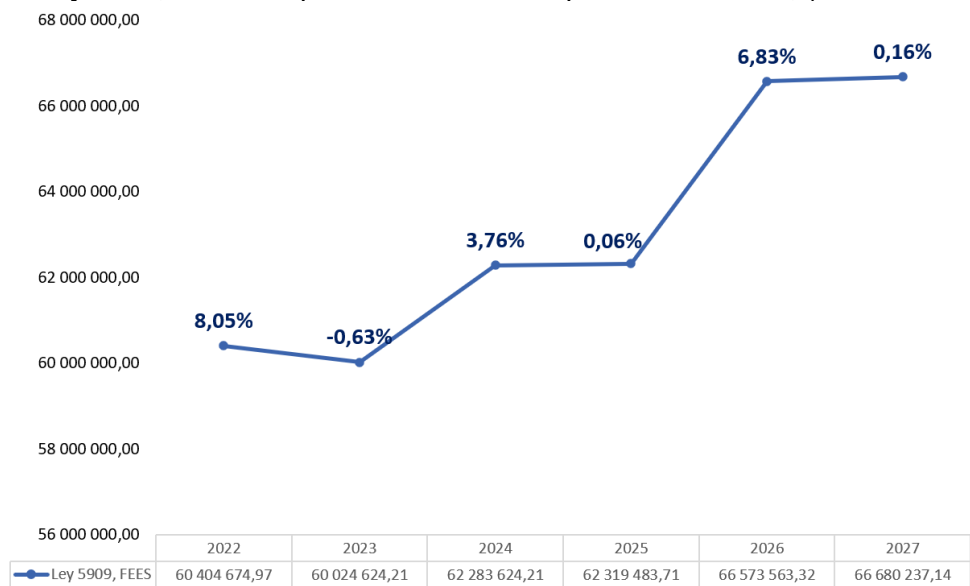
Figura 16. Composición de Ingresos Corrientes2022-2027, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Como se señaló anteriormente, la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior (FEES), es el principal recurso financiero de la Institución, por ello se analiza su comportamiento, mismo que se muestra en la figura 17.

Figura 17. Ley 5909, Fondo Especial Educación Superior 2022-2027, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

De la imagen se determina que el ingreso de la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) muestra una disminución en el año 2023, mientras que del año 2024 al 2026 la tendencia es creciente. Para el año 2027 las estimaciones se mantienen prácticamente sin variación respecto al año 2026, el crecimiento de un 0,16% atiende a un

incremento en el ingreso de Fondo del Sistema, por su parte el FFES Institucional se mantiene sin variación.

Puntualmente la disminución del año 2023 es de ¢380 050,76 miles respecto al periodo 2022, lo que equivale a una disminución de un 0,63%. Para el año 2024 el crecimiento de este ingreso con relación al año que le antecede es de 3,76% (¢2 259 000,00 miles).

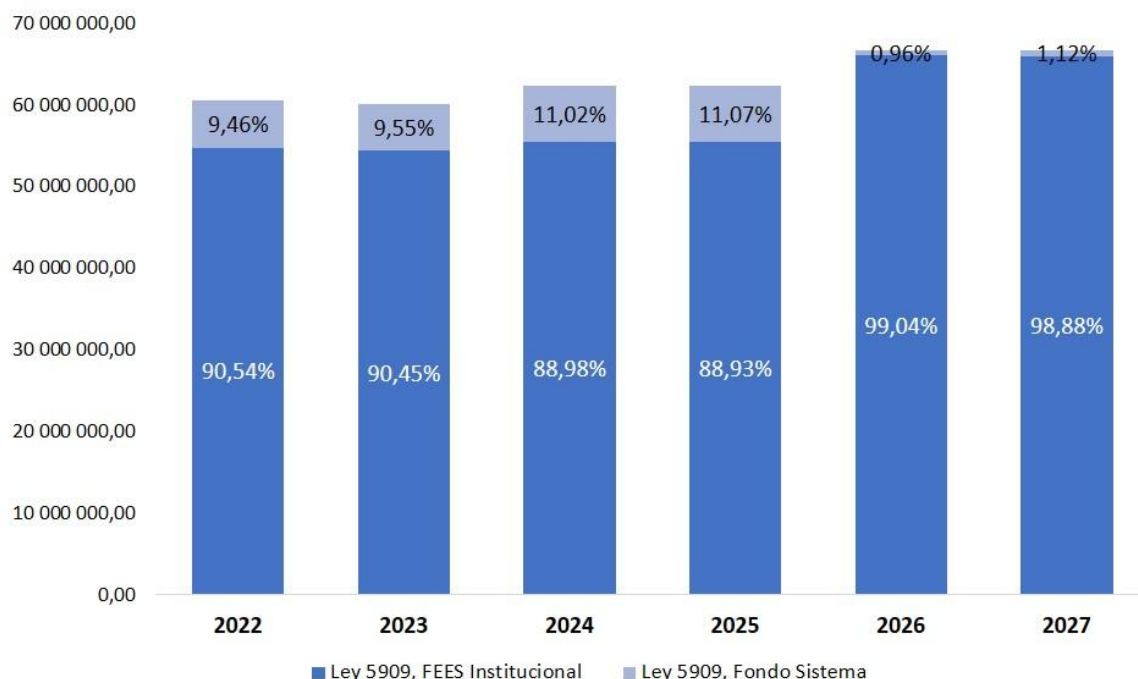
El crecimiento para el periodo 2025 es menor, el ingreso aumenta en ¢35 859,50 miles (0,06%) respecto a lo presupuestado en el año 2024, crecimiento que se debe a un aumento en los recursos asignados a Fondo del Sistema. En lo que respecta a FEES Institucional, éste no muestra crecimiento con respecto al año 2024 dado que en las negociaciones en la Comisión de Enlace no fue posible llegar a un acuerdo, por lo que el monto incorporado en el Proyecto de Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el ejercicio económico 2025 se mantuvo sin crecimiento.

En cuanto al 2026 es cuando se presenta el mayor crecimiento, siendo de un 6,83%, que equivale a ¢4 254 079,61 miles de más que el año 2025.

Para el caso del periodo 2027, tal y como se señaló, el ingreso por este concepto se mantiene sin variación respecto a lo incorporado en el Presupuesto Ordinario 2026.

Cabe destacar que, los datos indicados del FEES en este apartado responden a lo presupuestado como Transferencia Corriente dado que, para los últimos periodos un monto parcial está siendo incorporado como Transferencia de Capital, esto debido a que así ha sido establecido por la Comisión de Enlace en el “Acuerdo de la Comisión para el Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal (FEES)”, estos fondos las Universidades se comprometen a destinarlos a gastos de capital. En la figura 18, se muestra la composición de la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior, especificando cuánto corresponde a FEES Institucional y cuánto a Fondo del Sistema.

Figura 18. Composición del ingreso de la Ley 5909, FEES, 2022-2027, (miles de colones)



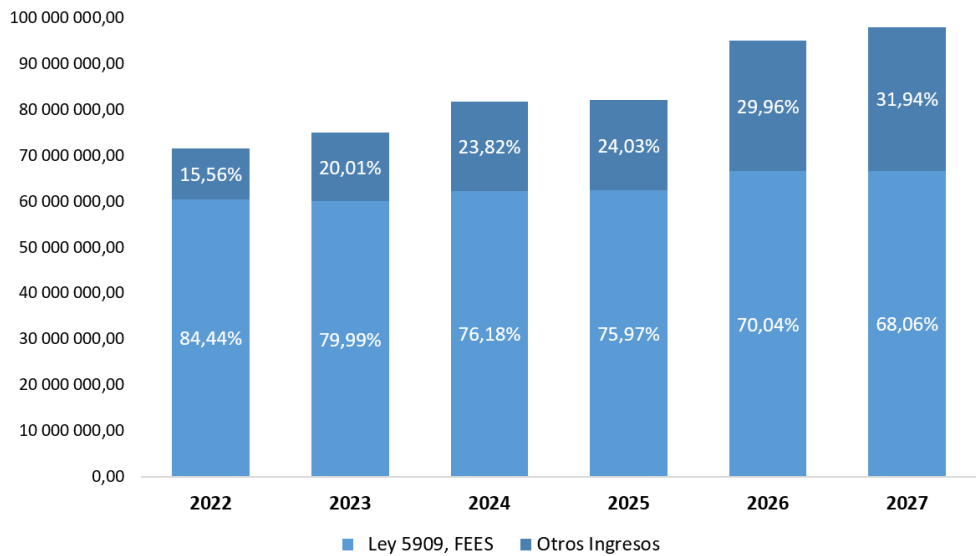
Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Un elemento importante por destacar es que tal y como se muestra para el año 2026 el FEES total muestra un crecimiento con respecto al 2025, sin embargo, en lo que respecta al ingreso por concepto de Fondo del Sistema, éste representa un 0,96% del total del FEES, esta disminución es producto de que a nivel del Consejo Nacional de Rectores se acordó consolidar a partir del año 2026 el FEES Institucional con el Fondo del Sistema, considerando en éste último rubro únicamente los recursos que se destinan a la atención de proyectos de las diversas áreas, como lo es la Docencia, Extensión y Acción Social, Vida Estudiantil e Investigación y la atención de Acción de Interés de las Universidades. La situación expuesta provoca que a nivel de FEES Institucional se presente un importante aumento con respecto a periodos anteriores, comportamiento que se mantiene muy similar para el año 2027, donde el FEES Institucional representa 98,88% del total de FEES, mientras que el Fondo del Sistema equivale a un 1,12%.

En cuanto a la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior, en la figura 19 se muestra el peso porcentual de este rubro en el presupuesto ordinario por año, lo que respalda que se indique que este ingreso es el mayor y más importante de la Institución. Para el año 2022 este ingreso equivalió a un 84,44% del total del presupuesto ordinario, un 79,97% para el año 2023, un 76,18% para el periodo 2024, un 75,97% para el periodo 2025, para el año 2026 representa 70,04% y finalmente para el 2027 equivale a un 68,06%

del total de recursos presupuestados. Estos datos evidencian la alta dependencia que tiene la Institución de este ingreso.

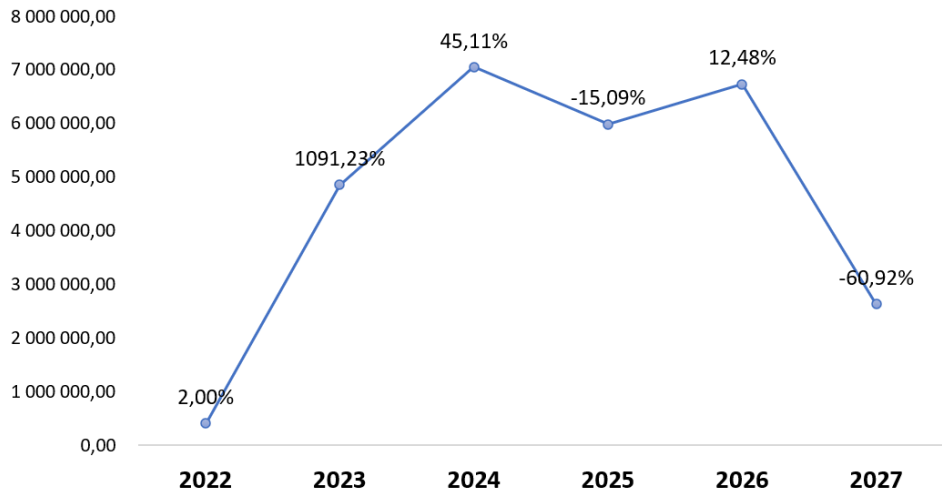
Figura 19. FEES vs otros ingresos, 2022-2027, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Con respecto a los Ingresos de Capital, en la figura 20 se presenta el comportamiento para cada uno de los años en análisis.

