

**CONSEJO INSTITUCIONAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
COMISIÓN PERMANENTE
PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

**MINUTA
Reunión No. 1117**

Fecha reunión: Miércoles 30 de julio de 2025

Inicio: 10:00 a.m.

Lugar: Por medio de Zoom y Sala del Consejo Institucional

Presentes al inicio de la reunión: MAE. Nelson Ortega Jiménez, quien coordina, Mag. Randall Blanco Benamburg, Máster Raquel Lafuente Chrysopoulos, PhD. Rony Rodríguez Barquero, Sr., Máster Laura Hernández Alpizar,

Personas ausentes justificadas: Srita. Francini Mora Chacón y Lcda. Zeneida Rojas Calvo

Personas ausentes injustificadas: Wagner Segura Porras y Sra. Keila Sibaja Mata

Profesional en Administración CI: Ing. Sofía García Romero

Secretaria de apoyo: Cindy Picado Montero

Punto único

PLANES 2026-2030 *Personas invitadas:* Mag. Olman Madrigal Solórzano, Jefe División de Planificación Interuniversitaria, MAE. Cinthia Azofeifa Ureña, Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, Lcda. Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales de la OPI, Máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), Lcda. Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información, MAE. Roy D'Avanzo Navarro, director del Departamento Financiero Contable, Sr. Allan Khidt Meza, Departamento Financiero Contable, Dr. Teodolito Guillén Girón, Lic. José Mauricio Pérez Rosales, MSc., auditor interno

El señor Nelson Ortega Jiménez da la bienvenida a las personas presentes en la reunión de la Comisión de Planificación y Administración, a la cual se le asignó inicialmente el dictamen del documento PLANES 2026-2030. Señala que su presencia busca propiciar un ambiente más cercano, y presenta a quienes la acompañan de parte del Consejo: Mag. Randall Blanco Benamburg, Máster Raquel Lafuente Chrysopoulos, PhD. Rony Rodríguez Barquero, Máster Laura Hernández Alpizar, Ing. Sofía García Romero, Dr. Teodolito Guillén Girón, Integrante del Consejo Institucional y el señor Mauricio Pérez, auditor interno de la institución. Informa que también fueron invitadas las representaciones estudiantiles y la representación de las personas egresadas, aunque no se encuentran presentes en ese momento. Asimismo, indica que fueron convocadas a esta reunión la directora de la Oficina de Planificación, M.Sc., MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, Lcda. Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales de la OPI, Máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), Lcda. Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información. Acto seguido, cede la palabra.

La señora Evelyn Hernández Solís, quien indica que el objetivo de la reunión es exponer la metodología utilizada para la formulación del documento de PLANES, de modo que las personas participantes comprendan con mayor claridad los resultados y las etapas que se desarrollaron en dicho proceso. Señala que quienes intervienen en esta presentación participaron activamente como coordinadoras del CONARE en el presente año, incluso desde la fase retrospectiva iniciada el año anterior. Además, menciona que el señor Roy D'Avanzo Navarro fue invitado por haber participado en los talleres relacionados con el componente presupuestario, y destaca la importancia de su presencia para brindar retroalimentación sobre el proceso, en calidad de invitado especial y parte de la institución.

El señor Roy D'Avanzo agradece la presencia de las personas invitadas, en particular al señor Olman Madrigal Solórzano y a la Cinthia Azofeifa Ureña, y expresa su alegría por verlos durante su visita al Tecnológico. Señala que el trabajo realizado fue complejo y manifiesta su satisfacción de que se encuentren presentes en esta ocasión.

El señor Olman Madrigal Solórzano inicia la presentación:



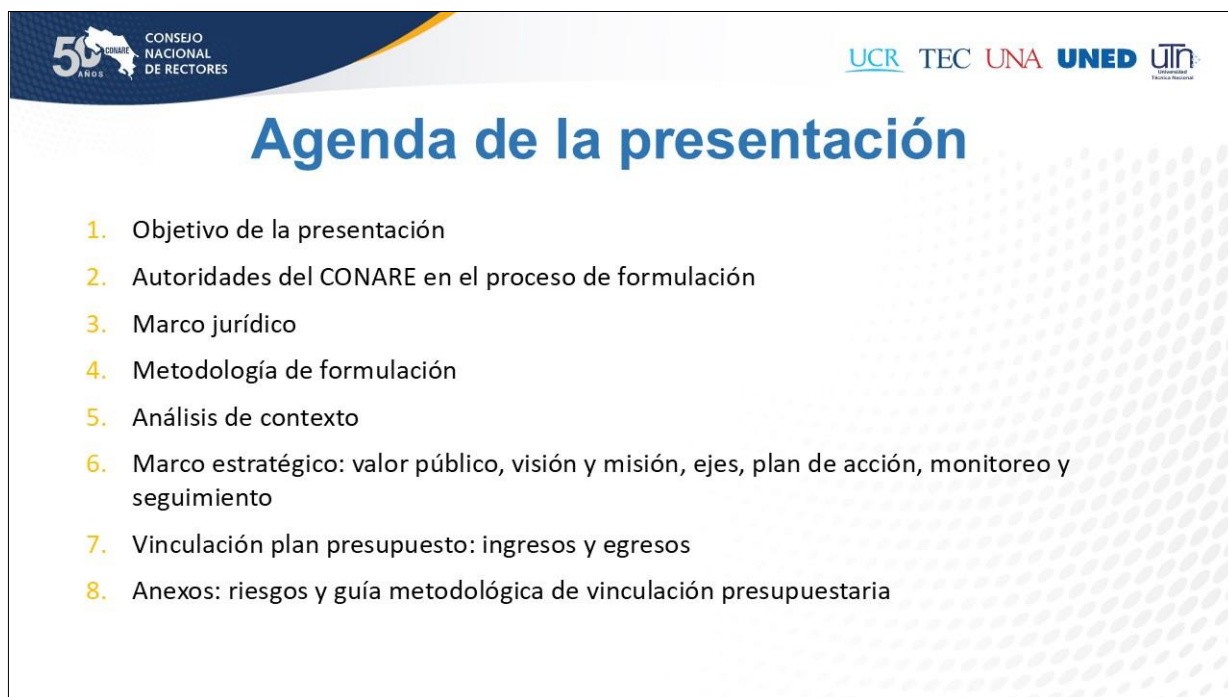
50 AÑOS CONARE CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

UCR TEC UNA UNED UTM

Plan Nacional de la Educación Superior PLANES 2026-2030

Presentación del documento
División de Planificación Interuniversitaria

30 de julio, 2025



50 AÑOS CONARE CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

UCR TEC UNA UNED UTM

Agenda de la presentación

1. Objetivo de la presentación
2. Autoridades del CONARE en el proceso de formulación
3. Marco jurídico
4. Metodología de formulación
5. Análisis de contexto
6. Marco estratégico: valor público, visión y misión, ejes, plan de acción, monitoreo y seguimiento
7. Vinculación plan presupuesto: ingresos y egresos
8. Anexos: riesgos y guía metodológica de vinculación presupuestaria

Objetivo de la presentación

- Exponer el contenido del PLANES 2026-2030, presentado al CONARE en sesión n°36-2025, del 30 de junio de 2025, comunicado mediante oficio CNR-257-2025, inciso D.

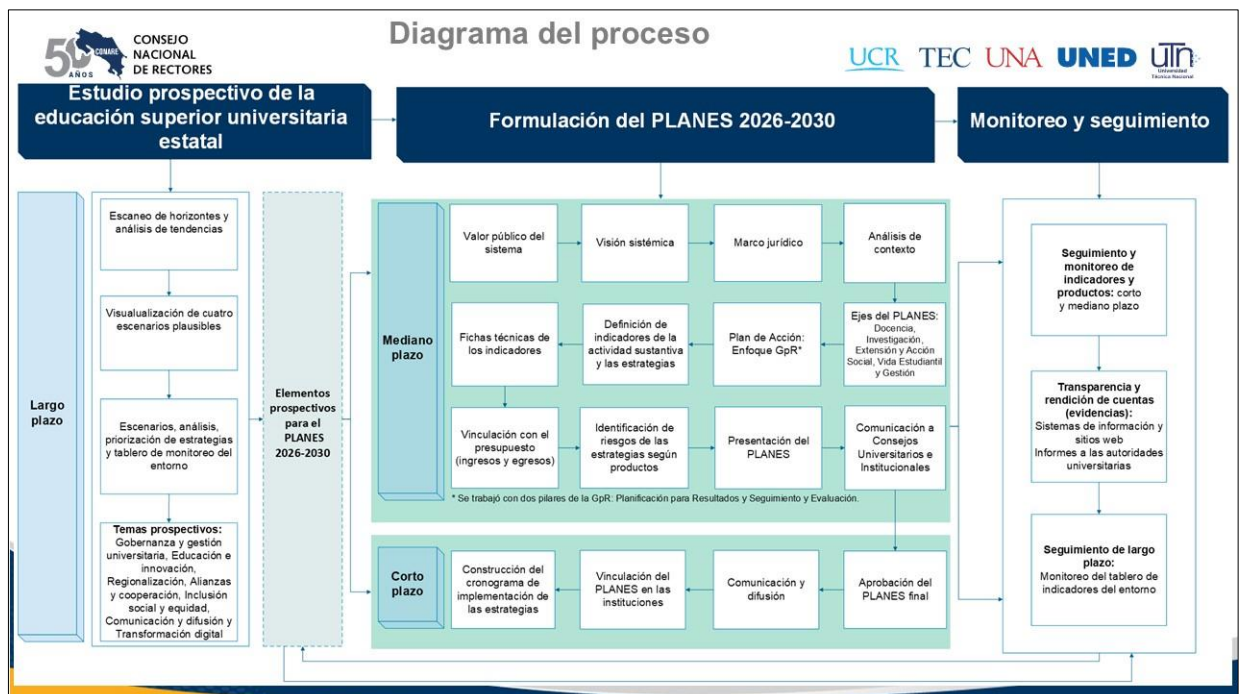
Autoridades del CONARE

Nombre	Institución	Fechas de participación
Gustavo Gutiérrez Espeleta	Universidad Costa Rica	Hasta el 31 de diciembre del 2024
Carlos Araya Leandro	Universidad Costa Rica	A partir del 1 de enero del 2025
María Estrada Sánchez	Tecnológico de Costa Rica	Durante todo el proceso
Francisco González Alvarado	Universidad Nacional	Durante todo el proceso
Rodrigo Arias Camacho	Universidad Estatal a Distancia	Durante todo el proceso
Francisco González Calvo	Universidad Técnica Nacional	Hasta el 1 de julio del 2024
William Rojas Meléndez	Universidad Técnica Nacional	A partir del 30 de junio del 2024

