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

MINUTA
Reunión N.° 1167

Fecha reunión:	Jueves 10 de setiembre de 2026
Inicio:	8:00 a.m.
Lugar:	Por medio de Zoom y Sala del Consejo Institucional
Presentes al inicio de la reunión:	Ing. Sofía García Romero, quien coordina, Mag. Randall Blanco Benamburg, MSO., Máster Laura Hernández Alpízar, Ing. Johan Carvajal Gordinez, Máster Francisco Céspedes Obando, MEBMC. Rodrigo Calvo Bodán y Srta. Raisha Cuero Mosquera
Profesional en Administración CI:	MAE. Marilyn Sánchez Alvarado
Secretaria de apoyo:	Cindy Picado Montero

1. Agenda

Se aprueba la agenda de la siguiente forma:

1. Aprobación de la agenda
2. Aprobación de la minuta N.° 1166
3. Correspondencia
4. Audiencia AFUP A.S. N.° 22-08-2026 situación actual de las prestaciones jubilatorias de las personas funcionarias activas y jubiladas de las universidades públicas, resultados de estudios sobre los regímenes de pensiones administrados por JUPEMA e impulsar acciones conjuntas para la defensa y sostenibilidad de los derechos de las personas jubiladas del sector universitario *Personas invitadas: Lic. Adalberto Villalobos Morales, presidente AFUP, y Dr. Edgardo Vargas Jarquín, Vicepresidente de esta Asociación, hora: 8:30 a.m.*

5. Exp-CI-682-2026 Anteproyecto del Plan Anual Operativo 2027 Personas invitadas: *MGA. Ricardo Coy Herrera, rector a.i. y vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, Dr. José Luis León Salazar, vicerrector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, MPSC. Camila Delgado Agüero, vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de Administración, Ing. Luis Diego Noguera Mena, MGP., director del Centro Académico de Limón, Dr. Oscar López Villegas, director Campus Tecnológico Local San Carlos, Ing. Rogelio González Quirós, MAP., director Centro Académico Alajuela, MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, MAE. Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), 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 (UAGI), hora: 10:00 a.m.*

6. Exp-CI-534-2025 AUDI-242-2025 Reglamento Comité Auditoría (revisión observaciones) *A cargo de la Máster Laura Hernández Alpízar*

7. Exp-CI-464-2025 R-601-2025 Propuesta Reglamento Teletrabajo *A cargo del Mag. Randall Blanco Benamburg*

8. Varios

2. Aprobación de la minuta N.° 1166

Se somete a votación la minuta N.° 1166, la cual es aprobada. El señor Johan Carvajal Godínez se abstiene de votar, por no haber participado en dicha reunión.

3. Correspondencia

a. CORRESPONDENCIA RECIBIDA POR LA COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

SCI-735-2026 Memorando con fecha de recibido el 09 de setiembre de 2026, suscrito por la máster Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, dirigido a la ingeniera Sofía Beatriz García Romero, coordinadora de la Comisión de Planificación y Administración, con copia al Consejo Institucional y a la máster Laura Hernández Alpízar, coordinadora de la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles, en el cual se traslada el oficio R-904-2026, relativo a la atención del acuerdo de la Sesión Ordinaria N.° 3452, artículo 14, inciso c), del 03 de junio de 2026, sobre los cupos de primer ingreso 2027. El traslado se realiza en atención a lo dispuesto por el Consejo Institucional en la

Sesión Ordinaria N.° 3461, celebrada el 09 de setiembre de 2026, considerando que parte del contenido del oficio se relaciona con plazas, planificación y recursos presupuestarios, con el propósito de que la Comisión de Planificación y Administración participe en el análisis de los aspectos correspondientes a su ámbito de competencia y coordine con la Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles las consideraciones pertinentes. Se señala que esta última comisión analizará la atención brindada al acuerdo, comunicado mediante el oficio SCI-484-2026, a fin de determinar si la información remitida mediante el oficio R-904-2026 satisface lo solicitado por el Consejo Institucional y permite tener por atendido el encargo correspondiente. **Para tomarlo como insumo con el tema de plazas.**