Figura 20. Ingresos de Capital, 2022-2027, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Como se muestra en la figura, en los años 2023 y 2024 se da un crecimiento bastante importante en la estimación de este ingreso, presentando una disminución en el 2025,

retomando un comportamiento creciente en el periodo 2026 y finalmente en el año 2027 vuelve a disminuir.

En los años que se presenta crecimiento la principal razón es la incorporación de ingresos por concepto de Recuperación de Inversiones Financieras, así como ingresos por Transferencias de Capital.

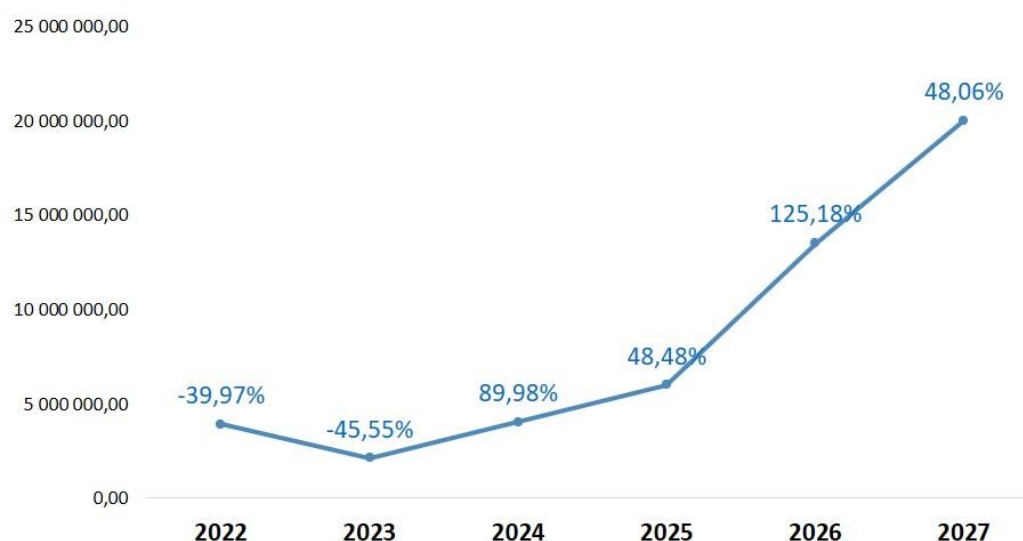
En el caso de los ingresos por Recuperación de Inversiones Financieras, esta estimación se realiza porque la Institución ha adquirido valores de Instituciones Públicas Financieras, inversiones que se realizarán a largo plazo o a corto plazo, pero traspasan al período presupuestario siguiente. Para el año 2027 se estima una disminución debido a que no se incluyen ingresos por recuperación de inversiones, esto producto de que la Institución en el periodo 2026 no realiza inversiones que se trasladen al próximo periodo presupuestario.

Por otra parte, la incorporación de la Transferencia de Capital obedece a que para a partir del año 2023 las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal en su conjunto destinan recursos de la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior a inversión de capital. En el caso específico, el TEC durante los periodos 2023-2025 debía invertir la suma de ¢950 000,00 miles en cada uno de los años. Para el año 2026, la Comisión de Enlace acordó disminuir el monto que se destinará a Transferencia de Capital, pasando de ¢15 000 000,00 miles a ¢8 000 000,00 miles, por lo que en el caso de la Institución la suma que se destina en este rubro es de ¢131 304,93 miles, cifra que se mantiene para el año 2027.

Durante el año 2025 se incluyó un ingreso específico y exclusivo para ese periodo, correspondiente a la Transferencia que realizó el Consejo Nacional de Rectores, CONARE por concepto de Superávit Libre-OPES CONARE por la suma de ¢1 400 000,00 miles.

En lo que concierne a ingresos por concepto de financiamiento como se evidencia en la figura 21, en el año 2023 disminuyó respecto al 2022, sin embargo, a partir del año 2024 el comportamiento ha sido creciente. Para todos los años, los ingresos de financiamiento provienen en su totalidad de Recursos de Vigencias Anteriores, los cuales son una estimación parcial de superávit, por cuanto el monto definitivo está sujeto al resultado de la liquidación presupuestaria; este rubro no incluye fondos por concepto de Financiamiento Interno dado que, la Institución mediante acuerdo del Consejo Institucional tomó la decisión de no continuar con el préstamo bancario que mantenía con el Banco Popular y a la fecha no se proyecta su reactivación ni ningún otro préstamo.

Figura 21. Ingresos de Financiamiento 2022-2027 (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

10.1.2 Egresos

A nivel de egresos, la tendencia es creciente en todos los periodos, al igual que los ingresos, por cuanto los presupuestos iniciales atienden el principio de equilibrio presupuestario.

Dentro de los egresos, el componente más relevante es la partida de Remuneraciones que representan entre un 58,17% y un 69,57% del total de gastos, alcanzando su máximo en el año 2022.

Para el ejercicio 2027, la partida de Remuneraciones mantiene su peso mayoritario del total de egresos, alcanzando un 58,17%, asimismo, los Bienes Duraderos aumentan su participación significativamente dentro de la composición del gasto, alcanzando para los años 2026 y 2027 la mayor inversión, que en términos porcentuales llega a un 20,93% y 22,53% respectivamente, mientras que las Transferencias Corrientes se mantiene en los últimos tres años con una inversión que supera el 9,00% del total de egresos presupuestados.

En el caso del aumento que se presenta en Bienes Duraderos en el año 2026, básicamente se debe a que para este periodo el control de la regla fiscal aplica exclusivamente para el gasto corriente, por lo que la Institución acorde a la disponibilidad de recursos ha podido asignar mayor cantidad de recursos a inversión (Bienes Duraderos), para atender requerimientos en equipamiento e infraestructura, por lo que la regla fiscal no representa una limitante en esta partida. Para el año 2027, la regla fiscal aplica para el

gasto total, no obstante, al ser el 2026 la base de cálculo es posible mantener una inversión significativa en esta partida.

En cuanto a los recursos asignados en la partida de Activos Financieros, en los periodos 2023, 2024 y 2025 se aprecia un aumento, producto de que la Institución ha contado con recursos que, por la aplicación de la regla fiscal según lo dispuesto en la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas no se han podido destinar a aplicaciones de cuentas asociadas a gasto total (gasto corriente y gasto de capital). Para el año 2026, la asignación presupuestaria en esta partida disminuye, dado que la institución no proyecta realizar inversiones cuyo vencimiento sea en el periodo presupuestario siguiente, esto dado que la prioridad es incrementar la inversión en Bienes Duraderos, esto acorde a la disponibilidad de recursos.

Para el año 2027 la baja asignación atiende a la limitada disponibilidad de recursos que tiene la Institución, dado el congelamiento o estancamiento del principal ingreso, situación que afecta la liquidez.

Para el caso de la partida de Servicios, el año 2027 es el que muestra el mayor monto presupuestado alcanzando los ¢7 279 460,10 miles, equivalente a una inversión de un 7,43% del total del presupuesto. El comportamiento de esta partida ha sido fluctuante: crece en los años del 2021 al 2023, disminuye en el periodo 2024, incrementa en el periodo 2025, en el 2026 decrece y finalmente en el año 2027 vuelve a mostrar un comportamiento creciente.

La partida de Transferencias Corrientes muestra un importante crecimiento en los años 2022 y 2025 con relación al año que le antecede. En el caso del periodo 2022 respecto al año 2021 aumenta en ¢1 328 537,04 miles (31,13%), mientras que en el periodo 2025 con relación al año 2024 incrementa en ¢1 504 285,75 miles (23,65%). Estos incrementos atienden principalmente a un aumento en la cantidad de estudiantes que requirieron apoyo (beca) por parte de la Institución para poder continuar con sus estudios, así como a un incremento en los montos asignados.

El aumento en esta partida ha sido posible dada la aprobación de la Ley 10382, publicada en la Gaceta No. 223 “Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil”, mediante la cual se aprobó una excepción a la aplicación de la regla fiscal en lo que respecta a subsidios, becas o ayudas a la población estudiantil. Esta ley puntualmente estableció lo siguiente:

Artículo 6- Excepciones. Quedan exentas del ámbito de cobertura del presente título, las siguientes instituciones y programas:

[...]

l) Las siguientes instituciones de educación pública y programas: Colegio San Luis Gonzaga, Colegio Universitario de Limón, Colegio Universitario de Cartago, Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Nacional, Universidad Técnica Nacional, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Instituto Nacional de Aprendizaje, el Consejo Nacional de Rectores y toda institución de educación pública que implemente ayudas para la población estudiantil; en lo referente a subsidios, becas o ayudas para estudio o subsistencia de dicha población, las transferencias presupuestarias para el financiamiento de los programas de becas Avancemos, las becas postsecundaria y entrega de cuadernos y útiles a los estudiantes de escasos recursos, para su permanencia en el sistema educativo.

[...]

Finalmente, para el periodo 2027 el crecimiento en Transferencias Corrientes estimado es mínimo, alcanza un 1,04%, equivalente a ¢92 038,45 miles de más que lo asignado en el año 2026, dada la limitación de recursos.

Otro elemento que destaca es la disminución en la partida de Intereses y Comisiones y la ausencia de asignación presupuestaria en la partida de Amortización. Este cambio se debe a que la Institución canceló la totalidad del préstamo que mantenía con al Banco Popular en el año 2022, de ahí que en ese periodo se dio un incremento en la partida de amortización.

A continuación, en la tabla 44 se presenta el detalle del presupuesto de egresos por partida presupuestaria para los periodos 2022-2027.

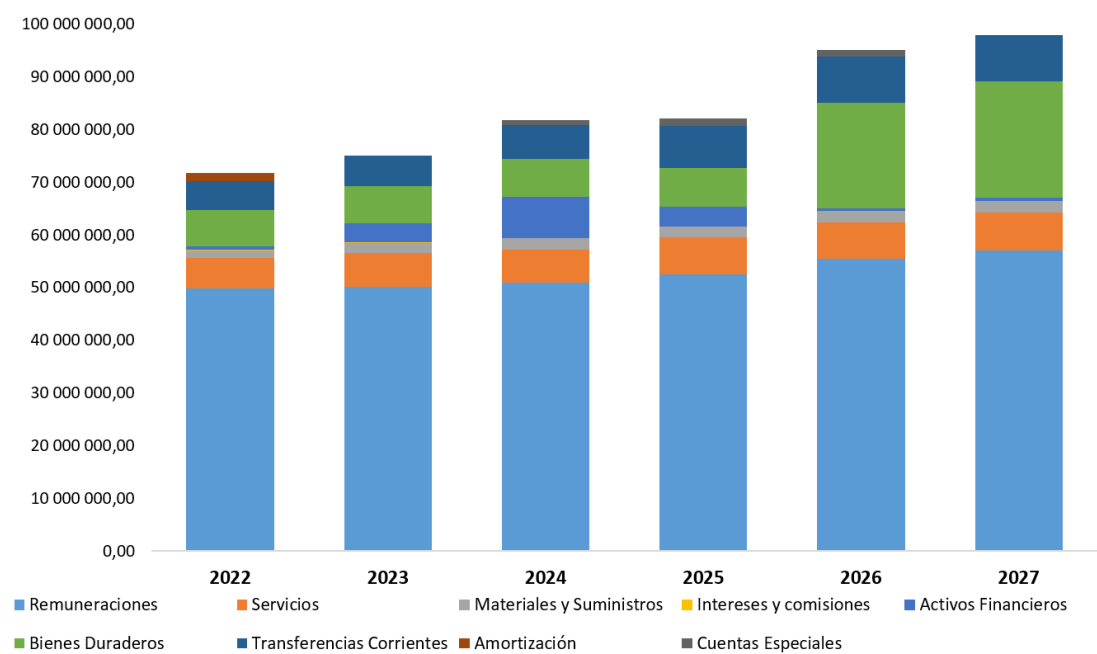
Tabla 44. Presupuesto Ordinario por Egresos 2022-2027 (miles de colones)

Partida	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remuneraciones	49 771 887,88	50 089 440,75	50 862 376,27	52 486 506,95	55 415 690,11	56 987 261,59
Servicios	5 811 141,76	6 475 028,91	6 397 847,43	7 123 188,57	6 885 028,61	7 279 460,10
Materiales y Suministros	1 430 327,08	1 961 902,70	2 090 881,03	2 020 142,89	2 284 352,09	2 213 799,16
Intereses y comisiones	185 000,00	5 000,00	5 000,00	5 500,00	6 000,00	6 000,00
Activos Financieros	600 000,00	3 636 007,97	7 833 046,98	3 696 653,39	497 736,00	497 736,00
Bienes Duraderos	6 847 790,99	7 023 092,28	7 271 007,42	7 432 725,70	19 890 046,17	22 068 730,27
Transferencias Corrientes	5 595 788,91	5 845 743,79	6 361 331,49	7 865 617,24	8 821 326,05	8 913 364,50
Amortización	1 294 417,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas Especiales	1 360,21	0,00	932 191,13	1 400 000,00	1 247 112,83	0,00
TOTAL	71 537 714,12	75 036 216,39	81 753 681,75	82 030 334,73	95 047 291,85	97 966 351,63

Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

En la figura 22 se detalle de forma histórica, la composición de los egresos por partida para cada uno de los períodos.