Marco Jurídico PLANES



Metodología de formulación



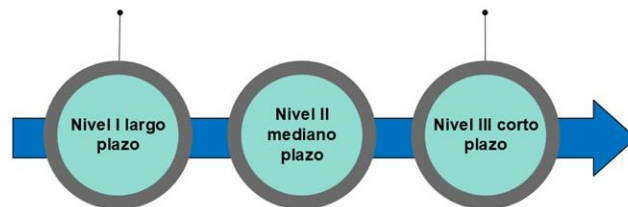
Niveles de planificación del modelo

Características del PLANES:

1. Visión prospectiva
2. Visión sistémica y Valor Público SESUE
3. Enfoque de Gestión para Resultados (GpR)

Planificación prospectiva de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050

Planificación estratégica universitaria o institucional y la planificación operativa anual



Planificación estratégica del SESUE (PLANES 2026-2030)

Aportes del PLANES a referencias nacionales e internacionales

Internacionales:

1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Desafíos UNESCO-IESALC-CRES+5.
3. Desafíos OCDE.

Nacionales:

1. Plan Estratégico Nacional 2050.
2. PNDIP 2023-2026.
3. Desafíos (Índice de Capacidad de Gestión de los Servicios de Educación Superior - ICGSES-CGR)

Equipos de trabajo



Análisis de contexto

**Estadísticas del SESUE,
2019-2024**

Matrícula regular, matrícula de
primer ingreso y diplomas

Datos del OLaP
Empleo, financiamiento de
estudios, primera generación,
STEM

**Informes del Estado de la
Educación**

Desafíos y prioridades del sistema
universitario costarricense ante el
contexto educativo nacional.
Informes del Estado de la Educación
en los años 2021 y 2023

**Estrategia para el
fortalecimiento de la
gobernanza regional
interuniversitaria**

**Relación entre fecundidad
y educación en Costa Rica**

**Oferta académica
universitaria estatal en
Costa Rica 2024**
Áreas de conocimiento, STEM,
oferta regional y mercado laboral

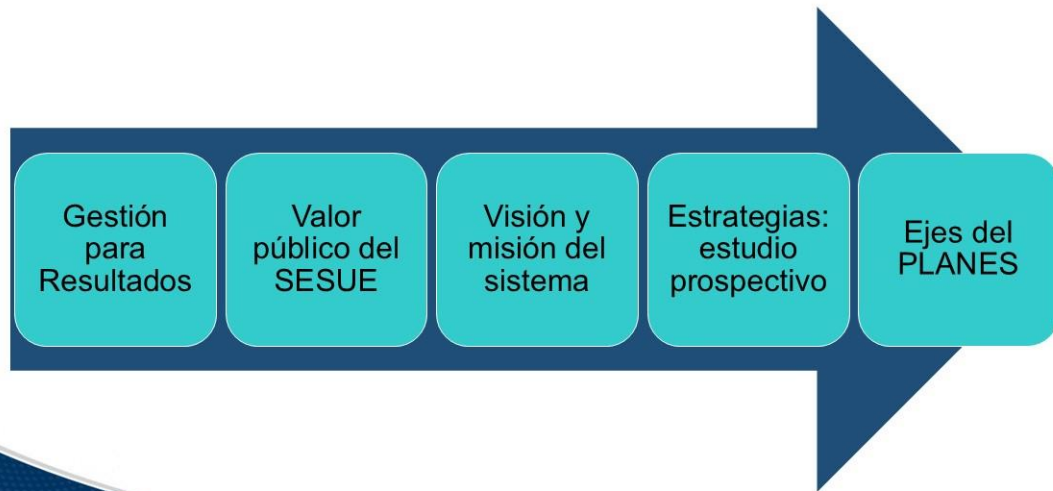
Agenda 2030 y ODS
Aportes de las universidades
estatales costarricenses durante
el periodo 2018-2023

**Oportunidades y desafíos
de la era de la IA para la
educación superior**

PLANES 2021-2025
Contexto y seguimiento y
monitoreo

Se elaboró un documento adicional de análisis de contexto del PLANES 2026-2030, donde se encuentra el artículo completo de los temas anteriores y otros.

Marco estratégico



La señora Cinthia Azofeifa Ureña continúa con la presentación:

Gestión para Resultados (GpR) y Valor Público

Gestión para Resultados y Valor Público

GESTIÓN PARA RESULTADOS

"(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)"

"No se trata de contar cuántas clases se dieron (actividad), sino de cuántos niños aprendieron a leer (resultado)."

VALOR PÚBLICO

"... la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático"

La GpR es una metodología que alinea **planificación, presupuesto, ejecución y evaluación, con resultados concretos.**

Fuente: Mideplan (2016). Manual de Planificación.

¿Qué beneficios trae a las instituciones este enfoque?

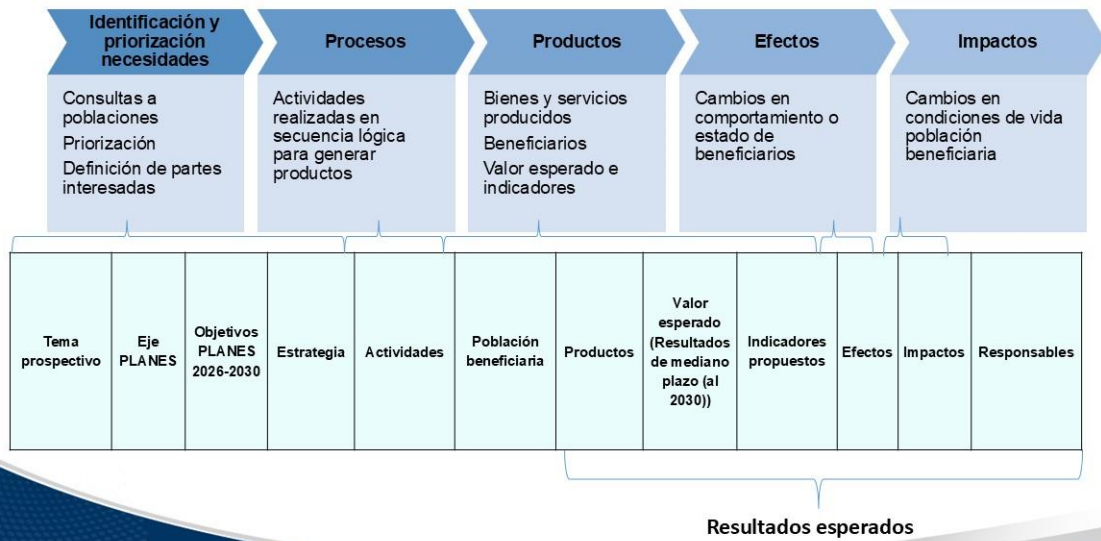
Mayor impacto social: las políticas públicas e institucionales responden mejor a las necesidades reales de la sociedad.

Transparencia y rendición de cuentas: se pueden mostrar resultados con evidencia.

Mejor toma de decisiones: se basa en datos, no en intuición.

Eficiencia del gasto: se evita el despilfarro y se prioriza lo que funciona.

¿Cómo se implementó en el PLANES 2026-2030?



Modelo con enfoque Gestión para Resultados (GpR)

5 Pilares



El valor público del sistema de educación superior universitaria estatal es la generación, democratización y aplicación del conocimiento al servicio de toda la sociedad, en el marco constitucional de los principios de la autonomía universitaria y la responsabilidad del Estado con el bienestar común.

El valor público se genera mediante la formación integral de profesionales, el desarrollo pleno de las poblaciones estudiantiles, la investigación, la extensión y la acción social, componentes sustantivos del quehacer universitario.

Para promover el desarrollo sostenible en colaboración y diálogo con todos los sectores en la construcción de soluciones territoriales, nacionales y globales, siempre con una visión de equidad, justicia y fortalecimiento de la democracia.

En el 2030, las universidades públicas de Costa Rica integrantes del SESUE, comprometidas con el valor público para el que fueron creadas, mantendrán **su autonomía y sostenibilidad** financiera según lo establece la Constitución Política de Costa Rica.