SCI-730-2026 Memorando con fecha de recibido 08 de setiembre de 2026, suscrito por la MAE. Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, dirigido a la Ing. Sofía Beatriz García Romero, coordinadora de la Comisión de Planificación y Administración, en el cual remite la correspondencia registrada durante el periodo comprendido del 29 de agosto al 04 de setiembre de 2026 para la Sesión Ordinaria N.º 3461 del 09 de setiembre de 2026. **Se detalla en el siguiente apartado.**

b. CORRESPONDENCIA TRASLADADA DE LA SESIÓN DEL CONSEJO INSTITUCIONAL

Correspondencia registrada del 29 de agosto al 04 de setiembre del 2026 para la Sesión Ordinaria N.º 3461 del 09 de setiembre de 2026 (SCI-730-2026)

OPI-297-2026 Memorando con fecha de recibido 01 de setiembre de 2026, suscrito por la MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, dirigido a la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., presidenta del Consejo Institucional, con copia a la máster Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales, a la máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad de Evaluación y Control Institucional y a la máster Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información, en el cual se remite la propuesta de Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica para el trámite correspondiente ante el Consejo Institucional, con fundamento en el procedimiento establecido en el Reglamento de Normalización Institucional para la creación, modificación o derogatoria de reglamentos generales.
Se traslada para análisis y dictamen a la Comisión de Planificación y Administración.
Este memorando se registró recibido originalmente el 24 de agosto de 2026; no obstante, la Secretaría del Consejo Institucional lo dejó sin efecto debido a que carecía de firma. Se crea el Exp-CI-685-2026. Se

asigna al Mag. Randall Blanco Benamburg.

R-884-2026 Memorando con fecha de recibido 02 de setiembre de 2026, suscrito por la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, dirigido a la MAE. Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, en el cual se brinda respuesta al oficio SCI-458-2026, donde se comunicó el acuerdo del Consejo Institucional, correspondiente a la Sesión Ordinaria N.° 3451, Artículo 10, del 27 de mayo de 2026, relacionado con las Políticas específicas para la formulación del Plan Anual Operativo y Presupuesto 2027. Se remite el oficio VAD-322-2026 con sus anexos, relacionado con la definición del porcentaje destinado al fondo propio de investigación y extensión y de la fracción destinada al financiamiento de proyectos de los campus tecnológicos locales y centros académicos de impacto en sus zonas de influencia, en atención de lo solicitado en el inciso c del referido acuerdo.
Se traslada para análisis y dictamen a la Comisión de Planificación y Administración.
Se registra en el seguimiento de los acuerdos teniendo por parcialmente atendido el encargo en vista de que se presenta la propuesta del fondo para el periodo 2027; no obstante, al proponerse una forma alterna de determinar la fracción para financiar proyectos de los campus tecnológicos locales y centros académicos de impacto en sus zonas de influencia, se deberá contar con la revisión de la Comisión de Planificación y Administración. Se crea al Exp-CI-688-2026. Se asigna al Máster Francisco Céspedes Obando

R-924-2026 Memorando con fecha de recibido 02 de setiembre de 2026, suscrito por la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, dirigido a la MAE. Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, en el cual remite para análisis las observaciones formuladas por distintas instancias institucionales a las “Políticas Específicas para incrementar los niveles de equidad e igualdad en el Instituto Tecnológico de Costa Rica”, en atención al acuerdo del Consejo Institucional de la Sesión Ordinaria N.° 3426, Artículo 12, del 14 de octubre de 2025. Asimismo, a partir de las observaciones realizadas por la Oficina de Equidad de Género, somete a análisis la modificación integral de la Política de población indígena y la creación participativa de una política específica sobre igualdad racial con participación activa de personas afrodescendientes, especialistas en derechos humanos y representantes de los distintos sectores de la comunidad institucional que se consideren pertinentes.
Se traslada para análisis y dictamen a la Comisión de Planificación y Administración.
Se registra en el seguimiento de los acuerdos, quedando la Secretaría del Consejo Institucional a la espera de la revisión que efectúe la Comisión de Planificación y Administración, de forma que se determine si el entregable da por atendido el encargo solicitado. Se

crea el Exp-CI-686-2026. Se asigna a la señorita Raisha Cuero Mosquera.