Figura 22. Presupuesto Ordinario, Composición de Egresos por Partida 2022-2027, (miles de colones)

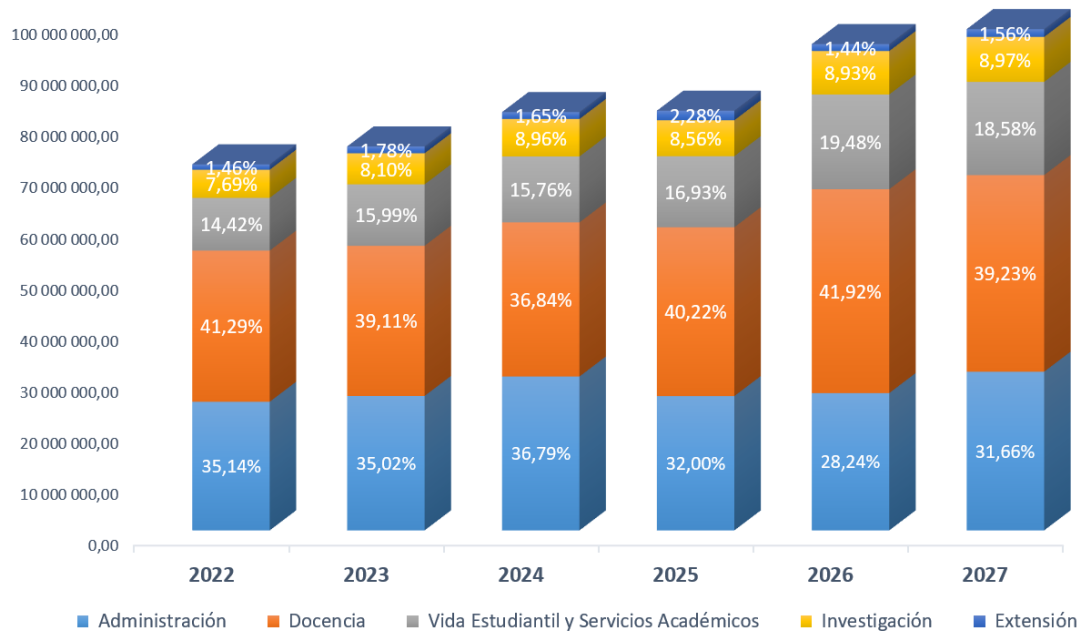


Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Cabe resaltar que desde el año 2021 está vigente la estructura programática que se muestra en la siguiente figura, misma que fue aprobado por las autoridades superiores. Ésta consta de cinco programas presupuestarios: Administración, Docencia, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión. Además, se implementa la distribución del presupuesto por campus tecnológicos y centros académicos.

La composición de los egresos en el presupuesto ordinario por programa, tal y como se puede observar la figura 23, revela que el programa de Docencia tiene la mayor preponderancia en los gastos, lo cual es esperable ya que circunscribe la misión por la cual fue creada la Institución. El programa Docencia representó cerca del 40,00% en promedio entre los años 2022 y 2027.

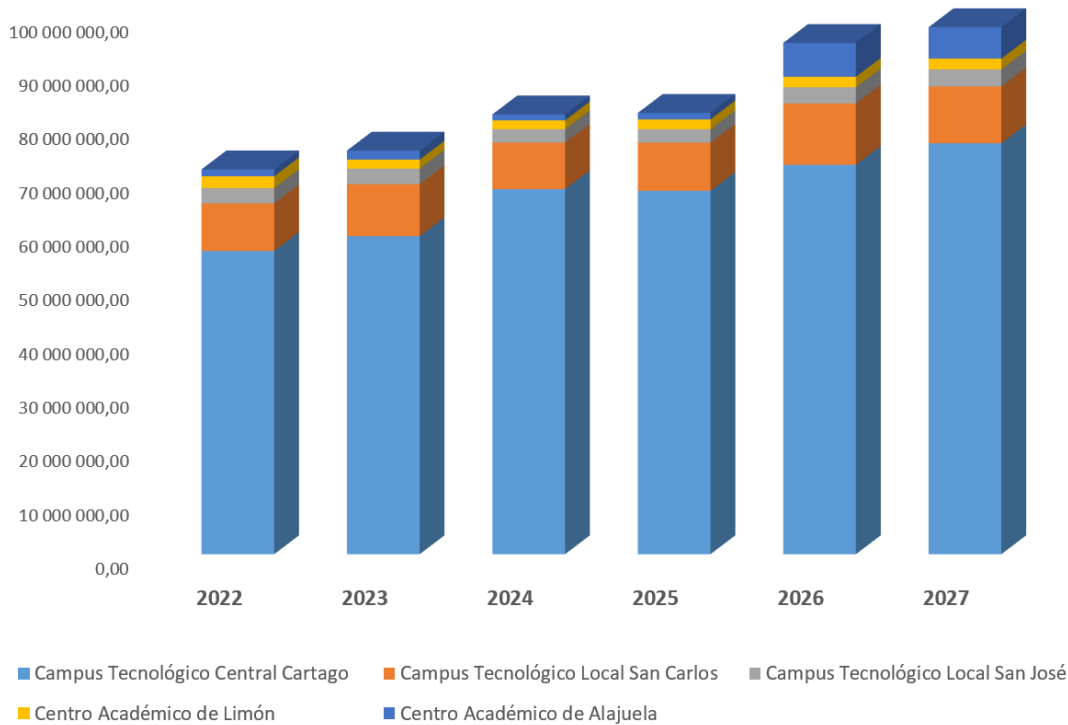
Figura 23. Presupuesto Ordinario Egresos Composición por Programa 2022-2027 (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Finalmente, en la figura 24 se presentan los egresos a nivel de campus tecnológicos y centros académicos.

Figura 24. Presupuesto Ordinario Egresos, Composición por campus tecnológicos y centros académicos, 2022-2027, (miles de colones)



Fuente: Informes Presupuesto Ordinario 2022-2027

Como se mencionó al inicio de esta sección, durante el proceso de formulación se atendió lo que establece la Norma 4.1.3, inciso f, de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público y sus reformas, emitidas por la Contraloría General de la República, por lo que, a continuación, se señalan las principales acciones que se desarrollaron o elementos que se consideraron durante el proceso de formulación Plan-Presupuesto 2027:

Tabla 45. Acciones consideradas durante el proceso de formulación del presupuesto ordinario 2027, según las Normas Técnicas de Presupuesto Público, CGR

Tema	Acciones
Límites presupuestarios: Regla fiscal	Se atiende el crecimiento del gasto total permitido en la etapa de formulación para el año 2027, establecido por el Ministerio de Hacienda en un 4,08% y comunicado mediante oficio MH-DM-OF-0331-2026. Para atender lo anterior se debió revisar el presupuesto inicial 2026 aprobado por la Contraloría General de la República para determinar el máximo a formular para el año 2027 y de forma paralela se identificaron los requerimientos de la institución, así como sus objetivos y metas, con el fin de poder asignar los recursos sin sobrepasar dicho límite. En esta revisión, se identificaron aquellos gastos que por medio de la ley 10382 <i>“Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil”</i> y la ley 10386 <i>“Modificación del título IV de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, de 3 de diciembre de 2018”</i>, están fuera del control de regla fiscal. Adicionalmente, se contempló la aplicación del Decreto Ejecutivo N° 45001-H publicado en el mes de junio <i>“Reforma el artículo 2 del Decreto Ejecutivo 41641-H, Reglamento al título IV de la Ley N° 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República, del 9 de abril del 2019”</i>.
Planificación: Planes Tácticos	Se consideran los Planes Tácticos aprobados por el Consejo Institucional, dado que contemplan diferentes acciones y actividades que se deben atender en cuanto a capacitación, mantenimiento, equipamiento e infraestructura, esto con la finalidad de identificar cuáles de esas actividades iniciaron su ejecución durante el presente periodo, cuál es su porcentaje de ejecución y si se requiere la asignación de recursos en el presupuesto inicial 2027.
Presupuesto Operativo	Se revisa el presupuesto operativo ejecutado por programa, campus tecnológico y centro académico, unidad ejecutora y a nivel de subpartida, para identificar posibles ajustes en esos presupuestos y así determinar alguna economía y realizar una asignación de recursos más acorde a los requerimientos de las dependencias y de acuerdo con la disponibilidad de recursos.
Partidas Institucionales	Se analiza el comportamiento de la ejecución de egresos, principalmente de las partidas de “Servicios” y “Materiales y Suministros”, en diferentes periodos. Principalmente se revisó la ejecución de las cuentas denominadas partidas institucionales,

Tema	Acciones
	conformadas principalmente por los grupos de Servicios Básicos, Servicios de Viajes y Transporte, Alimentos y Productos Agropecuarios y Útiles, Materiales y Suministros Diversos. Lo anterior obedece a partir del 2022 la Institución retorna a la presencialidad, por lo que ha sido necesario valorar el comportamiento de esas cuentas y bajo ese escenario definir cuáles serán los requerimientos para el año que se está formulando. La asignación se realiza acorde a las necesidades de la Institución y la disponibilidad de recursos.
Transferencias Corrientes	Adicionalmente, se consideró el comportamiento de las Transferencias Corrientes a Personas, específicamente lo concerniente a becas estudiantiles, dado que es necesario continuar apoyando a los estudiantes con becas y apoyos, con la finalidad de que puedan continuar con sus planes de estudio y así evitar o minimizar la cantidad de deserciones. Al igual que en otras partidas, la asignación presupuestaria se realiza acorde a la disponibilidad de recursos y los requerimientos identificados por la Comisión Ejecutiva del Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil.

11 PROYECCIONES PLURIANUALES, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y SU VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

A continuación, se presentan las proyecciones que se realizan, tanto de ingresos como de egresos para los periodos presupuestarios 2028-2030, tomando como base el límite de crecimiento del gasto establecido por el Ministerio de Hacienda para el periodo 2027, así como algunos supuestos que se detallan más adelante:

11.1 Ingresos

11.1.1 Ingresos Corrientes

Ingresos no tributarios: dentro de estos ingresos, en lo que respecta a la “Venta de bienes y servicios” se proyecta un crecimiento de un 3.00% anual con respecto a lo formulado el año que le antecede, esto partiendo del supuesto que estos ingresos aumenten por lo menos lo estimado por inflación que, según el Banco Central de Costa Rica se estima en un 3%, con un margen de tolerancia de ± 1 punto porcentual.