El SESUE promoverá la **democratización del conocimiento, la equidad e inclusión en el acceso y la permanencia** con apoyo continuo hacia el éxito académico; funcionará como un **sistema integrado** que propicie la **formación a lo largo de la vida, la internacionalización, la movilidad académica y asumirán un papel clave en la lucha contra el cambio climático.**

Las instituciones serán **líderes en innovación, sustentabilidad ambiental y compromiso social. Ofrecerán carreras interdisciplinarias e interuniversitarias** adaptadas a los desafíos locales y globales, fomentarán el pensamiento crítico, la sensibilidad social y ambiental. **Incorporarán tecnologías avanzadas, el multilingüismo y los valores éticos para formar personas profesionales integrales y con pensamiento humanista.**

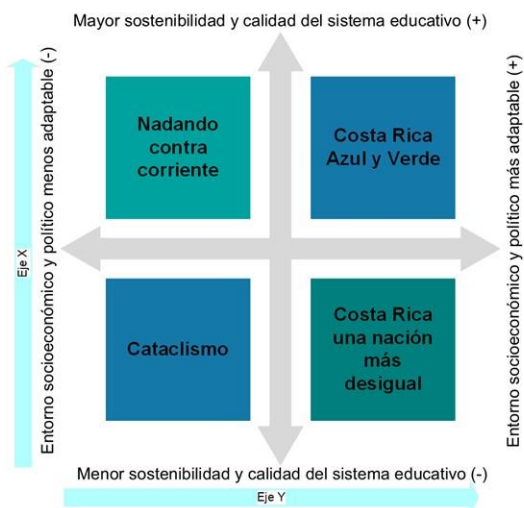
La actividad sustantiva de las universidades: **docencia, investigación, extensión y acción social**, se fortalecerá, en atención a las necesidades nacionales y emergentes; **utilizarán la tecnología de forma ética** para favorecer la eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios universitarios.

El SESUE será un agente de transformación social que contribuirá al desarrollo del país y la región, formará generaciones de personas para los retos del futuro con una planificación estratégica sólida **respaldada por el financiamiento público.**

Misión del SESUE

El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal Costarricense (SESUE) propicia la integración y articulación entre las universidades que lo conforman, para generar oportunidades de desarrollo en el país como producto de su quehacer sustantivo, de la democratización del conocimiento y de la vinculación con la sociedad, para favorecer la creación y la ampliación de nuevas opciones de mejora en los ámbitos social, cultural, económico, ambiental, científico y tecnológico (Consejo Nacional de Rectores, 2013).

Escenarios y estrategias



Estrategias



Vinculación de los temas prospectivos y ejes del PLANES

Temas prospectivos y ejes PLANES

Educación e innovación	Eje: Docencia 2 estrategias
Alianzas y cooperación	Eje: Investigación 2 estrategias
Regionalización	Ejes: Extensión y Acción Social e Investigación 2 Estrategias
Inclusión social y equidad	Eje: Vida Estudiantil 1 Estrategia
Gobernanza y Gestión Universitaria	Eje: Gestión 1 estrategia
Comunicación y difusión	Eje: Transversal a todos los ejes 1 Estrategia
Transformación digital	Eje: Transversal a todos los ejes 1 Estrategia

Eje Objetivos sustantivos

Docencia

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.

Investigación

Generar el conocimiento a partir de la investigación inter y transdisciplinaria, la colaboración entre las instituciones del SESUE y en conjunto con todos los sectores, la internacionalización y la innovación, con el propósito de democratizarlos y contribuir al desarrollo integral de la sociedad.

Extensión y acción social

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.

Vida Estudiantil

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.

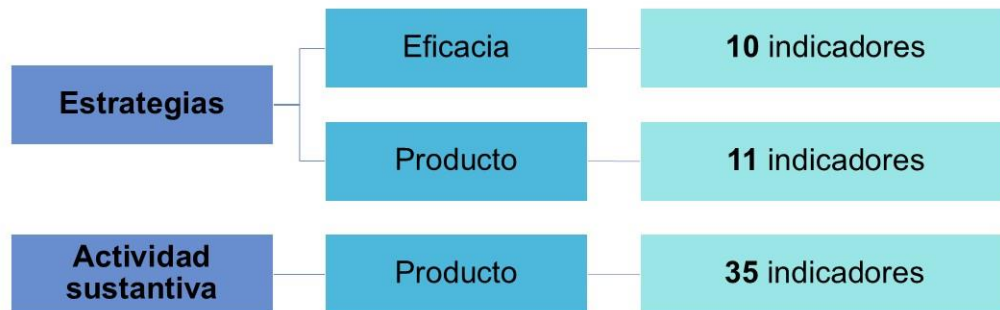
Gestión

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.

Plan de acción - indicadores



Conteo de indicadores



Ejemplo. Matriz de Plan de Acción de la actividad sustantiva.

Eje	Objetivo	Producto	Indicador de producto	Línea base	Proyecciones	Responsable
Docencia	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.	Programas de formación académica integrados con la investigación, extensión y acción social.	Código: OS1-P1-1 Porcentaje de carreras de pregrado y grado que se ofertan en las universidades públicas y que incorporan la investigación y extensión o acción social	En construcción 2026 (oferta de carreras de pregrado y grado 2026)	En construcción	Comisión de Vicerrectorías de Docencia

Ejemplo: Matriz de Plan de Acción de las estrategias

Estrategia	Actividades	Indicador de eficacia de la estrategia	Producto	Indicador de producto	Línea base	Responsable
Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa y de servicios estudiantiles, para las sedes universitarias regionales y con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.	Etapas: Etapas: 1. Diagnóstico en temas de: recursos recibidos por sedes, servicios brindados, identificación de los servicios y potencialidades que se necesiten fortalecer o atender por sede regional. Nota: determinar que recursos requieren para poder fortalecer o desarrollar nuevos procesos para cada sede regional. Responsable: Oficinas de planificación de las universidades, comisiones de vicerrectores (como consulta), fecha junio 2026. 2. Desarrollo de una metodología o mecanismos para la asignación de recursos. Responsables: propuesta la realiza las Comisiones de Vicerrectores, autoridades regionales y comisiones de regionalización, fecha II semestre 2026. Etapas: Etapa dos, Etapa tres...	Código: E.1.EFIC.1 Porcentaje de avance de las etapas desarrolladas de la estrategia	Modelo de distribución de los recursos para las diferentes sedes regionales	Código: E1-P1-1 Variación porcentual de recursos asignados a las sedes con mayores limitaciones	En construcción, hasta la conclusión del primer año de ejecución, según corresponda	Comisión de Vicerrectorías de Administración

Monitoreo y seguimiento: ficha del indicador

Elemento	Descripción
Código	Identificador del indicador
Nombre	Debe ser una expresión verbal, precisa y concreta sobre lo que se quiere medir. El nombre debe caracterizarse por ser claro, preciso, auto explicativo y que cualquier persona pueda entender qué se mide con ese indicador (MIDEPLAN, 2018).
Clasificación	Corresponde a las categorías del indicador según nivel de la cadena de resultados (insumo, proceso, producto, efecto o impacto), o la dimensión del desempeño (calidad, economía, eficiencia o eficacia). Elaborada a partir de las clasificaciones de indicador de MIDEPLAN (2018)
Descripción	Incluir una breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar (MIDEPLAN, 2018).
Definición conceptual	Descripción precisa de cada una de las variables contenidas en la fórmula, con su respectiva sigla (MIDEPLAN, 2018).
Fórmula de cálculo	Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La fórmula se debe presentar con siglas claras y que, en lo posible, den cuenta del nombre de cada variable. La fórmula de cálculo es una relación matemática de las variables que deben entregar como resultado, lo que dice el nombre del indicador. Los tipos de fórmulas más utilizadas en la construcción de indicadores son los porcentajes (proporciones), la tasa de variación, el promedio y los índices. (MIDEPLAN, 2018).
Unidad de medida	Magnitud en la que se mide el indicador, por ejemplo, porcentaje, cantidad, promedio, tasa, índice (MIDEPLAN, 2018).

Elemento	Descripción
Interpretación	Se refiere a la explicación cualitativa que permite comprender el significado del valor del indicador y cómo debe leerse dentro de su contexto específico.
Nivel de desagregación	Se refiere al desglose de variables/categorías en las cuales se presentará con más detalle los resultados de un indicador.
Línea base	Es el dato o la cifra inicial del indicador a partir del cual se establecerán los valores futuros a alcanzar mediante la intervención pública en el proceso de programación y que servirá para el seguimiento y evaluación en la consecución de las metas (MIDEPLAN, 2018).
Meta (proyecciones anuales)	Se refiere a lo que se desea obtener por medio de un proceso específico a un plazo dado. En este caso se establecen metas en periodos de un año.
Periodicidad	Frecuencia con la que el indicador será medido (trimestral, semestral, anual, etc) (MIDEPLAN, 2018).
Fuente de información	Nombre de las entidades encargadas de la producción o suministro de la información necesaria para la construcción del indicador (MIDEPLAN, 2018).
Responsable	Institución o entidad responsable de la intervención, de elaborar el indicador y de medir, verificar, monitorear y evaluar el indicador (MIDEPLAN, 2018).
Observaciones	Se refiere a anotaciones adicionales para facilitar la comprensión del indicador, o bien establecer condiciones que se deben considerar para determinar el valor del indicador.
Operación Estadística	Se refiere al método de recolección de la información para completar el indicador. Entre estos: censo, encuesta por muestreo probabilístico, sondeos de opinión, observación, registro administrativo, estadística derivada, recopilación de resultados estadísticos u otros (INEC, 2022).