DCTLSJ-364-2026 Memorando con fecha de recibido 04 de setiembre de 2026, suscrito por el MBA. Ronald Bonilla Rodríguez, director del Campus Tecnológico Local San José, dirigido a la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., presidenta del Consejo Institucional, en el cual se remite para conocimiento, análisis y resolución la "Propuesta de reorganización de la Unidad de Gestión Administrativa del Campus Tecnológico Local San José", que plantea la separación funcional de los procesos actualmente concentrados en la Unidad de Gestión Administrativa y la creación de una Unidad de Servicios Generales. Asimismo, se indica que la propuesta fue valorada por la Rectoría, la cual avaló la continuidad de las gestiones mediante el memorando R-934-2026 del 2 de setiembre de 2026.
Se traslada para análisis y dictamen a la Comisión de Planificación y Administración. Se crea el Exp-CI-687-2026. Se asigna al Máster Francisco Céspedes Obando

AUDI-SIR-031-2026 Memorando con fecha de recibido 03 de setiembre de 2026, suscrito por el Lic. José Mauricio Pérez Rosales, M.Sc., auditor interno, dirigido a la MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de la Vicerrectoría de Administración, con copia a la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., presidenta del Consejo Institucional y a la MAE. Sofía Brenes Meza, directora del Departamento de Gestión del Talento Humano, en el cual se presenta el seguimiento a la recomendación 4.2 del informe AUDI-CI-007-2025, denominado "Evaluación Jornadas de trabajo". Se concluye que la recomendación se registra implementada.
Se traslada para conocimiento a la Comisión de Planificación y Administración. Tomamos nota

GTH-617-2026 Memorando con fecha 04 de setiembre de 2026, suscrito por la MBA. Sofía Brenes Meza, directora del Departamento de Gestión del Talento Humano, dirigido al Dr. José Luis León Ortiz, en calidad de rector a. i., y a la MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de la Vicerrectoría de Administración, mediante el cual se atiende la solicitud derivada de la Sesión Ordinaria N.° 3458, Artículo 9, del 29 de julio de 2026, relacionada con el informe AUDI-AD-002-2026 "Advertencia sobre la necesidad de plazas permanentes para la Auditoría Interna". Se remite el "Informe técnico sobre la Escala de Salario Global Transitorio del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)" como sustento técnico de la escala salarial global transitoria vigente y del cumplimiento de la acción asignada a la Rectoría, la Vicerrectoría de Administración, el Departamento de Gestión del Talento Humano y el Departamento Financiero Contable.
Se traslada para análisis a la Comisión de Planificación y Administración. Se anexa el Exp-CI-645-2026. Compartir el informe para conocimiento y futuro análisis

R-948-2026 Memorando con fecha de recibido 07 de setiembre de 2026, suscrito por el MGA. Ricardo Coy Herrera, en calidad de rector a. i., dirigido a la MAE. Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, con copia a la MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de la Vicerrectoría de Administración, en el cual atiende el oficio SCI-606-2026 en atención al inciso c, punto 2 del acuerdo tomado en la Sesión Ordinaria N.° 3458, Artículo 9, del 29 de julio de 2026: Atención de informe AUDI-AD-002-2026 “Advertencia sobre la necesidad de plazas permanentes para la Auditoría Interna” se adjunta el oficio GTH-617-2026 y su anexo, que contiene el Informe Técnico sobre la escala de Salario Global Transitorio del Instituto Tecnológico de Costa Rica.
Se traslada para análisis a la Comisión de Planificación y Administración. Se anexa el Exp-CI-645-2026.