En cuanto a los ingresos de la propiedad, para el año 2027 se proyecta una disminución respecto a lo presupuestado en el periodo 2026 dado que, las inversiones realizadas durante este periodo han sido menores en relación con otros periodos, no obstante, para los años siguientes se estima un crecimiento en este ingreso de un 3.0%.

Una de las razones que justifican un crecimiento muy bajo en este rubro, es porque la Institución ha disminuido las inversiones a corto o largo plazo que pasan al periodo presupuestario siguiente esto dado que para el año 2026 el control de regla fiscal aplica únicamente al gasto corriente, por lo que se han destinado mayores recursos a gasto de capital, además el no crecimiento en los ingresos por leyes, aspectos que se ampliarán más adelante, ha provocado una disminución significativa en la disponibilidad de presupuesto para invertir.

Cabe resaltar que los Ingresos de la propiedad también incluyen estimaciones por “Intereses y Comisiones sobre Préstamos al Sector Privado” e “Intereses sobre Cuentas Corrientes y Otros depósitos en Bancos Estatales”. Para ambos rubros se estima un crecimiento anual del 3.0% respecto al año que le antecede.

Con respecto a los ingresos por “Multas, sanciones, remates y confiscaciones” se proyecta un crecimiento igual que para la venta de bienes y servicios, siendo éste de un 3.00% anual, proyectando que el crecimiento sea el porcentaje en que se ha estimado la inflación.

Por concepto de “Otros ingresos no tributarios”, al igual que en otros rubros, se estima un crecimiento de un 3.00% aproximadamente en cada uno de los períodos.

Transferencias corrientes: para el caso específico de los ingresos provenientes de Transferencias Corrientes del Gobierno Central que abarca principalmente la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior, FEES (que a su vez incluye los recursos de Fondos del Sistema), dado el comportamiento de los últimos años, se proyecta que para los periodos 2027 el crecimiento es mínimo respecto al 2026, de hecho el incremento que se presenta en la asignación de recursos de Fondo del Sistema, mientras que el FEES Institucional se mantiene sin variación respecto a periodo 2026. Para los años 2028-2030 se estima que la Institución recibirá el mismo monto presupuestado para el año 2027. Importante señalar, que el ingreso por esta Ley se registra parcialmente en Transferencias Corrientes, ya que un porcentaje se destina a inversión en gastos de capital por lo que, ingresa como Transferencia de Capital.

En lo concerniente al ingreso proveniente de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas para el año 2027 se muestra un crecimiento con relación al período 2026, esto en atención a lo incluido en el Proyecto de Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el ejercicio económico 2027, por lo que se proyecta que ese monto se mantendrá en los siguientes periodos.

En cuanto a la Ley 9829, Impuesto del cinco por ciento, (5%), sobre la venta y el autoconsumo de cemento, producido en el territorio nacional o importado para el consumo nacional para el año 2027 se mantiene el monto proyectado para el 2026, tal y como se aprecia en el Proyecto de Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el ejercicio económico 2027, por lo que para los años que se proyectan (2028-2030) se estima que el comportamiento se mantendrá sin variación, por lo que se proyecta el mismo monto en cada uno de los periodos.

Para el caso de la Ley 8020, Subvención específica de la Editorial Tecnológica al igual que la ley anterior, se espera que el ingreso en los años 2027-2030 se mantenga igual que el del año 2026.

Para los ingresos por “Transferencias corrientes del sector privado,” para el año 2027 se presenta un incremento con respecto a lo proyectado en el 2026, que porcentualmente representa un aumento de un 14.00%, recursos que principalmente provienen de la Fundación Tecnológica de Costa Rica por concepto de Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) y Fondo de Apoyo a la Vinculación (FAV). Para los períodos siguientes (2028-2030) se proyecta que la Institución continuará percibiendo esos fondos, donde se espera que el FDI aumente ₡75,000.00 miles cada uno de los años y en el caso del FAV, en el año 2028

aumente ₡50,000.00 miles, monto que se mantendría en el año 2029 y 2030 sin variación, recordando que estas estimaciones serían revisadas de forma anual por parte de la FUNDATEC para determinar la disponibilidad de recursos y por ende la viabilidad de transferir los recursos.

11.1.2 Ingresos de Capital

Recuperación de préstamos al sector privado: esta estimación corresponde a lo que cancelan los estudiantes por concepto de amortización de préstamos. Para este rubro se proyecta utilizando como supuesto que habrá para cada uno de los años un crecimiento equivalente a un 3.00%.

Recuperación de inversiones financieras: en este apartado para ninguno de los periodos se visualiza que se recuperarán recursos, dado que la disponibilidad de presupuesto para realizar inversiones que pasen de un periodo presupuestario a otro ha disminuido considerablemente, tal y como se había señalado anteriormente. Las principales razones que han intervenido para disminuir las inversiones son:

- La regla fiscal en el año 2026 es aplicable únicamente al gasto corriente, lo que le ha permitido a la Institución destinar mayor presupuesto para atender requerimientos asociados a cuentas de gastos de capital (ya sea inversión en equipamiento y/o infraestructura).
- La aprobación de las leyes 10382 *“Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil”* y 10386 *“Modificación del título IV de la Ley 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, de 3 de diciembre de 2018”*, donde algunos rubros son exceptuados del control de regla fiscal.
- La aplicación del decreto ejecutivo N° 45001-H *“Reforma el artículo 2 del Decreto Ejecutivo 41641-H, Reglamento al título IV de la Ley N° 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República, del 9 de abril del 2019*, ha permitido que recursos que anteriormente no se podían ejecutar porque se sobrepasaba el porcentaje máximo de crecimiento permitido por regla fiscal se puedan destinar a gastos corrientes y/o gastos de capital.

Transferencias de Capital: en lo que respecta a estos ingresos, para el año 2027 y siguientes se estima un ingreso igual al monto proyectado para el 2026, en lo que respecta a los recursos que provienen de la Ley 5909, Fondo Especial para la Educación Superior y que como se citó anteriormente, así ha quedado estipulado en el acuerdo de la Comisión de Enlace, donde las universidades se comprometieron a ejecutar parte de los ingresos de

esta ley como inversión de capital, por lo que se proyecta que este compromiso se mantendrá para los años 2028-2030.

Adicionalmente, se proyecta que la Institución recibirá los recursos correspondientes a FEES postergado, esto en atención al acuerdo de la comisión de enlace sobre los fondos postergados para el financiamiento de la educación superior universitaria estatal (FEES) 2026 celebrada el 20 de noviembre 2025. En el caso del TEC el monto anual es de ¢1 899 858,56 miles.

11.1.3 Financiamiento

Recursos de vigencias anteriores: en cuanto a los ingresos por superávit para el año 2027 se realiza una estimación más optimista con respecto a periodos anteriores, dado que se visualiza que habrá contrataciones que están en proceso y no concluirán durante el año 2026, por lo que con la finalidad de darle continuidad se trasladarán al siguiente periodo y el contar con los recursos desde el Presupuesto Ordinario permitirá darle continuidad a las contrataciones y obligaciones de pago. Hay que recordar que, el superávit que se proyecta en el presupuesto inicial es una estimación parcial del resultado final de la liquidación al 31 de diciembre de cada año, por lo que se proyecta que la ejecución durante los periodos siguientes incrementará, por lo tanto, la proyección a incorporar por recursos de vigencias anteriores disminuirá en los periodos 2028-2030.

11.2 Egresos

11.2.1 Gastos Corrientes

En cuanto a los gastos corrientes, se considera que el crecimiento debe estar acorde a lo establecido por la Regla Fiscal para cada uno de los años. Para período 2027 el crecimiento máximo permitido en este rubro es de un 4.08% con relación a lo estimado para el año 2026. Para los años 2028-2030, se visualiza que el crecimiento por regla fiscal alcance mínimo ese mismo valor, por lo tanto, se proyecta inicialmente aplicar ese porcentaje a los diferentes rubros que componen el gasto corriente, tomando en cuenta que hay algunos gastos que les aplican las diferentes excepciones que se han aprobado.

Cabe indicar que, la Institución años atrás estuvo haciendo esfuerzos adicionales en ajustar sus gastos corrientes al límite establecido por la regla fiscal. Responsablemente la Institución ajustó sus valores para cumplir con el límite máximo de la regla fiscal lo que

provocó una disminución en una serie de actividades que no se realizaron de manera normal en la Institución en las áreas de Docencia, Investigación y Extensión.

Con la aprobación de las excepciones a la aplicación de la regla fiscal, dentro de ellas la Ley 10382, la Ley 10386 y el decreto ejecutivo N° 45001-H se estimaba que la Institución podría ir aumentando su margen de formulación y ejecución y por lo tanto, ir atendiendo de forma paulatina aquellas actividades que se han ido postergando, teniendo presente que los requerimientos y demandas son muy grandes, dentro de ellas destacan el aumentar los cupos en la oferta académica actual, crear nuevos programas de ingeniería que el país requiere, asociados principalmente en áreas como ciencia, tecnología, ingeniería y matemática (carreras STEM), nuevos Centros Académicos del ITCR en zonas como Guanacaste, Pacífico Central y la Zona Sur, cuya ejecución se ha imposibilitado o dificulta por problemas del límite de la regla fiscal en el gasto total (gasto corriente y gasto de capital) y fortalecer las becas y ayudas a la población estudiantil, ya que los requerimientos de los estudiantes cada vez son mayores por sus condiciones socioeconómicas, no obstante, al proyectarse que las Transferencias del Gobierno Central, que son los principales ingresos que se perciben se mantendrán sin variación respecto a lo formulado en el periodo 2026, vuelve a limitar el accionar de la institución y el crecimiento en el gasto corriente se reduce de manera significativa.

Remuneraciones. Para 2027, la estimación de la partida de Remuneraciones incorpora los requerimientos de personal identificados durante la formulación, entre ellos incrementos de jornada, plazas temporales, previsiones presupuestarias y, cuando corresponda, nuevas plazas. Estos requerimientos deberán ejecutarse conforme a las competencias y aprobaciones institucionales aplicables, así como a la disponibilidad y sostenibilidad de los recursos previstos. En el caso de obligaciones de carácter recurrente, su valoración deberá considerar la capacidad institucional para mantener su financiamiento en periodos posteriores.

Gastos de consumo. dentro de los gastos de consumo, se consideran los gastos relacionados con remuneraciones y adquisición de bienes y servicios. Para los años 2028-2030 al reducirse la disponibilidad de recursos se proyecta crecimiento únicamente en la partida de remuneraciones, siendo éste de un 0.5% para cada uno los periodos. Con ese crecimiento y según las estimaciones realizadas por el Departamento de Gestión del Talento Humano sería posible atender solo el crecimiento natural o vegetativo de esta partida (anualidades y ajuste en salario escolar y decimotercer mes), por lo tanto, se limitaría el crecimiento de plazas.

En el caso de adquisición de bienes y servicios (servicios y materiales y suministros) a pesar de identificar la necesidad de reforzar algunos rubros, al mantenerse los ingresos con incrementos mínimos hay imposibilidad de atender esos requerimientos, por lo que se deberá realizar una redistribución de los recursos entre las diferentes subpartidas y establecer prioridades.

Intereses. Las proyecciones en esta partida se mantienen sin variación respecto al año 2027, donde se incluyen recursos únicamente para atender gastos por concepto de diferencial cambiario, dado que a la fecha la Institución no cuenta con ningún préstamo bancario (financiamiento interno). En caso de que se opte por algún financiamiento, se realizarán los cálculos respectivos y se ajustarán las proyecciones.