El señor Olman Madrigal Solórzano retoma la presentación:



Vinculación plan presupuesto: ingresos y egresos



Porcentaje de estimaciones de crecimiento del FEES 2026-2030

Año	Porcentaje
2026	2,00%
2027	2,50%
2028	3,00%
2029	3,50%
2030	4,06%

Porcentaje de regla fiscal proyectados, 2026-2030

Año	Escenario	Porcentaje que aplica a Gasto Corriente	Porcentaje que aplica a Gasto de Capital
2026	C	5,81%	0,00%
2027	C	5,14%	0,00%
2028	C	4,39%	0,00%
2029	C	4,80%	0,00%
2030	C	5,34%	0,00%

Matriz de vinculación presupuestaria de ingresos totales estimados para el PLANES 2026-2030

Ingresos	Total en colones					
	Total quinquenio	2026	2027	2028	2029	2030
TOTAL	3.660.522.685.126,72	722.731.278.423,31	711.144.859.026,11	718.027.762.646,57	740.838.965.165,71	767.779.819.865,02
INGRESOS CORRIENTES	3.356.307.582.938,29	633.476.043.946,44	647.819.385.764,25	667.366.416.740,53	690.330.475.918,31	717.315.260.568,76
Ingresos tributarios	2.889.685.500,00	545.150.000,00	567.071.000,00	570.904.500,00	588.625.000,00	617.935.000,00
Ingresos no tributarios	230.410.590.385,63	44.374.521.574,43	45.113.496.469,58	46.027.867.491,47	46.985.314.943,49	47.909.389.906,65
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	3.123.007.307.052,66	588.556.372.372,01	602.138.818.294,67	620.767.644.749,06	642.756.535.974,82	668.787.935.662,11
INGRESOS DE CAPITAL	165.908.192.456,86	48.549.600.770,39	28.849.090.104,63	29.171.337.398,23	29.533.587.824,77	29.804.576.358,83
Recuperación de préstamos	52.179.711.301,56	26.193.891.234,10	6.301.130.568,30	6.415.254.376,88	6.552.393.153,52	6.717.041.968,76
Transferencias de capital	113.728.481.155,30	22.355.709.536,30	22.547.959.536,32	22.756.083.021,35	22.981.194.671,25	23.087.534.390,08
FINANCIAMIENTO	138.306.909.731,58	40.705.633.706,48	34.476.383.157,24	21.490.008.507,80	20.974.901.422,63	20.659.982.937,43
Recursos de vigencias anteriores	138.306.909.731,58	40.705.633.706,48	34.476.383.157,24	21.490.008.507,80	20.974.901.422,63	20.659.982.937,43

Matriz de vinculación presupuestaria de egresos totales de los ejes de la actividad sustantiva estimados para el PLANES 2026-2030

EGRESOS	Total en colones					
	Total quinquenio	2026	2027	2028	2029	2030
Docencia	1.433.307.161.224,44	286.789.277.695,99	274.213.844.217,15	281.770.805.399,16	290.644.244.872,52	299.870.889.039,62
Remuneraciones	1.272.381.024.186,58	240.651.526.369,59	246.678.894.919,56	253.467.082.347,15	261.552.720.323,36	270.001.000.228,92
Servicios	36.479.768.026,47	7.099.966.679,81	7.067.331.120,78	7.232.585.540,04	7.432.725.108,38	7.647.139.577,48
Materiales y suministros	23.698.748.853,29	4.573.741.683,68	4.600.872.313,80	4.722.801.354,91	4.836.412.680,50	4.965.118.820,40
Activos financieros	16.942.612.278,42	16.942.612.278,42	-	-	-	-
Bienes duraderos	23.282.662.690,34	6.020.643.085,01	4.161.092.968,69	4.277.953.099,82	4.354.090.043,32	4.408.783.505,50
Transferencias corrientes	58.760.992.032,23	11.155.483.999,48	11.380.170.272,91	11.716.313.394,00	12.101.550.407,02	12.407.473.988,82
Cuentas especiales	1.781.454.707,12	335.283.180,00	343.682.633,44	354.269.653,24	366.746.309,94	381.472.920,50
Investigación	372.509.511.667,54	72.481.343.616,56	72.706.931.757,43	74.169.909.712,76	75.746.154.077,26	77.411.172.501,52
Remuneraciones	256.168.326.642,47	48.599.478.652,12	49.811.760.431,27	51.123.758.284,80	52.588.661.298,17	54.049.668.096,11
Servicios	17.403.307.077,87	3.657.008.675,93	3.584.759.914,40	3.270.953.381,82	3.396.618.779,18	3.491.966.346,35
Materiales y suministros	11.716.167.487,93	2.699.027.013,54	2.207.982.189,98	2.222.090.494,89	2.270.620.104,24	2.316.447.686,32
Activos financieros	9.816.871.472,87	2.112.094.228,34	1.912.304.162,50	1.921.895.683,31	1.931.475.011,73	1.941.132.386,79
Bienes duraderos	51.179.256.673,45	9.782.067.796,04	10.128.781.618,02	10.489.372.006,05	10.391.738.675,40	10.391.306.417,96
Transferencias corrientes	26.224.582.313,34	5.651.877.352,59	5.056.343.444,29	5.131.869.641,90	5.161.040.108,55	5.224.651.569,01
Extensión y Acción Social	128.724.478.377,94	24.807.619.133,34	25.109.288.492,35	25.657.892.882,89	26.252.036.878,11	26.897.647.011,24
Remuneraciones	82.706.044.750,53	15.731.863.112,07	16.081.505.728,78	16.484.163.873,80	16.951.094.282,22	17.457.417.773,88
Servicios	18.510.293.519,58	3.607.801.578,81	3.627.287.310,93	3.693.668.182,75	3.758.578.342,60	3.822.658.124,43
Materiales y suministros	6.200.125.217,04	1.197.357.742,37	1.211.319.333,23	1.237.267.419,38	1.263.974.457,11	1.290.206.284,98
Activos financieros	33.654.318,56	33.654.318,56	-	-	-	-
Bienes duraderos	14.775.548.448,08	2.971.089.242,82	2.916.131.598,23	2.947.897.456,78	2.965.433.373,55	2.984.996.776,69
Transferencias corrientes	6.486.812.124,16	1.285.753.918,71	1.273.044.521,21	1.294.895.170,20	1.322.950.442,56	1.342.168.071,48
Vida Estudiantil	351.342.403.969,89	104.912.838.622,29	106.372.818.562,04	109.368.848.340,28	113.379.018.690,89	116.890.879.754,38
Remuneraciones	136.896.725.762,33	25.722.845.705,72	26.355.854.537,27	27.299.965.922,43	28.177.884.100,18	29.140.155.516,73
Servicios	20.366.124.843,07	3.943.529.621,84	3.610.968.801,87	4.148.227.404,74	4.272.966.964,31	4.392.422.230,31
Materiales y suministros	6.518.307.633,66	1.240.365.330,43	1.287.278.044,93	1.301.060.904,24	1.336.350.451,33	1.373.254.902,63
Activos financieros	7.085.065.828,94	1.375.653.728,21	1.394.367.950,32	1.415.193.072,91	1.437.698.143,86	1.462.152.833,63
Bienes duraderos	12.660.010.034,40	3.171.843.145,38	2.966.833.174,32	2.991.817.537,84	2.969.376.755,01	2.980.142.422,05
Transferencias corrientes	368.194.105.147,80	69.458.601.090,72	71.377.496.253,32	73.430.553.496,32	75.784.750.256,21	78.142.752.049,03
Deportación	1.165.858.947.044,96	231.802.478.426,14	236.686.332.074,73	234.807.473.062,47	233.398.169.978,05	245.254.502.503,57
Remuneraciones	845.267.015.659,16	122.242.020.903,28	125.472.016.609,79	128.622.563.871,05	132.620.896.080,92	136.389.496.794,13
Servicios	213.799.621.803,47	40.724.020.895,85	41.600.740.640,95	42.833.133.049,84	43.782.856.340,19	45.058.470.905,04
Materiales y suministros	38.201.267.047,04	7.299.538.776,54	7.443.800.495,74	7.636.069.803,21	7.790.866.311,90	8.031.061.689,65
Intereses y Comisiones	5.508.662.664,66	1.059.453.820,70	1.083.256.973,72	1.099.144.008,97	1.118.024.889,51	1.138.773.271,77