c. CORRESPONDENCIA ENVIADA POR LA COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

SCI-727-2026 Memorando con fecha de recibido 07 de setiembre de 2026, suscrito por la Ing. Sofía García Romero, coordinadora de la Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional, dirigido a la MAE. Camila Delgado Agüero, vicerrectora de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, con copia al Consejo Institucional, a la Srta. María José Zamora Vargas, presidenta del Consejo Ejecutivo de la FEITEC, y al Sr. Santos Alexander López Valles, vicepresidente del Consejo Ejecutivo de la FEITEC, en el cual traslada el oficio FEITEC-CE-025-2026, conocido por la Comisión de Planificación y Administración en la reunión N.° 1166, celebrada el 03 de setiembre de 2026. Mediante dicho oficio, la FEITEC solicita un informe detallado sobre las labores desempeñadas por el señor Marlon Ruiz Navarro, asistente administrativo asignado a la Federación y destacado en la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, específicamente sobre las funciones desarrolladas, el estado de los trámites atendidos, la distribución del tiempo laboral y las responsabilidades asignadas. Se señala que la Comisión de Planificación y Administración no tiene competencia para atender directamente la solicitud, por lo que traslada el oficio a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, para que, en el ámbito de sus competencias, valore y atienda lo solicitado.

SCI-728-2026 Memorando con fecha de recibido 07 de setiembre de 2026, suscrito por la Ing. Sofía García Romero, coordinadora de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido al MGA. Ricardo Coy Herrera, rector a.i., con copia al Consejo Institucional, en el cual comunica el dictamen de la Comisión de Planificación y Administración, producto de la reunión N.° 1166, celebrada el 03 de setiembre de 2026, se notifica el dictamen la devolución de la propuesta de modificación integral del “Reglamento para normar la remuneración de funciones asumidas por recargo de funciones en el Instituto Tecnológico de Costa Rica”. **Se anexa el Exp-CI-514-2026.**

SCI-729-2026 Memorando con fecha de recibido 08 de setiembre de 2026, suscrito por la Ing. Sofía García Romero, coordinadora de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido al MGA. Ricardo Coy Herrera, rector a.i. y a la MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, con copia al Consejo Institucional, en el cual se notifica el dictamen producto de la reunión N.° 1166, efectuada el 03 de setiembre de 2026, referido al traslado de observaciones al Plan Estratégico Institucional 2027-2031, presentadas por la comunidad institucional. **Se anexa el Exp-CI-644-2026.**

4. **Audiencia AFUP A.S. N.° 22-08-2026 situación actual de las prestaciones jubilatorias de las personas funcionarias activas y jubiladas de las universidades públicas, resultados de estudios sobre los regímenes de pensiones administrados por JUPEMA e impulsar acciones conjuntas para la defensa y sostenibilidad de los derechos de las personas jubiladas del sector universitario** *Personas invitadas: Lic. Adalberto Villalobos Morales, presidente AFUP, y Dr. Edgardo Vargas Jarquín, Vicepresidente de esta Asociación, hora: 8:30 a.m.*

La señora Sofía García Romero agradece la asistencia y señala que, en la fecha, se atiende la solicitud de la Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP) para brindarles la audiencia. Explica que la intención de la Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional es conocer el tema, valorarlo y, posteriormente, determinar si corresponde elevar al Pleno alguna solicitud para habilitar un espacio de foro u otros mecanismos que permitan a la comunidad institucional informarse sobre el tema. Cede la palabra a los representantes de la AFUP e indica que disponen de 30 minutos para realizar la exposición, seguidos de un espacio para preguntas.

El señor Edgardo Vargas Jarquín presenta al señor Adalberto Villalobos, vicepresidente de la Asociación y exfuncionario de la Universidad de Costa Rica, quien además se desempeñó como representante de la AFUP ante la Junta Directiva del Pensión Nacional. Agradece el espacio brindado y señala que es muy importante para ellos poder aclarar diversos aspectos relacionados con sus pensiones y con la acumulación derivada de los años laborados en instituciones de educación superior.