Transferencias corrientes. para lo que corresponde a Transferencias corrientes al sector privado, que básicamente incluye Becas a terceras personas y Prestaciones Legales se proyecta que los montos para los años 2028-2030 se mantendrán sin variación, a pesar de identificar la necesidad de incrementar el presupuesto asignado para atender la totalidad de necesidades.

En el caso de las becas y ayudas a la población estudiantil, puntualmente para el periodo 2027 se asigna el monto solicitado por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, ya que es la dependencia que conoce los requerimientos y necesidades de la población estudiantil, sin embargo, en caso de identificar nuevas necesidades en los periodos siguientes y a pesar de que a esta inversión le es aplicable la ley 10382 “Protección de la inversión pública en becas y otras ayudas para la población estudiantil”, la poca disponibilidad de recursos, imposibilita incrementar el presupuesto destinado a dicha población.

11.2.2 Gastos de Capital

Es importante mencionar que para el año 2026 al no ser controlado el Gasto Total por la regla fiscal, el Gastos de Capital queda excluido de ese control, lo que permitió a la Institución destinar más recursos en todos sus Campos Tecnológicos y Centros Académicos para la atención de requerimientos asociados a la partida de Bienes Duraderos, ya sea para cubrir equipamiento y/o infraestructura según lo definido en el Plan Táctico de Inversión. Al ser el presupuesto 2026 la base para estimar el 2027, la Institución puede mantener la inversión en esta partida, no obstante, tal y como se ha venido mencionando al mantenerse prácticamente sin incremento los ingresos para los años 2028-2030 la Institución deberá reducir el presupuesto destinado a este rubro, lo que impacta el poder atender requerimientos en infraestructura y equipamiento en todos sus Campos Tecnológicos y Centros Académicos.

11.2.3 Transacciones Financieras

Concesión de préstamos y Amortización: En el caso de concesión de préstamo se proyecta para el año 2027 un monto igual al formulado para el 2026, monto que se estima no incrementa en los años siguientes, esto bajo el supuesto de que algunos estudiantes ya no requieran o califiquen para beca-préstamo y por lo tanto se les asigne beca total.

Adquisición de valores: para los años 2027 y siguientes se estima que la Institución no destinará recursos a inversiones a largo plazo o corto plazo pero que se trasladan al periodo presupuestario siguiente, por lo que no se asignan recursos a esta subpartida.

Amortización: no se proyectan recursos en ninguno de los periodos (2027-2030), debido a que como se citó previamente, la Institución no cuenta con financiamiento bancario y no se prevé la adquisición de un nuevo empréstito.

Como se señaló anteriormente, estas proyecciones se realizan atendiendo el crecimiento máximo del gasto, las excepciones a la regla fiscal, el marco normativo vigente al mes de setiembre 2026 y principalmente la disponibilidad de recursos, por lo que no necesariamente obedecen a los requerimientos reales de la Institución.

11.3 Detalle de las proyecciones plurianuales 2027-2030

Seguidamente se presentan las proyecciones de ingresos y egresos 2027-2030.

Tabla 46 Proyecto de ingresos 2027-2030, miles de colones

Nombre de la cuenta	2027	2028	2029	2030
1. INGRESOS CORRIENTES	75 329,64	75 555,20	75 787,94	76 025,41
1.1.1.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS A LOS INGRESOS Y UTILIDADES				
1.1.2.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD				
1.1.3.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS				
1.1.4.0.00.00.0.0.000 IMPUESTOS SOBRE COMERCIO EXTERIOR Y TRANSACCIONES INTERNACIONALES				
1.1.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS				
1.2.1.0.00.00.0.0.000 CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL				
1.3.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	4 303,10	4 378,02	4 509,37	4 644,65
1.3.2.0.00.00.0.0.000 INGRESOS DE LA PROPIEDAD	744,27	766,60	789,60	813,29
1.3.3.0.00.00.0.0.000 MULTAS, SANCIONES, REMATES Y COMISOS	65,39	67,35	69,37	71,45
1.3.4.0.00.00.0.0.000 INTERESES MORATORIOS				
1.3.9.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS	44,76	46,11	47,49	48,91
1.4.1.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	69 338,00	69 338,00	69 338,00	69 338,00
1.4.2.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PRIVADO	834,11	959,11	1 034,11	1 109,11
1.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR EXTERNO				
2. INGRESOS DE CAPITAL	2 632,21	2 649,16	2 667,70	2 686,80

Nombre de la cuenta	2027	2028	2029	2030
2.1.1.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS FIJOS				
2.1.2.0.00.00.0.0.000 VENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES				
2.2.1.0.00.00.0.0.000 Vías de comunicación				
2.2.2.0.00.00.0.0.000 Instalaciones				
2.2.9.0.00.00.0.0.000 Otras obras de utilidad pública				
2.3.1.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR PÚBLICO				
2.3.2.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR PRIVADO	600,00	618,00	636,54	655,64
2.3.3.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS AL SECTOR EXTERNO				
2.3.4.0.00.00.0.0.000 RECUPERACIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS				
2.4.1.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PÚBLICO	2 032,21	2 031,16	2 031,16	2 031,16
2.4.2.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PRIVADO				
2.4.3.0.00.00.0.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR EXTERNO				
2.5.0.0.00.00.0.0.000 OTROS INGRESOS DE CAPITAL				
3. FINANCIAMIENTO	20 004,50	15 000,00	15 000,00	15 000,00
3.1.1.0.00.00.0.0.000 PRÉSTAMOS DIRECTOS				
3.1.2.0.00.00.0.0.000 CRÉDITO INTERNO DE PROVEEDORES				
3.1.3.0.00.00.0.0.000 COLOCACIÓN DE TÍTULOS VALORES				
3.2.1.0.00.00.0.0.000 PRÉSTAMOS DIRECTOS				
3.2.2.0.00.00.0.0.000 CRÉDITO EXTERNO DE PROVEEDORES				
3.2.3.0.00.00.0.0.000 COLOCACIÓN DE TÍTULOS VALORES EN EL EXTERIOR				
3.3.1.0.00.00.0.0.000 Superávit libre	15 500,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
3.3.2.0.00.00.0.0.000 Superávit específico	4 504,50			
3.4.1.0.00.00.0.0.000 Recursos de emisión monetaria				
TOTAL DE INGRESOS	97 966,35	93 204,36	93 455,64	93 712,21

Tabla 47 Proyecto de egresos 2027-2030, miles de colones

Nombre de la cuenta	2027	2028	2029	2030
0.00 REMUNERACIONES	56 987,26	57 272,20	57 558,56	57 846,35
0.01 REMUNERACIONES BÁSICAS	19 204,27	19 300,29	19 396,79	19 493,78
0.02 REMUNERACIONES EVENTUALES	482,46	484,87	487,29	489,73
0.03 INCENTIVOS SALARIALES	27 191,02	27 326,97	27 463,61	27 600,93
0.04 CONTRIBUCIONES PATRONALES AL DESARROLLO Y LA SEGURIDAD SOCIAL	4 286,03	4 307,47	4 329,00	4 350,65
0.05 CONTRIBUCIONES PATRONALES A FONDOS DE PENSIONES Y OTROS FONDOS DE CAPITALIZACIÓN	5 698,48	5 726,98	5 755,61	5 784,39
0.99 REMUNERACIONES DIVERSAS	125,00	125,63	126,25	126,88
1.00 SERVICIOS	7 279,46	7 268,00	7 232,92	7 201,70
1.01 ALQUILERES	54,31	54,31	54,31	54,31
1.02 SERVICIOS BÁSICOS	1 119,37	1 119,37	1 119,37	1 119,37
1.03 SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS	404,43	404,43	404,43	404,43
1.04 SERVICIOS DE GESTIÓN Y APOYO	3 182,67	3 171,21	3 136,13	3 104,91
1.05 GASTOS DE VIAJE Y DE TRANSPORTE	332,13	332,13	332,13	332,13
1.06 SEGUROS, REASEGUROS Y OTRAS OBLIGACIONES	340,30	340,30	340,30	340,30
1.07 CAPACITACIÓN Y PROTOCOLO	418,07	418,07	418,07	418,07
1.08 MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	1 422,73	1 422,73	1 422,73	1 422,73
1.09 IMPUESTOS	2,00	2,00	2,00	2,00
1.99 SERVICIOS DIVERSOS	3,45	3,45	3,45	3,45
2.00 MATERIALES Y SUMINISTROS	2 213,80	2 213,80	2 213,80	2 213,80
2.01 PRODUCTOS QUÍMICOS Y CONEXOS	375,72	375,72	375,72	375,72
2.02 ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS	757,88	757,88	757,88	757,88
2.03 MATERIALES Y PRODUCTOS DE USO EN LA CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO	219,85	219,85	219,85	219,85
2.04 HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y ACCESORIOS	304,49	304,49	304,49	304,49
2.05 BIENES PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	4,88	4,88	4,88	4,88
2.99 ÚTILES, MATERIALES Y SUMINISTROS DIVERSOS	550,98	550,98	550,98	550,98
3.00 INTERESES Y COMISIONES	6,00	6,00	6,00	6,00
3.01 INTERESES SOBRE TÍTULOS VALORES				
3.02 INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS				
3.03 INTERESES SOBRE OTRAS OBLIGACIONES				
3.04 COMISIONES Y OTROS GASTOS	6,00	6,00	6,00	6,00
4.00 ACTIVOS FINANCIEROS	497,74	497,74	497,74	497,74
4.01 PRÉSTAMOS	497,74	497,74	497,74	497,74
4.02 ADQUISICIÓN DE VALORES				
4.99 OTROS ACTIVOS FINANCIEROS				
5.00 BIENES DURADEROS	22 068,73	17 033,27	17 033,27	17 033,27
5.01 MAQUINARIA, EQUIPO Y MOBILIARIO	4 831,34	3 744,29	3 744,29	3 744,29
5.02 CONSTRUCCIONES, ADICIONES Y MEJORAS	12 955,00	9 970,13	9 970,13	9 970,13
5.03 BIENES PREEXISTENTES				
5.99 BIENES DURADEROS DIVERSOS	4 282,39	3 318,85	3 318,85	3 318,85
6.00 TRANSFERENCIAS CORRIENTES	8 913,36	8 913,36	8 913,36	8 913,36
6.01 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO				
6.02 TRANSFERENCIAS CORRIENTES A PERSONAS	8 245,24	8 245,24	8 245,24	8 245,24
6.03 PRESTACIONES	622,83	622,83	622,83	622,83

Nombre de la cuenta	2027	2028	2029	2030
6.04 TRANSFERENCIAS CORRIENTES A ENTIDADES PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO	10,13	10,13	10,13	10,13
6.05 TRANSFERENCIAS CORRIENTES A EMPRESAS PRIVADAS				
6.06 OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PRIVADO	15,00	15,00	15,00	15,00
6.07 TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR EXTERNO	20,16	20,16	20,16	20,16
7.00 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	-	-	-	-
7.01 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PÚBLICO				
7.02 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A PERSONAS				
7.03 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A ENTIDADES PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO				
7.04 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL A EMPRESAS PRIVADAS				
7.05 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR EXTERNO				
8.00 AMORTIZACION	-	-	-	-
8.01 AMORTIZACIÓN DE TÍTULOS VALORES				
8.02 AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS				
8.03 AMORTIZACIÓN DE OTRAS OBLIGACIONES				
9.00 CUENTAS ESPECIALES	-	-	-	-
9.01 CUENTAS ESPECIALES DIVERSAS				
9.02 SUMAS SIN ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA				
TOTAL DE GASTOS	97 966,35	93 204,36	93 455,64	93 712,21

11.4 Vinculación de las proyecciones plurianuales con los objetivos estratégicos TEC

Se presenta la vinculación de las proyecciones plurianuales con los objetivos estratégicos de la Institución, mismos que forman parte de la propuesta del Plan Estratégico 2027-2031 y que atienden los diferentes programas con los que cuenta la Institución.