EGRESOS	Total en colones					
	Total quinquenio	2026	2027	2028	2029	2030
	8.580.182.841,51	1.937.720.147,30	2.043.643.922,19	1.634.834.048,81	1.509.355.668,51	1.454.629.054,71
Docencia	1.492.391.105,80	289.492.155,13	284.153.413,91	328.042.599,12	295.351.468,82	295.351.468,82
Remuneraciones	1.431.471.105,80	264.448.155,13	276.109.413,91	316.298.599,12	287.307.468,82	287.307.468,82
Servicios	16.200.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	6.200.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00
Bienes duraderos	44.720.000,00	22.544.000,00	5.544.000,00	5.544.000,00	5.544.000,00	5.544.000,00
Investigación	3.304.804.279,31	489.020.500,11	687.703.343,00	792.693.479,00	692.693.479,00	642.693.478,20
Servicios	2.629.573.424,09	391.606.400,09	553.169.674,40	628.265.783,20	548.265.783,20	508.265.783,20
Materiales y suministros	638.480.856,22	92.314.100,02	130.933.668,60	155.077.695,80	135.077.695,80	125.077.695,80
Bienes duraderos	36.750.000,00	5.100.000,00	3.600.000,00	9.350.000,00	9.350.000,00	9.350.000,00
Extensión y Acción Social	38.920.000,00	1.850.000,00	4.955.000,00	10.705.000,00	10.705.000,00	10.705.000,00
Servicios	20.170.000,00	350.000,00	4.955.000,00	4.955.000,00	4.955.000,00	4.955.000,00
Bienes duraderos	18.750.000,00	1.500.000,00	-	5.750.000,00	5.750.000,00	5.750.000,00
Vida Estudiantil	1.758.379.846,25	348.101.577,57	805.340.490,45	201.645.926,07	201.645.926,07	201.645.926,07
Remuneraciones	1.330.879.846,25	345.901.577,57	382.140.490,45	200.945.926,07	200.945.926,07	200.945.926,07
Servicios	426.000.000,00	700.000,00	423.200.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00
Bienes duraderos	1.500.000,00	1.500.000,00	-	-	-	-
Gestión transversal	1.646.241.684,08	736.566.729,27	196.302.489,61	236.557.859,40	237.770.609,40	239.043.996,40
Remuneraciones	484.841.317,08	89.696.009,27	69.461.049,61	108.561.419,40	108.561.419,40	108.561.419,40
Bienes duraderos	964.563.887,00	625.000.000,00	83.100.000,00	84.255.000,00	85.467.750,00	86.741.137,00
Transferencias corrientes	196.836.480,00	21.870.720,00	43.741.440,00	43.741.440,00	43.741.440,00	43.741.440,00
Otros transversales	339.445.926,07	72.689.185,21	65.189.185,21	65.189.185,21	71.189.185,21	65.189.185,21
Remuneraciones	200.945.926,07	40.189.185,21	40.189.185,21	40.189.185,21	40.189.185,21	40.189.185,21
Servicios	137.000.000,00	31.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00	31.000.000,00	25.000.000,00
Bienes duraderos	1.500.000,00	1.500.000,00				

Riesgos

Ejemplo: Matriz de riesgos de las estrategias

Tema prospectivo	Eje PLANES	Estrategia	Productos	Identificación de posibles riesgos	Responsables
Gobernanza y gestión universitaria	Gestión	Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa y de servicios estudiantiles, para las sedes universitarias regionales y con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.	Modelo de distribución de los recursos para las diferentes sedes regionales.	1. Marco presupuestario actual que no permita atender de forma integral todas las iniciativas previstas. 2. Incertidumbre presupuestaria originada por negociaciones anuales del FEES. 3. Evolución del FEES y sus desembolsos que no se ajuste al crecimiento de las necesidades institucionales. 4. Limitaciones presupuestarias, consecuencia de la aplicación de la Regla Fiscal. 5. Imposibilidad de negociar el FEES de forma quinquenal. 6. Disminución de ingresos por modificación en leyes que tienen presupuestos específicos. 7. Normativa externa que afecte la autonomía en la gestión de los recursos.	Comisiones de Vicerrectorías de Administración.
Educación e innovación	Docencia	Fortalecer la articulación interuniversitaria, la proyección, la investigación, la innovación, la internacionalización, la flexibilización curricular y la transformación digital, en los programas de posgrado.	Programas de posgrado fortalecidos en investigación, innovación, internacionalización, flexibilización curricular y transformación digital.	1. Avance en el dinamismo del sector privado. 2. Fuga del talento humano. 3. Limitaciones financieras de las universidades que afecten la innovación tecnológica en los programas de posgrado.	Comisión de Direcciones de Posgrado.

¿Qué sigue?

El señor Nelson Ortega Jiménez agradece la presentación y da lugar al periodo de consultas y observaciones.

El señor Teodolito Guillén Girón señala que, si bien siempre se desea contar con muchos elementos, considera que las modificaciones y algunos aspectos que las personas expositoras han adaptado resultan bastante provechosos, especialmente lo relacionado con la ficha, debido a los diferentes cambios que se

presentan en las universidades en lo referente a las jefaturas. Indica que estos cambios han sido constantes y que la documentación proporcionada por las personas expositoras, junto con el plan-presupuesto de la marca, genera una primera duda o inquietud. Al analizar la vinculación con dicho plan y su relación con las fundaciones, menciona que prácticamente todas las universidades trabajan con diferentes fundaciones. Comenta que, al revisar el documento adjunto, se observa que no se están incluyendo los presupuestos de las fundaciones. Señala que esto puede deberse a que muchas de las tareas se desarrollan en actividades que no necesariamente son académicas. Añade que el Instituto Tecnológico de Costa Rica presenta una particularidad: los programas de posgrado, en su mayoría, operan en coadyuvancia con la fundación, por lo que existe un componente presupuestario considerable que debe tomarse en cuenta. Si se consideran aspectos como el crecimiento de la población estudiantil o los indicadores de gestión, también debería contemplarse la parte presupuestaria proveniente de la fundación. Expresa además que, al revisar la experiencia del plan anterior y lo relacionado con las expectativas sobre el bilingüismo, el tema vuelve a estar presente, aunque aparece como “en construcción”. Indica que, pese a la aclaración sobre su importancia, aún falta información, y esa es precisamente su duda: si se está comprometiendo nuevamente un porcentaje específico. Menciona que este aspecto resulta fundamental en el plan anterior, y aunque vuelve a plantearse en esta ocasión, aún no se cuenta con claridad sobre el porcentaje al que se aspira. Afirma que el hecho de que el tema se presente como en construcción genera incertidumbre. Por ello, considera importante conocer hacia dónde se proyecta, o si las personas expositoras tienen una respuesta al respecto, ya que representan el trabajo actual, aunque muchas otras personas también están involucradas en el proceso. Finalmente, consulta si este aspecto se toma en consideración o si aún puede someterse a revisión, y concluye indicando que, por el momento, esas son las dos preguntas que plantea.

El señor Roy D'Avanzo Navarro responde que, en efecto, cuando se presenta la metodología a nivel de la Comisión de Asuntos Financieros, se da seguimiento a los puntos requeridos por dicha comisión y se aplican en su momento. Indica que no se considera la participación de la Fundación TEC, ya que la información solicitada inicialmente está dirigida a efectos de la negociación del FEES. Explica que el trabajo inicia aproximadamente en marzo, y que el tiempo disponible para presentar resultados en mayo es limitado. Reitera que el objetivo es realizar la estimación con base en el presupuesto institucional de cada universidad. Reconoce que se trata de una observación válida y que perfectamente puede incorporarse y comunicarse a la Comisión de Asuntos Financieros, ya que la metodología original no incluye a la Fundación TEC.

La señora Cinthia Azofeifa Ureña señala que el TEC es una institución bastante particular. Aunque casi todas las universidades cuentan con fundaciones, en el caso del TEC existen programas académicos, especialmente en posgrado, en los cuales la fundación cumple un papel muy relevante. Considera importante tomar en cuenta ese factor. Indica que lo que se pretende evidenciar en las estrategias es la vinculación con el presupuesto estatal. Menciona que la idea es mantener el

2% para luego evaluar, en caso de recibir menos (por ejemplo, un 1%), cuál es la afectación sobre la ejecución de las estrategias sustantivas. En ese punto, las fundaciones pueden intervenir, sobre todo en el caso de pregrado. Añade que, con la metodología propuesta, se busca vincular el presupuesto con todos los aspectos relevantes: cuánto cuesta la matrícula, la graduación, entre otros. En ese sentido, probablemente haya que considerar también lo correspondiente a la fundación, ya que, en programas técnicos, por ejemplo, no se incluye esa dimensión, lo cual representa una omisión. Expresa que, según la explicación brindada, entiende que la base de análisis se centra en grado y posgrado. Sin embargo, insiste en que, si se considera el impacto de las fundaciones, este va más allá del apoyo a programas de posgrado, extendiéndose también a los programas técnicos, lo cual amplía el alcance del análisis. En relación con la consulta sobre el multilingüismo, indica que en el plan anterior se incluye una estrategia relacionada con este tema, aunque su incorporación resulta complicada. Señala que incorporar un idioma adicional ya representa un reto, y más aún incorporar varios. Por ello, en esta ocasión se reformula la estrategia y se decide incorporar únicamente el bilingüismo. Agrega que se organiza un estudio para identificar los avances existentes en las universidades sobre el tema y, a partir de esos hallazgos, se definirá una forma de trabajo que permita realizar los ajustes necesarios en las mallas curriculares, incluyendo los planes de estudio, para incorporar el bilingüismo. Indica que se ha conversado sobre estos temas con la División Académica, con el fin de avanzar. Señala que, por el momento, se trabaja únicamente con aspectos relacionados con el bilingüismo, procurando no generar expectativas respecto a la incorporación de otros elementos que, en esta etapa, no será posible atender.