A continuación, se presenta la vinculación tanto para los ingresos como para los egresos:

Tabla 48 Vinculación de los Ingresos con los objetivos estratégicos

Detalle de ingresos	Objetivos estratégicos
Ingresos Corriente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público. 2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC. 3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país. 4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación. 5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.
Ingresos de Capital	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público. 3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.
Financiamiento	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante

Detalle de ingresos	Objetivos estratégicos
	una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.

Tabla 49 Vinculación de los Egresos con los objetivos estratégicos

Detalle de egresos	Objetivos estratégicos
Gasto Corriente	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público. 2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC. 3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país. 4. Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación. 5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.
Gasto de Capital	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.
Transacciones Financieras	1. Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público. 3. Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.

12 CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA 2027

Se presentan a continuación los cronogramas de ejecución física y financiera por vicerrectorías, dirección de campus tecnológicos y centros académicos, para el año 2027.

Tabla 50. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 para el Subprograma 1.1.1 Dirección Superior

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
1.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior	25	731 161 892,72	25	731 161 892,72	25	731 161 892,72	25	731 161 892,72	100	2 924 647 570,87
1.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior	25	2 691 000,00	25	2 691 000,00	25	2 691 000,00	25	2 691 000,00	100	10 764 000,00
1.1.1.0.3. Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	25	148 005 540,75	25	148 005 540,75	25	148 005 540,75	25	148 005 540,75	100	592 022 163,00
1.1.1.1.1. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	25	4 154 771,98	25	4 154 771,98	25	4 154 771,98	25	4 154 771,98	100	16 619 087,93
1.1.1.2.2. Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	25	3 195 568,54	25	3 195 568,54	25	3 195 568,54	25	3 195 568,54	100	12 782 274,15
1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	25	2 365 225,75	25	2 365 225,75	25	2 365 225,75	25	2 365 225,75	100	9 460 903,02
1.1.3.2.1. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	25	3 162 107,79	25	3 162 107,79	25	3 162 107,79	25	3 162 107,79	100	12 648 431,15
1.1.4.0.1. Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI	25	361 972 938,25	25	361 972 938,25	25	361 972 938,25	25	361 972 938,25	100	1 447 891 753,00
1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	25	3 917 666,77	25	3 917 666,77	25	3 917 666,77	25	3 917 666,77	100	15 670 667,08
1.1.4.2.2. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	25	2 546 871,88	25	2 546 871,88	25	2 546 871,88	25	2 546 871,88	100	10 187 487,52
1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	25	158 817 518,50	25	158 817 518,50	25	158 817 518,50	25	158 817 518,50	100	635 270 074,00
1.2.6.0.1. Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	25	2 565 289,32	25	2 565 289,32	25	2 565 289,32	25	2 565 289,32	100	10 261 157,28
Total										5 698 225 569,00

Tabla 51. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 para la Vicerrectoría de Administración

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
1.1.1.0.4. Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	25	2 512 851 250,75	25	2 512 851 250,75	25	2 512 851 250,75	25	2 512 851 250,75	100	10 051 405 003,01
1.1.1.0.5. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	25	1 876 668 778,30	25	1 876 668 778,30	25	1 876 668 778,30	25	1 876 668 778,30	100	7 506 675 113,20
1.1.1.0.6. Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional.	25	333 868 579,50	25	333 868 579,50	25	333 868 579,50	25	333 868 579,50	100	1 335 474 318,00
1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	25	1 541 541,72	25	1 541 541,72	25	1 541 541,72	25	1 541 541,72	100	6 166 166,89
1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	25	22 460 678,40	25	22 460 678,40	25	22 460 678,40	25	22 460 678,40	100	89 842 713,59
1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	25	1 907 397,03	25	1 907 397,03	25	1 907 397,03	25	1 907 397,03	100	7 629 588,11
1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	25	1 945 568,54	25	1 945 568,54	25	1 945 568,54	25	1 945 568,54	100	7 782 274,15
1.1.3.0.1. Capacitar al menos 150 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional	25	20 445 620,81	25	20 445 620,81	25	20 445 620,81	25	20 445 620,81	100	81 782 483,24
1.1.3.0.2. Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomenten el desarrollo de las personas funcionarias.	25	84 290 204,24	25	84 290 204,24	25	84 290 204,24	25	84 290 204,24	100	337 160 816,97
1.1.3.0.3. Ejecutar al menos 6 acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante	25	31 371 264,12	25	31 371 264,12	25	31 371 264,12	25	31 371 264,12	100	125 485 056,50

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
emergencias de la comunidad institucional.										
1.1.3.1.1. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	25	14 307 302,53	25	14 307 302,53	25	14 307 302,53	25	14 307 302,53	100	57 229 210,14
Total										19 606 632 743,79

Tabla 52. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 de la dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
1.1.1.0.7. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	25	3 846 678,17	25	3 846 678,17	25	3 846 678,17	25	3 846 678,17	100	15 386 712,70
1.1.1.0.8. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC	25	754 438 676,83	25	754 438 676,83	25	754 438 676,83	25	754 438 676,83	100	3 017 754 707,30
1.1.1.0.9. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	25	90 875 000,00	25	90 875 000,00	25	90 875 000,00	25	90 875 000,00	100	363 500 000,00
Total										3 396 641 420,00

Tabla 53. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 de la dirección del Campus Tecnológico Local San José

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
1.1.1.0.10. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	25	1 814 804,33	25	1 814 804,33	25	1 814 804,33	25	1 814 804,33	100	7 259 217,33
1.1.1.0.11. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ	25	226 157 745,67	25	226 157 745,67	25	226 157 745,67	25	226 157 745,67	100	904 630 982,67
1.1.1.0.12. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ	25	39 234 288,75	25	39 234 288,75	25	39 234 288,75	25	39 234 288,75	100	156 937 155,00
Total										1 068 827 355,00

Tabla 54. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 de la dirección del Centro Académico de Limón

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
1.1.1.0.13. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	25	2 667 832,35	25	2 667 832,35	25	2 667 832,35	25	2 667 832,35	100	10 671 329,39
1.1.1.0.14. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL	25	154 407 682,90	25	154 407 682,90	25	154 407 682,90	25	154 407 682,90	100	617 630 731,61
1.1.1.0.15. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL	25	37 500 000,00	25	37 500 000,00	25	37 500 000,00	25	37 500 000,00	100	150 000 000,00
Total										778 302 061,00

Tabla 55. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 de la dirección del Centro Académico de Alajuela

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
1.1.1.0.16. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	25	3 315 675,00	25	3 315 675,00	25	3 315 675,00	25	3 315 675,00	100	13 262 700,00
1.1.1.0.17. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA	25	72 762 150,25	25	72 762 150,25	25	72 762 150,25	25	72 762 150,25	100	291 048 601,01
1.1.1.0.18. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA	25	37 500 000,00	25	37 500 000,00	25	37 500 000,00	25	37 500 000,00	100	150 000 000,00
1.1.1.0.19. Elaborar 2 insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	25	3 315 675,00	25	3 315 675,00	25	3 315 675,00	25	3 315 675,00	100	13 262 700,00
Total										467 574 001,00

Tabla 56. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 para la Vicerrectoría de Docencia

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
2.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 9 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	25	3 363 913 030,68	25	3 363 913 030,68	25	3 363 913 030,68	25	3 363 913 030,68	100	13 455 652 122,74
2.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia	25	1 974 984 136,25	25	1 974 984 136,25	25	1 974 984 136,25	25	1 974 984 136,25	100	7 899 936 545,00
2.2.4.0.1. Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	25	117 006 959,25	25	117 006 959,25	25	117 006 959,25	25	117 006 959,25	100	468 027 837,00
2.2.6.0.1. Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la calidad de la docencia	25	11 286 387,64	25	11 286 387,64	25	11 286 387,64	25	11 286 387,64	100	45 145 550,57
2.2.6.0.2. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	25	68 143 086,94	25	68 143 086,94	25	68 143 086,94	25	68 143 086,94	100	272 572 347,77
2.2.6.0.3. Impartir al menos 6.662 grupos académicos de técnicos y grado.	25	3 958 166 588,40	25	3 958 166 588,40	25	3 958 166 588,40	25	3 958 166 588,40	100	15 832 666 353,60
2.2.6.1.1. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	25	2 741 210,96	25	2 741 210,96	25	2 741 210,96	25	2 741 210,96	100	10 964 843,83
2.2.6.2.2. Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	25	1 411 733,65	25	1 411 733,65	25	1 411 733,65	25	1 411 733,65	100	5 646 934,59
2.2.6.3.3. Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	25	45 251 831,90	25	45 251 831,90	25	45 251 831,90	25	45 251 831,90	100	181 007 327,61
2.2.7.2.1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	25	2 602 697,13	25	2 602 697,13	25	2 602 697,13	25	2 602 697,13	100	10 410 788,50
2.2.8.0.1. Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico.	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	100	523 887,64

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
2.2.8.0.2. Matricular al menos 11.370 personas en programas de grado.	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	100	523 887,64
2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	25	1 466 168,36	25	1 466 168,36	25	1 466 168,36	25	1 466 168,36	100	5 864 673,42
2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	25	1 755 181,08	25	1 755 181,08	25	1 755 181,08	25	1 755 181,08	100	7 020 724,31
2.2.9.0.1. Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos.	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	100	523 887,64
2.2.9.0.2. Graduar al menos 1.450 personas estudiantes en programas de grado.	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	25	130 971,91	100	523 887,64
2.4.11.0.1. Gestionar acciones en los 6 ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	25	46 288 313,50	25	46 288 313,50	25	46 288 313,50	25	46 288 313,50	100	185 153 254,00
2.4.11.0.2. Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	25	11 799 693,13	25	11 799 693,13	25	11 799 693,13	25	11 799 693,13	100	47 198 772,50
Total										38 429 363 626,00

Tabla 57. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 para la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
3.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA.	25	639 691 093,51	25	639 691 093,51	25	639 691 093,51	25	639 691 093,51	100	2 558 764 374,03
3.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y SA.	25	1 124 207 674,35	25	1 124 207 674,35	25	1 124 207 674,35	25	1 124 207 674,35	100	4 496 830 697,41
3.1.3.0.1. Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional.	25	300 944 444,00	25	300 944 444,00	25	300 944 444,00	25	300 944 444,00	100	1 203 777 776,00
3.2.9.0.5. Impartir al menos 235 grupos académicos culturales y deportivos.	25	298 626 298,50	25	298 626 298,50	25	298 626 298,50	25	298 626 298,50	100	1 194 505 194,00
3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión.	25	5 043 552,36	25	5 043 552,36	25	5 043 552,36	25	5 043 552,36	100	20 174 209,46
3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	25	12 765 978,11	25	12 765 978,11	25	12 765 978,11	25	12 765 978,11	100	51 063 912,45
3.3.9.0.1. Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	25	18 680 270,00	25	18 680 270,00	25	18 680 270,00	25	18 680 270,00	100	74 721 080,00
3.3.9.0.2. Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	25	265 914 699,25	25	265 914 699,25	25	265 914 699,25	25	265 914 699,25	100	1 063 658 797,00

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
3.3.9.0.3. Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	25	1 851 462 829,75	25	1 851 462 829,75	25	1 851 462 829,75	25	1 851 462 829,75	100	7 405 851 319,00
3.3.9.0.4. Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	25	22 420 000,00	25	22 420 000,00	25	22 420 000,00	25	22 420 000,00	100	89 680 000,00
3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	25	2 946 841,57	25	2 946 841,57	25	2 946 841,57	25	2 946 841,57	100	11 787 366,27
3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	25	3 964 135,70	25	3 964 135,70	25	3 964 135,70	25	3 964 135,70	100	15 856 542,79
3.5.12.0.1. Desarrollar actividades en los 4 ámbitos: deportivos, culturales, artísticos y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	25	4 243 812,50	25	4 243 812,50	25	4 243 812,50	25	4 243 812,50	100	16 975 250,00
Total										18 203 646 518,41