El señor Olman Madrigal Solórzano informa que se comunica a la comisión encargada del tema que el enfoque se centra en el bilingüismo, como una meta más realista en el corto plazo, en lugar de avanzar hacia el trilingüismo. Explica que ya se ha logrado incorporar la proyección del trilingüismo en el mediano plazo, específicamente en los años 2028, 2029 y 2030, donde se empieza a considerar la inclusión de otros idiomas. Sin embargo, enfatiza la importancia de fortalecer el bilingüismo en esta primera fase del desarrollo del plan.

La señora Evelyn Hernández Solís agrega que comprende la preocupación del señor Teodolito Guillén Girón, dado que este ha sido un tema complejo. Menciona que, a nivel del FEES, existe una estrategia relacionada con el bilingüismo y resalta la importancia de que los profesionales actuales aprendan más de un idioma. Considera que una de las debilidades institucionales es que no se mide adecuadamente el nivel de idioma de las personas que ingresan, a pesar de que muchos estudiantes de secundaria ya dominan una segunda lengua. Por lo anterior, plantea la necesidad de reforzar el diagnóstico y, además, de que la institución brinde apoyo para que dichas personas mejoren su dominio lingüístico o alcancen un nivel más avanzado. Asegura que este es un aspecto que debe ser medido, especialmente para identificar posibles deficiencias. No obstante, señala que, pese a las dificultades, no se puede excluir este componente del plan, ya que es sumamente relevante. Considera indispensable definir los mecanismos para

determinar un porcentaje claro y establecer una estrategia que permita alcanzar esa meta.

La señora Laura Hernández Alpízar agradece y saluda. A continuación, felicita a las personas expositoras por el arduo trabajo realizado, reconociendo que se trata de un esfuerzo complejo. Señala que lo más desafiante es lograr acuerdos entre universidades con sistemas diversos, especialmente en el contexto político y económico delicado que enfrenta actualmente Costa Rica. Resalta el rol crucial y a la vez polémico que desempeñan las universidades en este momento. Manifiesta su agrado por los dos pilares de la planificación que las personas expositoras presentan: la gestión por resultados y el valor público. En relación con la gestión por resultados, considera positivo que se enfoque en el logro y no en la actividad. Sin embargo, plantea que este enfoque cambia el tipo de indicadores utilizados y se pregunta cómo se va a garantizar un seguimiento histórico adecuado, considerando que se estaría utilizando una métrica distinta. Advierte que no se puede perder el avance ya alcanzado y solicita conocer cómo se piensa establecer ese paralelismo para medir el rol de las universidades en este nuevo esquema. Indica que puede ampliar sus observaciones por escrito más adelante, y pasa a referirse al segundo pilar: el valor público. Señala que se trata de un concepto con ventajas y desventajas dentro de la gestión pública. Reconoce que ha sido elegido como base para la formulación del plan, pero advierte que en el contexto actual presenta varias dificultades. Uno de los principales retos que menciona es la definición del valor público. Indica que, aunque se afirma que se consultaron diversos actores, no se especifica quiénes fueron. Señala que el concepto busca legitimar la gestión pública al generar beneficios percibidos por la sociedad, lo cual es válido, pero también advierte que puede ser manipulado políticamente para justificar ciertas agendas. Señala que existe el riesgo de priorizar acciones que simplemente “se vean bien” ante ciertos grupos. Expone que, si los indicadores se definen según lo que determinados actores perciben como valioso, se podría comprometer la autonomía académica de las universidades. Añade que planificar en función del valor público puede dificultar la planificación estratégica, ya que los recursos presupuestarios limitados podrían llevar a priorizar el control del gasto en lugar del cumplimiento de metas sustantivas. Este riesgo se incrementa si el valor público no contempla una visión amplia de actores y se politiza. Para concluir, expresa su preocupación por la falta de capacidad institucional para medir adecuadamente el valor público, lo cual considera un desafío significativo. Indica que el valor público también es un concepto económico de largo plazo. Señala que se llega a percibir incluso cincuenta años después y, en su opinión personal, dicho valor ya está definido en la Constitución de la República. Manifiesta que lo que se ha realizado, según entiende, es entrevistar a diversos actores. Expresa que se tranquiliza al ver cómo se ha definido el concepto, ya que considera que se trata de rescatar lo que establecen las leyes orgánicas de las universidades y la Constitución de la República. Reitera que esto implica dedicarse a las funciones sustantivas y al desarrollo sostenible, lo cual ya está declarado, por lo que no considera necesario entrevistar a nadie más. Afirma que esa es una obligación y que, si se logra cumplir con ello, se está actuando correctamente. Enfatiza en la importancia del

desarrollo sostenible. Aclara que, en el momento actual, puede ocurrir que algunas acciones que diversos actores consideran prioritarias, como lograr eficiencia, se valoren más que otras como alcanzar la equidad. No obstante, subraya que la equidad es una responsabilidad fundamental de la universidad. Añade que, si se entrevista a actores que priorizan la eficiencia, podría derivarse que no se presupuesten acciones orientadas a la equidad. Advierte que esto genera una contradicción de naturaleza académica. Destaca que la academia, mediante la investigación, la extensión y los resultados académicos, debe ser la principal guía para la planificación institucional en función del valor público definido en la Constitución. Expone que ese es su criterio y reconoce que se emplean teorías económicas y de planificación estratégica para desarrollar estos planes. Formula dos preguntas. En primer lugar, consulta cómo se valida la selección de los actores para asegurar un equilibrio en la consulta, especialmente en un contexto de tensión política y económica, de modo que el valor público no resulte afectado. En segundo lugar, pregunta cómo se da seguimiento a los indicadores, considerando que se proyectan cambios en los resultados. Pregunta cómo se construyen los indicadores para medir el alcance del valor público, pues considera que este aspecto constituye el dilema central. Concluye que, si bien considera excelente el procedimiento y la metodología empleada y que debe ser validada desde una perspectiva técnica, su inquietud se centra en las bases conceptuales del trabajo. Finalmente, extiende sus felicitaciones por el trabajo realizado. Agrega que no había terminado una idea anterior: el valor público se alcanza en el largo plazo, mientras que el proceso en cuestión se desarrolla en el corto plazo. Señala que ese es precisamente el problema al momento de definir los indicadores para medir el alcance del valor público dentro de un período de cinco años.

El señor Olman Madrigal Solórzano manifiesta que la definición de valor público se construye no solo con el aporte de los actores entrevistados —quienes, como se indica al inicio, son seleccionados cuidadosamente—, sino también mediante un riguroso proceso de validación. Indican que estos actores fueron filtrados con el acompañamiento del personal del Instituto Tecnológico de Monterrey. Señala que el valor público también es validado por las señoras y señores rectores de las distintas universidades. Aclara que no se trata únicamente de una opinión externa, sino de una construcción que pasa por el criterio de cada rector o rectora en su momento, quienes son entrevistados. También explica que se consulta a las oficinas de planificación de todas las universidades, y posteriormente se eleva al CONARE, donde se revisa detalladamente. Agregan que en este proceso se formulan observaciones como “esta redacción no me gusta” o “esto debe ajustarse”, hasta llegar a la versión final de la definición. Resalta que esta última declaración de valor público, si se analiza detenidamente, tiene un enfoque netamente académico. Afirma que no responde a ninguna tendencia ideológica o política, y que, por ejemplo, en un contexto en que se habla insistentemente de eficiencia, el texto no hace referencia directa a ello ni omite las responsabilidades esenciales de las universidades. Recuerda que el valor público considera los servicios que las instituciones otorgan y devuelven a la sociedad. Enfatiza que se incluyen elementos fundamentales como la equidad, la formación integral de las y

los estudiantes y el compromiso con el ambiente. Subraya que en ningún momento se vincula con movimientos, corrientes o sectores específicos. Reiteran que, al ser universidades públicas, su compromiso es con el servicio público y no con ninguna agenda externa. Desde su perspectiva, consideran que el concepto de valor público no se encuentra sesgado. Sin embargo, advierten que, si se ignoran las percepciones externas respecto a la educación superior pública, se corre el riesgo de invalidar el proceso de construcción realizado. Informa que toda la documentación enviada está disponible y accesible mediante enlaces. Invita a revisarla, ya que allí se encuentran los nombres de los actores que colaboraron. Añade que una de las principales preocupaciones manifestadas por las personas consultadas es cómo las universidades están respondiendo a los acelerados cambios del entorno y qué tan ágiles pueden ser en esa respuesta. Aclara que, al referirse a participantes externos, no se alude únicamente a actores políticos, sino también a personas expertas en áreas legales, tecnológicas y educativas, provenientes de diversos sectores. Detalla que participaron entre veinte y veintisiete personas externas, además de los representantes académicos de las universidades. A estos se suman las rectoras, rectores, oficinas de planificación y comisiones de vicerrectorías, lo que consideran una construcción profundamente académica y representativa. Respecto a la medición y seguimiento en el marco de la gestión por resultados, explica que las estrategias planteadas incorporan indicadores. Algunos se mantienen, especialmente los vinculados a las actividades sustantivas, pero otros se reformulan, ya que, según el análisis realizado junto con el personal que genera la información, algunos indicadores anteriores eran superficiales, como contar escritorios u oficinas administrativas, sin aportar al valor público. Por ello, indica que se plantean nuevos indicadores con mayor profundidad sustantiva, los cuales también están incluidos en el documento. Finaliza reiterando que no se trata de responder a tendencias, sino de fortalecer el compromiso institucional con el valor público.