Tabla 58. Cronograma de ejecución física y financiera 2027 para la Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Meta	Cronograma Ejecución								Total %	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre			
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
4.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	25	1 069 365 001,55	25	1 069 365 001,55	25	1 069 365 001,55	25	1 069 365 001,55	100	4 277 460 006,18
4.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión	25	333 521 690,70	25	333 521 690,70	25	333 521 690,70	25	333 521 690,70	100	1 334 086 762,80
4.2.6.0.1. Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	25	1 112 661,87	25	1 112 661,87	25	1 112 661,87	25	1 112 661,87	100	4 450 647,46
4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	25	4 242 815,77	25	4 242 815,77	25	4 242 815,77	25	4 242 815,77	100	16 971 263,10
4.2.8.0.1. Matricular al menos 1.500 personas en programas de posgrado.	25	120 646,71	25	120 646,71	25	120 646,71	25	120 646,71	100	482 586,86
4.2.9.0.1. Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	25	120 646,71	25	120 646,71	25	120 646,71	25	120 646,71	100	482 586,86
4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	25	1 657 544,48	25	1 657 544,48	25	1 657 544,48	25	1 657 544,48	100	6 630 177,93
4.4.11.0.1. Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento.	25	3 014 303,51	25	3 014 303,51	25	3 014 303,51	25	3 014 303,51	100	12 057 214,04

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
4.4.11.0.2. Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	25	710 874 372,60	25	710 874 372,60	25	710 874 372,60	25	710 874 372,60	100	2 843 497 490,42
4.4.11.0.3. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos.	25	56 559 911,81	25	56 559 911,81	25	56 559 911,81	25	56 559 911,81	100	226 239 647,25
4.4.11.0.4. Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	25	17 574 075,92	25	17 574 075,92	25	17 574 075,92	25	17 574 075,92	100	70 296 303,68
4.4.11.0.5. Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	25	9 723 159,39	25	9 723 159,39	25	9 723 159,39	25	9 723 159,39	100	38 892 637,55
4.4.11.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales.	25	1 657 544,48	25	1 657 544,48	25	1 657 544,48	25	1 657 544,48	100	6 630 177,93
4.4.5.0.1. Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC.	25	89 971 951,36	25	89 971 951,36	25	89 971 951,36	25	89 971 951,36	100	359 887 805,45
4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	25	2 248 185,34	25	2 248 185,34	25	2 248 185,34	25	2 248 185,34	100	8 992 741,37
4.5.11.0.1. Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	25	121 004 388,39	25	121 004 388,39	25	121 004 388,39	25	121 004 388,39	100	484 017 553,57

Meta	Cronograma Ejecución								Total	Total Presupuesto
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		%	
	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto		
4.5.12.0.1. Gestionar al menos 35 proyectos de extensión que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	25	83 783 480,52	25	83 783 480,52	25	83 783 480,52	25	83 783 480,52	100	335 133 922,09
4.5.12.0.2. Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	25	6 780 134,32	25	6 780 134,32	25	6 780 134,32	25	6 780 134,32	100	27 120 537,30
4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	25	17 420 187,85	25	17 420 187,85	25	17 420 187,85	25	17 420 187,85	100	69 680 751,38
4.5.5.0.1. Generar al menos 35 productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	25	33 465 125,50	25	33 465 125,50	25	33 465 125,50	25	33 465 125,50	100	133 860 501,99
4.5.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	25	15 066 753,90	25	15 066 753,90	25	15 066 753,90	25	15 066 753,90	100	60 267 015,61
Total										10 317 138 330,80

13 METODOLOGÍA DE VINCULACIÓN PLAN PRESUPUESTO 2027

La vinculación entre las metas del PAO 2027 y el presupuesto institucional se realizó de manera conjunta con las personas responsables de las metas, considerando su alcance, las actividades programadas y los recursos requeridos para su ejecución.

Para estimar los recursos vinculados a cada meta se aplicaron cuatro mecanismos, según la naturaleza de la intervención y la disponibilidad de información presupuestaria:

- 1. Tiempos Completos Equivalentes (TCE).** Se utiliza principalmente en metas cuyo cumplimiento depende de la participación directa de personas colaboradoras de una o varias dependencias. Para su estimación se identifica el porcentaje de jornada destinado a la ejecución de la meta, expresado en TCE, de acuerdo con las funciones, el plan de trabajo y la plaza correspondiente. A partir de esta participación se determina la proporción de los recursos de remuneraciones vinculada con la meta.
- 2. Centros funcionales específicos.** Se aplica cuando existen centros funcionales cuyos recursos están asociados de manera directa con la ejecución de una meta. La vinculación puede considerar la totalidad o una proporción de los recursos presupuestados, de acuerdo con las actividades y el alcance de la meta. Este mecanismo se utiliza, por ejemplo, en metas relacionadas con la adquisición de bienes duraderos.
- 3. Combinación de TCE y recursos de centros funcionales.** Se utiliza cuando la ejecución de una meta requiere tanto la participación de personas colaboradoras como recursos presupuestarios específicos. En estos casos se integran los recursos de remuneraciones determinados mediante TCE con los montos de los centros funcionales y, cuando corresponda, con porcentajes de partidas de operación directamente relacionadas con las actividades de la meta.
- 4. Asignación residual para metas de gestión.** Se aplica a las metas de gestión de la Dirección Superior, las vicerrectorías, las direcciones de campus tecnológicos y centros académicos. Para su estimación se parte del total de recursos presupuestarios de la instancia y se deducen los montos que han sido vinculados de manera específica con otras metas a su cargo. El monto resultante se asocia con la meta de gestión correspondiente, en tanto representa los recursos requeridos para

atender las actividades ordinarias de funcionamiento y apoyo institucional que no han sido asignadas a otra meta.

En todos los casos, la vinculación procura mantener la trazabilidad entre meta, actividades, unidad responsable y recursos presupuestarios, evitando que un mismo recurso sea contabilizado simultáneamente en más de una meta.

Los montos obtenidos corresponden a una estimación de los recursos presupuestarios vinculados con la ejecución de las metas y no deben interpretarse necesariamente como el costo total de generación de los productos o resultados institucionales.

A continuación, se detalla la vinculación Plan–Presupuesto 2027 por meta y programa presupuestario.

Tabla 59. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto - Dirección Superior

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 17 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran la DS, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	2 924 647 570,9
1.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Dirección Superior	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	10 764 000,0
1.1.1.0.3. Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 1 centro funcional específico: 5	592 022 163,0
1.1.1.1.1. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de siete personas asignado por la persona de la dirección DS.	16 619 087,9
1.1.1.2.2. Documentar 3 macroprocesos institucionales analizados y mejorados.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de seis personas asignado por la persona de la dirección DS, además se utilizan recursos del centro funcional 1120007 en las partidas de servicios y otros.	12 782 274,2
1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la mejora y sistematización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de nueve personas asignado por la persona de la dirección DS.	9 460 903,0
1.1.3.2.1. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de doce personas asignado por la persona de la dirección DS.	12 648 431,2
1.1.4.0.1. Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 3 centros funcionales específicos: 43, 46 y 47	1 447 891 753,0

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de trece personas asignado por la persona de la dirección DS.	15 670 667,1
1.1.4.2.2. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de doce personas asignado por la persona de la dirección DS.	10 187 487,5
1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 4 centros funcionales específicos: 27, 38, 111206 y 1112008	635 270 074,0
1.2.6.0.1. Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco personas asignado por la persona de la dirección DS.	10 261 157,3

Tabla 60. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto - Vicerrectoría de Administración

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.1.0.4. Desarrollar acciones en los 11 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran la Vicerrectoría de Administración, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	10 051 405 003,0
1.1.1.0.5. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Administración	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	7 506 675 113,2
1.1.1.0.6. Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 5 centros funcionales específicos: 61, 80, 81, 83 y 84.	1 335 474 318,0
1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías, en el Centro de Servicios Institucional.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de seis personas asignado por la persona de la dirección del VAD.	6 166 166,9
1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de nueve personas asignado por la persona de la dirección del VAD, además se utilizan recursos del centro funcionales 53 y 1210033 en las partidas de servicios, materiales y suministros y otros.	89 842 713,6
1.1.2.1.1. Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional para estimar la inversión en formación universitaria por carrera y región.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de ocho personas asignado por la persona de la dirección del VAD.	7 629 588,1
1.1.2.2.2. Diseñar el modelo institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de siete personas asignado por la persona de la dirección del VAD.	7 782 274,2
1.1.3.0.1. Capacitar al menos 150 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 1 centro funcional específico: 64 Depto Gestión del Talento Humano	81 782 483,24
1.1.3.0.2. Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomenta el desarrollo de las personas funcionarias.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 1 centro funcional específico: 1220007 Comité de Becas.	337 160 817,0

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.3.0.3. Ejecutar al menos 6 acciones orientadas al fortalecimiento de la seguridad y salud ocupacional, la prevención de riesgos y la preparación ante emergencias de la comunidad institucional.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco personas asignado por la persona de la dirección del VAD, además se utilizan recursos del centro funcionales 54 y 1210027 en las partidas de servicios, materiales y suministros y otros.	125 485 056,5
1.1.3.1.1. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco personas asignado por la persona de la dirección del VAD.	57 229 210,1

Tabla 61. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto – Dirección del Campus Tecnológico Local San Carlos

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.1.0.7. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Se cuantifican los recursos según los Tiempos Completos Equivalentes de las personas que participan en la ejecución de la meta; se identifican tres personas profesionales en administración.	15 386 712,7
1.1.1.0.8. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran el equipo de trabajo adscrito a la CTLSC, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	3 017 754 707,3
1.1.1.0.9. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	363 500 000,0

Tabla 62. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto - Dirección del Campus Tecnológico Local San José

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.1.0.10. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco personas asignado por la persona de la dirección del CTLSJ.	7 259 217,3
1.1.1.0.11. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran el equipo de trabajo adscrito a la CTLSJ, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	904 630 982,7
1.1.1.0.12. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	156 937 155,0

Tabla 63. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto - Dirección del Centro Académico de Limón

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.1.0.13. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de dos personas profesionales asignado por la persona de la dirección del CAL.	10 671 329,4
1.1.1.0.14. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran el equipo de trabajo adscrito a la CAL, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	617 630 731,6
1.1.1.0.15. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	150 000 000,0

Tabla 64. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto - Dirección del Centro Académico de Alajuela

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
1.1.1.0.16. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas profesionales asignado por la persona de la dirección del CAA.	13 262 700,0
1.1.1.0.17. Desarrollar acciones en los 6 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran el equipo de trabajo adscrito a la CAA, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	291 048 601,0
1.1.1.0.18. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	150 000 000,0
1.1.1.0.19. Elaborar 2 insumos técnicos para el desarrollo futuro de la infraestructura del CAA.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas profesionales asignado por la persona de la dirección del CAA.	13 262 700,0

Tabla 65. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto – Vicerrectoría de Docencia

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
2.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 9 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia.	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran la Vicerrectoría de Docencia, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	13 455 652 122,74
2.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Docencia	Se asigna el 100% de cuatro CF que contienen los recursos asignados en bienes duraderos.	7 899 936 545,00
2.2.4.0.1. Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de dos CF específicos asociados al Tec Digital.	468 027 837,00
2.2.6.0.1. Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la calidad de la docencia	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 10% de una colaboradora de la ViDa asignado por la persona vicerrectora. Asimismo, se suma el 100% de todas las partidas de un CF del CEDA.	45 145 550,57
2.2.6.0.2. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 80% de TCE de una colaboradora de ViDa, 50% de TCE de ocho personas asesoras académicas del CEDA, así como 40% y 5% de TCE dos personas de Dirección de Posgrados, asignados por la persona vicerrectora para desarrollar la meta. Además, se incluye el 100% del CF de acreditación.	272 572 347,77
2.2.6.0.3. Impartir al menos 6.662 grupos académicos de técnicos y grado.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 60% de todas las partidas de 54 CF de las subdependencias que imparten cursos.	15 832 666 353,60
2.2.6.1.1. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 10% del TCE de dos personas colaboradoras del CEDA, dos de la ViDa y una de la OPI asignadas por la persona vicerrectora para desarrollar la meta.	10 964 843,83
2.2.6.2.2. Elaborar un diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 10% del TCE de tres personas colaboradoras del CEDA, una de la ViDa y 5% del TCE de una de la OPI asignadas por la persona vicerrectora para desarrollar la meta.	5 646 934,59
2.2.6.3.3. Realizar el 100% de las acciones programadas para el 2027 orientadas al fortalecimiento de las competencias de lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% del TCE de la coordinación del Programa de Inglés Conare, el 100% del TCE asignado a la coordinación de la estrategia FUI, el 5% de una persona colaboradora de la OPI y de ViDa, estas asignadas por la persona vicerrectora para desarrollar la meta, así como el 100% del CF de capacitación en inglés.	181 007 327,61
2.2.7.2.1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 10% del TCE de una persona colaboradora del CEDA y 10% de TCE de tres de ViDa asignadas por la persona vicerrectora para desarrollar la meta.	10 410 788,50
2.2.8.0.1. Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 2,5% de una colaboradora de la ViDa asignado por la persona vicerrectora.	523 887,64
2.2.8.0.2. Matricular al menos 11.370 personas en programas de grado.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 2,5% de una colaboradora de la ViDa asignado por la persona vicerrectora.	523 887,64
2.2.8.1.1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de fortalecimiento de la oferta académica de grado en los campus tecnológicos y centros académicos, como insumo para la formulación de la estrategia institucional.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 10% del TCE de dos personas colaboradoras de ViDa asignada por la persona vicerrectora para desarrollar la meta.	5 864 673,42
2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 2,5% del TCE de una persona colaboradora de ViDa, 10% del TCE de una persona de la ViDa y 10% de TCE de dos personas de Rectoría asignadas por la persona vicerrectora para desarrollar la meta.	7 020 724,31

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
2.2.9.0.1. Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 2,5% de una colaboradora de la ViDa asignado por la persona vicerrectora.	523 887,64
2.2.9.0.2. Graduar al menos 1.450 personas estudiantes en programas de grado.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 2,5% de una colaboradora de la ViDa asignado por la persona vicerrectora.	523 887,64
2.4.11.0.1. Gestionar acciones en los 6 ámbitos de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de los CF de los diez centros de investigación.	185 153 254,00
2.4.11.0.2. Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% del TCE de tres personas colaboradoras de Emrendelab, así como el 100% de dos CF específicos de Emrendelab; asignado por la persona vicerrectora.	47 198 772,50

Tabla 66. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto – Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
3.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 14 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos.	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran la Viesa, restando los recursos designados a metas de Desarrollo, meta de Inversión y de Gestión.	2 558 764 374,03
3.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría Vida Estudiantil y Servicios Académicos.	Se asigna el 100% de los recursos de los centros funcionales que contienen los recursos asignados de bienes duraderos.	4 496 830 697,41
3.1.3.0.1. Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de cinco centros funcionales específicos asociados a servicios de salud.	1 203 777 776,00
3.2.9.0.5. Impartir al menos 235 grupos académicos culturales y deportivos.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de cuatro centros funcionales específicos asociados a los grupos académicos de culturales y deportivos.	1 194 505 194,00
3.3.8.1.1. Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión.	Se procede a identificar el porcentaje de TCE de las personas que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de seis funcionarios de la Viesa y ViDa, asignados por la persona vicerrectora.	20 174 209,46
3.3.9.0.1. Implementar actividades en los 6 ámbitos de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 9 centros funcionales específicos y del 75% de cuatro centros funcionales específicos.	74 721 080,00
3.3.9.0.2. Brindar al menos 11 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 6 centros funcionales específicos.	1 063 658 797,00
3.3.9.0.3. Otorgar al menos 23.040 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde al 100% de 6 centros funcionales específicos de Fondo Solidario y el TCE de una persona asignada.	7 405 851 319,00
3.3.9.0.4. Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la Feitec que contribuyan al bienestar estudiantil.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde 100% de un centro funcional específico.	89 680 000,00
3.3.9.1.1. Implementar un plan piloto para la sistematización de actividades curriculares y cocurriculares orientadas al desarrollo de habilidades para la vida.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de siete funcionarios de la Viesa, asignados por la persona vicerrectora.	11 787 366,27
3.3.9.2.1. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco funcionarios de la Viesa asignados por la persona vicerrectora:	15 856 542,79

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
3.3.9.3.1. Implementar el 100% de las actividades anuales de los pilares de becas estudiantiles, residencias estudiantiles, servicios estudiantiles y apoyos y beneficios complementarios del Plan-Fosibae.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de 29 personas colaboradoras de la Viesa, uno de VAD y uno de OPI.	51 063 912,5
3.5.12.0.1. Desarrollar al menos 4 actividades deportivas, culturales, artísticas y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	El presupuesto vinculado a la meta corresponde 100% de un centro funcional específico, y del 75% de cuatro centros funcionales específicos.	16 975 250,00

Tabla 67. Detalle de Vinculación Plan Presupuesto – Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
4.1.1.0.1. Desarrollar acciones en los 13 ámbitos de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	Los presupuestos que se vinculan a la meta corresponden a los centros funcionales que integran la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, se deducen los montos que fueron vinculados a las diversas metas de gestión, táctica o estratégica.	4 277 460 006,18
4.1.1.0.2. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión	Se asigna el 100% de los recursos de las partidas de bienes duraderos de ocho centros funcionales específicos de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.	1 334 086 762,80
4.2.6.0.1. Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias de la dirección de Posgrados, asignadas por la dirección.	4 450 647,46
4.2.7.1.1. Realizar el 100% de las acciones programadas para la gestión de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco personas funcionarias, asignadas por el Consejo Institucional en dicha comisión.	16 971 263,10
4.2.8.0.1. Matricular al menos 1.500 personas en programas de posgrado.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de una persona funcionaria de la Dirección de Posgrados, asignada por la dirección.	482 586,86
4.2.9.0.1. Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de una persona funcionaria de la Dirección de Posgrados, asignada por la dirección.	482 586,86
4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias del CIE, asignadas por la persona vicerrectora.	6 630 177,93
4.4.11.0.1. Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias de la VIE, asignadas por la persona vicerrectora.	12 057 214,04
4.4.11.0.2. Gestionar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de nueve personas funcionarias de la Dirección de Investigación, asignadas por la persona directora. Asimismo, se cuantifica el 100% de los recursos de las partidas de servicios, materiales, suministros y otros de ocho centros funcionales específicos y el 80% de estas mismas partidas de otro centro funcional, todos asociados a la Dirección de Investigación.	2 843 497 490,42
4.4.11.0.3. Desarrollar acciones en los 5 ámbitos de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos	Se cuantifica el 75% de dos centros funcionales específicos del Centro de Vinculación.	226 239 647,25

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
4.4.11.0.4. Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cinco personas funcionarias de la dirección de DCAI, asignados por la dirección. Además, el 100% de un centro funcional de movilidad estudiantil y el 40% de las partidas de servicios, materiales y suministros y otros de otro centro funcional específico de DCAI.	70 296 303,68
4.4.11.0.5. Desarrollar al menos 102 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cuatro personas funcionarias de DCAI, asignadas por la dirección. Además, el 40% de las partidas de servicios, materiales y suministros y otros de un centro funcional específico asociado a la Dirección de Cooperación y Asuntos Internacionales.	38 892 637,55
4.4.11.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias del CIE, asignadas por la persona vicerrectora.	6 630 177,93
4.4.5.0.1. Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de nueve personas funcionarias de la VIE, asignadas por la dirección de la Editorial Tecnológica y por la dirección VIE. Asimismo, se incorporan los recursos asignados a tres centros funcionales específicos de la Editorial Tecnológica.	359 887 805,45
4.4.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias del CIE y dos personas funcionarias de la vicerrectoría, asignadas por la persona vicerrectora.	8 992 741,37
4.5.11.0.1. Desarrollar acciones en los 4 ámbitos del Programa de Producción Agropecuaria.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de cuatro personas funcionarias del PPA, asignadas por la Coordinación General del Programa. Además del 100% de cuatro centros funcionales específicos del programa.	484 017 553,57
4.5.12.0.1. Gestionar al menos 35 proyectos de extensión que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de nueve personas funcionarias de la Dirección de Extensión, asignadas por la dirección. Además, se considera el 35% de las partidas servicios, materiales y suministros y otros de un centro funcional y el 47% de otros dos centros funcionales específicos de la Dirección de Extensión, así como el 100% de cinco centros funcionales asociados a la gestión de proyectos de extensión.	335 133 922,09
4.5.12.0.2. Desarrollar actividades en 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de siete personas funcionarias de la Dirección de Extensión, asignadas por	27 120 537,30

Meta	Detalle	Total
	(Descripción)	Presupuesto
	la dirección y una persona del Centro de Vinculación. Así como el 1% y el 6% de dos centros funcionales asociados a la dirección de Extensión.	
4.5.12.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias del CIE, asignadas por la persona vicerrectora y ocho personas funcionarias de la Dirección de Extensión, asignadas por la dirección. Además, del porcentaje (6%, 6% y 11%) de tres centros funcionales específicos de la Dirección de Extensión.	69 680 751,38
4.5.5.0.1. Generar al menos 35 productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de nueve personas funcionarias de la Dirección de Extensión, asignadas por la dirección. Además, del porcentaje (19%, 15%, 16% y 20%) de cuatro centros funcionales específicos de la Dirección de Extensión.	133 860 501,99
4.5.5.1.1. Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	Se procede a identificar los TCE que desarrollan la meta, se cuantifica el porcentaje de tres personas funcionarias del CIE, dos personas funcionarias de la vicerrectoría, asignadas por la persona vicerrectora y ocho personas funcionarias de la Dirección de Extensión, asignadas por la dirección. Además, del porcentaje (6%, 12% y 11%) de tres centros funcionales específicos de la Dirección de Extensión.	60 267 015,61

14 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2018). Ley 9635: Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. *La Gaceta*, Alcance 202, 4 de diciembre de 2018.
- Banco Central de Costa Rica. (2026). *Informe de Política Monetaria, julio 2026*.
<https://www.bccr.fi.cr>
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2026). *Informe de ejecución presupuestaria y evaluación financiera al 31 de diciembre del 2025*. Departamento Financiero Contable, Unidad de Análisis Financiero y Presupuesto.
- Ministerio de Hacienda. (2026a). *Marco Fiscal de Mediano Plazo para el Gobierno Central 2026-2031* (setiembre 2026). Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Hacienda. (2026b). *Informe del estado de la deuda pública interna y externa: Ejercicio económico 2025* (Versión 01, febrero 2026). Dirección General de Gestión de Deuda Pública.
- Ministerio de Hacienda. (2026c). *Resultados fiscales al IV trimestre de 2025*. Gobierno de Costa Rica.
- Ministerio de Hacienda. (2026d). *Resultados fiscales al II trimestre de 2026*. Gobierno de Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación. (2025). *Décimo Informe Estado de la Educación*. Consejo Nacional de Rectores.