La señora Laura Hernández Alpízar aclara que no está afirmando que haya una tendencia en lo realizado, sino que se refiere a la metodología de utilizar el valor público como un concepto. Explica que se trata de un concepto de gestión pública, empleado por ciertos sistemas de gestión para orientar su planificación. Señala que este enfoque tiene múltiples beneficios. Uno de ellos, como el citado anteriormente, es la posibilidad de adquirir legitimidad social, aunque advierte que este se basa en la percepción, ya que la metodología implica encuestas y consultas a la ciudadanía. Indica que, en un contexto donde las instituciones se encuentran vulnerables y existe un sector empresarial fuerte —particularmente el conformado por personas inversionistas extranjeras—, se ejerce un control significativo sobre los tipos de metas que se establecen para las universidades. Advierte que muchas de estas metas están orientadas hacia esos intereses empresariales y no hacia el desarrollo local, el cual contribuiría a una mayor equidad social y productiva. Expresa su preocupación sobre cómo lograr un balance entre estos enfoques. Aclara que no considera que uno sea bueno y el otro malo, sino que el país necesita un desarrollo más equilibrado que el actualmente validado en términos políticos y económicos, y que suele asumirse como el modelo ideal que genera valor. Agrega que lo expresa como una forma

de prevención, considerando que las universidades han sido objeto de múltiples críticas por no cumplir con ciertas expectativas. Sin embargo, sostiene que tales expectativas responden a un contexto socioeconómico muy diferente del que las universidades reconocen y promueven. Por ello, considera fundamental equilibrar adecuadamente las entrevistas y consultas realizadas para la definición del valor público. Si bien reconoce que es una herramienta válida, advierte que, si no se equilibra, se corre el riesgo de obtener resultados que no reflejan la realidad necesaria, sino únicamente la realidad dominante. Por ello, recomienda tener mucho cuidado en este aspecto. Indica que su pregunta inicial era sencilla: ¿cómo se equilibró la consulta para definir el valor público? No obstante, menciona que se tranquiliza al revisar la definición utilizada, ya que retoma los principios establecidos en las leyes orgánicas de las universidades y en la Constitución Política, tales como el desarrollo sostenible, la equidad y la justicia. Afirma que, si ese es el valor público identificado al final del proceso, considera que es una excelente elección y que se puede continuar como hasta ahora. No obstante, señala que ahora surge el problema de los indicadores. Explica que la operación por resultados es muy distinta a lo que se hacía antes. Anteriormente se evaluaba, por ejemplo, en función de impartir 500 clases, mientras que ahora se mide cuántas personas estudiantes logran aprender, lo cual implica un cambio en los indicadores. Finaliza planteando una consulta técnica: ¿cómo se continuará con este proceso? ¿Se mantendrán los indicadores actuales hasta que concluya el plan vigente y luego se iniciará un nuevo sistema de seguimiento, o cuál es la propuesta que se ha considerado?

La señora Evelyn Hernandez Solís indica que comprenden la preocupación y coincide en que se trata de realizar un proceso participativo. Señala que se escucha a todos los sectores, pero si alguno se aparta de lo que establece la misión institucional, no podrá formar parte del valor público. Aclaran que siempre se brindará espacio para la escucha, pero el enfoque debe permanecer alineado con el mandato constitucional de la Institución. Subraya que, por esta razón, deben mantenerse siempre ubicados en ese marco y que, en última instancia, son los señores rectores y la señora rectora quienes definen el producto final relacionado con el valor público. Con respecto a los indicadores, manifiestan que, a nivel institucional, cada entidad define los suyos. Retoma un ejemplo mencionado previamente sobre los cursos y explican que estos constituyen un insumo dentro de la cadena de resultados. En este sentido, si se cuentan con indicadores para toda la cadena, sería posible monitorear los insumos —como los cursos— y vincularlos con los resultados esperados, como estudiantes que aprueban o que dominan determinados conocimientos. Aclara que estos elementos no se perderán completamente, sobre todo si ya están incorporados en los sistemas institucionales. Destaca que las metas se orientan principalmente a la obtención de productos o resultados.

El señor Olman Madrigal Solórzano considera que lo expuesto es suficiente y agradecen la observación relacionada con el concepto de valor público. Invita a revisar dicho documento y, si se identifican aspectos a mejorar, solicita que se les comunique, ya que forma parte del proceso de presentación ante el Consejo y del

análisis institucional sobre la construcción del valor público. Enfatiza que el valor público recoge la esencia de todas las oficinas y del servicio que se brinda a la sociedad. Añade que, mediante los productos e indicadores, se busca medir precisamente ese valor público. Finalmente, expresa que el objetivo es articular todos los elementos solicitados conforme a la normativa vigente en el país, ya que no pueden alejarse de dicho marco. Reitera que cualquier observación respecto al documento será bien recibida y debidamente analizada.

El señor Rony Rodríguez Barquero agradece el espacio para compartir, el cual considera siempre valioso, especialmente al reconocer el papel fundamental que desempeña el CONARE como ente articulador de las universidades públicas, función que considera sumamente necesaria. Manifiesta su interés en el tema de la regionalización, indicando que representa en el Consejo Institucional a los campos tecnológicos y centros locales, y que se encuentra en San Carlos. Por ello, valora que el tema de regionalización esté siempre presente y reflejado, considerándolo muy importante. Plantea consultas puntuales, en atención al tiempo disponible. En primer lugar, desea saber si la Oficina de Planificación Institucional participa en el proceso de diseño de planes y si en dicho proceso se ha utilizado inteligencia artificial; de ser así, solicita conocer cómo se ha desarrollado dicha implementación. En segundo lugar, pregunta si el plan considera el uso de la inteligencia artificial como una estrategia y cómo se planea potenciarla, resaltando la importancia fundamental de la formación del talento humano para aprovechar esta tecnología. En tercer lugar, comenta que, aunque revisarán el plan en detalle, interesa saber si contempla la puesta en valor de los instrumentos valiosos que posee el CONARE, tales como el Estado de la Nación, el Estado de la Educación, el CENAT Hipatia, entre otros, que resultan de gran utilidad para la formulación de políticas públicas, y si el plan pretende potenciar dichos instrumentos. Finalmente, solicita información sobre si el plan incluye esfuerzos concretos en la estrategia de articulación universitaria, especialmente en la gestión universitaria, y en temas complejos como las escalas salariales comunes entre universidades.

El señor Olman Madrigal Solórzano manifiesta que utilizan la inteligencia artificial de manera tímida, y lo reconocen con honestidad en ciertos escenarios. Explica que, por ejemplo, en talleres donde se llenan instrumentos y se trabaja en mesas de sesiones, toda la información recopilada se deposita en un repositorio. Ha desarrollado una metodología para realizar un análisis rápido e inmediato, de modo que antes de finalizar la sesión, los participantes reciben los resultados consolidados de todas las mesas. Esto permite que las personas se retiren con una visión clara de lo que fue considerado y destacado durante la jornada, lo cual ha sido muy bien valorado porque cierra el análisis realizado en una mañana o tarde de trabajo. Indica que la inteligencia artificial también se utiliza ampliamente en el análisis de contexto, apoyándose en documentos de UNESCO y del programa Estado de la Educación. Esta tecnología ha facilitado la elaboración de síntesis y análisis prudentes, evitando que se omitan elementos importantes que podrían pasar desapercibidos en una lectura superficial. Invita al señor Rony Rodríguez Barquero a revisar la estrategia número 10, que fue la última

incorporada, la cual aborda no solo la inteligencia artificial, sino también la transformación digital en el ámbito universitario, impactando la docencia, la investigación, la institución social, la vida estudiantil y la gestión universitaria. Informa que existe una hoja de ruta para trabajar en la incorporación de la inteligencia artificial en los centros educativos. Menciona que enfrentan dificultades para acceder a licenciamientos de software de grandes productores tecnológicos, pues estos no les han prestado suficiente atención. Por ello, se considera la posibilidad de alianzas con el Ministerio de Educación, universidades privadas y otras instituciones para volverse más atractivos en la obtención de licencias necesarias. Reitera la invitación a revisar la estrategia número 10 y todos los elementos allí plasmados. Agrega que todos estos productos se reflejan en la gestión para resultados y sus indicadores, incluyendo un apartado presupuestario especial. Señalan que las decisiones sobre estos temas corresponden al CONARE, quienes determinarán el refuerzo de las líneas estratégicas, contando con fondos del sistema y el presupuesto del OMS. Respecto al Estado de la Educación, informa que se han presentado resultados cuyos datos están alineados con las estrategias propuestas en el plan. Estas tendencias ayudarán a identificar indicadores relevantes, y se ha acordado conversar con la institución para compartir información y evaluar, a mediano plazo, el efecto del plan y sus estrategias sobre dichos indicadores. Destaca que también se analiza cuidadosamente la cantidad de estudiantes que se gradúan por región de planificación y el crecimiento experimentado en los últimos años, datos que se reflejan en los informes del Estado de la Educación. Además, se estudia la distancia que deben recorrer los estudiantes desde colegios hasta los centros de educación o formación universitaria en las distintas regiones, información que será de gran utilidad para quienes desarrollan la estrategia, en particular para la Vicerrectoría de Docencia. Finalmente, aborda el tema de las escalas salariales comunes entre universidades, reconocen que es un asunto complejo y de naturaleza distinta al ámbito de planificación institucional. Expresa que estas decisiones corresponden a otras instancias. No obstante, señala que el personal de asuntos financieros y presupuestarios está al tanto y participa en la consideración de estos aspectos dentro de la presupuestación.

El señor Roy D'Avanzo Navarro agradece la oportunidad de participar y manifiesta que hablará sobre varios puntos. Reconoce que, aunque no está seguro si le concedieron la palabra formalmente, agradece la invitación a intervenir. Señala que el trabajo realizado con CONARE en la elaboración de los planes es bastante complejo. Manifiesta que este proceso no concluye aquí, sino que debe continuar entre 2026 y 2030. Coinciden con la señora Laura en que es necesario avanzar de manera constante y coordinada. Destaca la importancia de las universidades y consideran, tal como expresaron en CONARE, que deben mantenerse unidas a nivel institucional sin importar las circunstancias, defendiendo siempre las universidades, especialmente en el contexto de negociaciones como las relacionadas con el FEES, a las que deben acercarse con continuidad y unidad. Resalta, citando al señor rector de la UNED, la importancia de respetar la Constitución Política en estos procesos, ya que de ella se derivan los recursos que deben mantenerse para garantizar el respaldo estatal a las universidades.

Señala que no conocen ninguna universidad en el país que no esté respaldada por el Estado, lo cual es esencial para la estabilidad nacional. Menciona que, para ellos, el valor público radica en esta estabilidad y en la importancia de los estudiantes como producto fundamental de la universidad. Consideran que la educación es el camino indispensable para mantener la estabilidad del país. Reafirma que en CONARE deben mantenerse unidos en torno a temas de remuneraciones. Explica que el ejercicio realizado fue a nivel general de la partida presupuestaria de remuneraciones, sin abordar diferencias específicas en las escalas salariales.

El señor Nelson Ortega Jiménez expresa que tiene algunas inquietudes que desean plasmar para el momento de realizar la lectura correspondiente. Solicita aclarar ciertos aspectos relacionados con las estimaciones presentadas en la matriz de vinculación presupuestaria. Señala que existen dos matrices: una correspondiente al plan general y otra a las estrategias. Destaca que en la matriz de las estrategias no se consideran remuneraciones para los egresos en investigación y extensión, y preguntan cuál es la razón de esta omisión.

El señor Roy D'Avanzo Navarro indica que no cuenta con los datos precisos, pero explica que, conforme a lo trabajado en la parte estratégica, los ejes estratégicos consideran las estimaciones basándose en los talleres realizados. Explica que en dichos talleres participaron vicerrectores y todos los involucrados en las estrategias, quienes plantearon los requerimientos correspondientes. Menciona que algunas estrategias solicitaron equipos, medios o bienes duraderos; otras no requirieron remuneraciones, y algunas necesitaron otro tipo de insumos, como equipo electrónico o computacional. Señala que, con base en esta información y consultas realizadas a las áreas de aprovisionamiento y gestión del talento humano, así como a través de las consultas a las diferentes universidades en cada uno de sus departamentos, se realizaron las estimaciones. Por ello, aclara que algunas estrategias no requirieron asignaciones específicas para remuneraciones, mientras que otras sí se enfocaron en este aspecto, y algunas cubrieron estas necesidades internamente mediante sus propios programas.

El señor Allan Meza Cortés coincide, en los talleres convocados, se comunicó a los vicerrectores cuáles eran los requerimientos específicos para cada estrategia. Añade que, en algunos casos, la inclusión de remuneraciones no fue necesaria según la evaluación realizada. Respecto a la investigación, señala que ellos visualizaron una bolsa presupuestaria destinada a dicha área, en la cual incluyeron la mayoría de los requerimientos relacionados. Por esta razón, no se reflejan remuneraciones específicamente en esa estrategia.

La señora Fabiola Cordero Arias indica que incluso existen partidas destinadas a portales, que implican también la contratación de personal, por lo que se consideran como servicios debido a la falta de personal propio.

El señor Nelson Ortega Jiménez señala que este punto será analizado con mayor profundidad posteriormente, pues, por ejemplo, la articulación de refuerzos

bidireccionales probablemente requerirá apoyo de personal académico o la implementación de alternativas socio-productivas, aspectos que consideran importantes para revisar. Agrega un detalle adicional respecto a la gestión de riesgos, mencionando que, aunque se indica que el análisis está en proceso y que se valorará una vez aprobado el término de identificación de posibles riesgos, consideran que podría haber redundancia en la formulación actual, ya que el concepto de riesgo incluye implícitamente la posibilidad. Sugiere evaluar si se trata de riesgos potenciales u otro tipo de clasificación que debería ajustarse para mayor claridad. Finalmente, consulta cuál es el porcentaje de ejecución en bienes duraderos.

El señor Roy D'Avanzo Navarro responde que, a nivel general, según el informe de ejecución más reciente correspondiente a junio, la ejecución presupuestaria alcanza un 48 % de todas las partidas. Sin embargo, indica que no puede proporcionar en ese momento datos específicos sobre la ejecución en bienes duraderos, aunque confirma que, en términos generales, la ejecución total a junio es del 48 %.

El señor Nelson Ortega Jiménez comenta que, considerando compromisos, el señor Roy D'Avanzo Navarro confirma que el dato exacto de ejecución presupuestaria es del 48 % a junio, mientras que el año anterior rondaba el 35 %. Expresa su preocupación respecto a la actividad relacionada con fortalecer la gestión, donde se menciona un 87.47 % de recursos presupuestarios ejecutados de forma eficiente y transparente. Señalan que, aunque el presupuesto del Instituto Tecnológico de Costa Rica pueda tener un peso menor en ese porcentaje, preguntan cómo se mide el aporte específico del Tecnológico dentro del plan global.

La señora Raquel Mejías Elizondo responde que esa información se definió en las líneas base y que se recopila el monto nominal total de cada universidad para determinar el aporte individual. Explican que el plan muestra indicadores a nivel de sistema, y que la subcomisión de indicadores realiza un análisis detallado año con año del aporte de cada institución.

La señora Evelyn Hernández Solís menciona que cada universidad puede monitorear sus propios indicadores, y que se tiene acceso a los datos para evaluar el avance en las metas y el aporte de cada institución, ya que ellas proveen la información para la consolidación.

La señora Raquel Mejías Elizondo agrega que la subcomisión de indicadores recopila la información y genera informes con gráficos por universidad, como el informe del 2024.

El señor Olman Madrigal Solórzano señala que estos informes también explican si algún indicador común no fue alcanzado y las razones asociadas, destacando que algunas universidades pueden influir significativamente en el cumplimiento de una meta.

El señor Nelson Ortega Jiménez solicita que se les suministren estos informes para facilitar su lectura y análisis ante posibles inquietudes. En relación con los indicadores, hacen referencia a dos específicos: uno sobre extensión social y otro sobre vida estudiantil. Expresa que el indicador de cantidad de actividades de extensión social les parece menos orientado a resultados que el de cobertura de demanda en admisión, que sí refleja un resultado claro. Reconoce que esta situación puede deberse a la transición en la medición de indicadores, lo que dificulta reflejar resultados completos en todos los casos.

La señora Raquel Mejías Elizondo comenta que uno de los mayores desafíos ha sido contar con indicadores homologados que sirvan para todas las universidades y que representen resultados efectivos. Señalan que, en ocasiones, no se cuenta con la base necesaria para medir resultados específicos, como la calidad de clases versus la formación profesional. Por lo tanto, algunos indicadores, aunque menos precisos, son necesarios como base para generar impactos futuros y mostrar el valor público. Amplía que se seleccionan indicadores que pueden no reflejar resultados completos, pero sí ofrecen datos claros y representativos de la realidad del sistema.

El señor Olman Madrigal Solórzano indican que, si a partir del análisis se identifican nuevos indicadores necesarios, la subcomisión de indicadores podría incorporarlos siempre y cuando todas las universidades puedan aportar la información, ya que son indicadores de sistema. Finalmente, menciona que, respecto a extensiones, han observado particularidades en la medición debido a los diferentes sistemas de información que cada universidad posee, lo que implica que no todas cuentan con datos tan detallados o desagregados como se requeriría. Por ello, algunas universidades solo pueden aportar datos limitados, lo que dificulta la elaboración de indicadores más completos. Concluye que, si las universidades se comprometen a iniciar la recolección de estos datos, podrían incorporarse para seguimiento a partir del año 2027 sin mayores inconvenientes.

La señora Raquel Mejías Elizondo menciona que, tal vez, también sería importante señalar que la Subcomisión de Indicadores ha desarrollado un procedimiento para la incorporación de cambios en los indicadores. Se reconoce que, a medida que avanza el plan, podrían generarse nuevos datos o mejores indicadores que reflejen con mayor precisión los resultados, pero es necesario contar con un procedimiento formal para incorporar estos cambios.

El señor Nelson Ortega Jiménez agradece a todas las personas por su tiempo y disposición para las aclaraciones brindadas. Indican que se mantienen en comunicación, ya que este proceso apenas inicia por su parte, y se mantienen a disposición para cualquier actualización o requerimiento adicional, con la intención de cumplir los plazos establecidos.

El señor Olman Madrigal Solórzano expresa que atenderán con brevedad algunas de las necesidades planteadas y agradecen nuevamente al equipo que los ha acompañado en este largo proceso.

Finaliza la reunión al ser las doce con dos minutos.

MAE. Nelson Ortega Jiménez
Coordinador

Cindy Picado Montero
Secretaria Ejecutiva de Actas