El señor Adalberto Villalobos Morales procede con la presentación, como se detalla a continuación:

ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS(AS) UNIVERSITARIOS(AS) PENSIONADOS(AS)

La jubilación no es el final de la vida laboral: es la etapa más larga de la vida de la persona

Qué es AFUP · Los regímenes que cobijan al personal universitario · El relato de las «pensiones de lujo»

Presentación ante los Consejos Universitarios e Institucional
de las cinco universidades públicas de Costa Rica

2026 · Duración: 20 minutos

INTRODUCCIÓN

Qué vamos a ver en estos 20 minutos

1

¿Qué es AFUP?

Naturaleza jurídica, quiénes participan, cómo se organiza y qué hace.

5 minutos

2

Los regímenes de pensión

RTR, RCC e IVM: características, diferencias y los proyectos de ley que hoy los amenazan.

5 minutos

3

El relato de las «pensiones de lujo»

Los datos de JUPEMA sobre bruto, neto y deducciones frente al mito.

10 minutos

Lo que pedimos hoy: que los Consejos Universitarios comprendan que las pensiones del personal universitario son materia de política institucional, no un asunto ajeno que se resuelve fuera del campus.

PARTE 1 · ¿QUÉ ES AFUP?

AFUP: Una asociación de las personas jubiladas de las universidades públicas

Naturaleza jurídica

- Asociación sin fines de lucro constituida al amparo de la Ley de Asociaciones N.° 218 en 1984 y regida por su Estatuto.

Misión

Defender y reivindicar los derechos de las personas jubilaas y pensionadas de las instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica, e impulsar acciones que mejoren la calidad de de vida de las y los Asociados de AFUP.

¿Quiénes participan?

- Personas jubiladas o pensionadas que adquirieron esa condición como trabajadoras de alguna Institución de Educación Superior Universitaria Estatal.

Siete Filiales regionales

- San José
- Cartago
- San Carlos
- Guanacaste
- Heredia
- Occidente
- Turrialba

Cobertura nacional: se atiende donde la persona vive, no donde trabajó.

PARTE 1 · ¿CÓMO FUNCIONA?

Una estructura democrática con control interno y representación externa

ASAMBLEA GENERAL

Órgano de mayor jerarquía · Estatuto, arts. 20 y 21

JUNTA DIRECTIVA CENTRAL

Órgano ejecutivo. 7 personas propietarias y 2 suplentes.

FISCALÍA

Órgano de control interno con plena autonomía.

TRIBUNAL ELECTORAL

Organiza, dirige y supervisa todos los procesos electorales de AFUP y de las Filiales.

COMISIONES DE TRABAJO

Permanentes, especiales y ad-hoc. Dependen de la JDC y sus acuerdos requieren ratificación.

SIETE FILIALES REGIONALES

Entes descentralizados con su propia Junta Directiva y Fiscalía.

Además, la Asamblea General elige a la persona Representante de AFUP ante la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA): voz directa del sector universitario jubilado en el órgano que administra el régimen.

PARTE 1 · ¿QUÉ HACE?

Defensa de derechos, acompañamiento y calidad de vida

1 Defensa de derechos

Asesoría y acción por todo medio legal para defender la seguridad social y los derechos de las personas jubiladas.
Seguimiento permanente de la agenda legislativa en materia de pensiones.

2 Acompañamiento individual

Apoyo a la persona asociada y a sus familiares en las gestiones para obtener sus beneficios conforme a la Ley de Pensiones, incluida la sucesión tras el fallecimiento.

3 Programas de calidad de vida

Recreación, intercambios, atención especializada y programas preventivos contra el maltrato de la población adulta mayor.

4 Fondo de Mutualidad y apoyo económico

Administrado por la Junta Directiva Central, con reglamentos propios de mutualidad, apoyo económico y ayuda mutua entre asociados.

5 Capacitación e información

Formación de la membresía sobre sus deberes y derechos y comunicación permanente sobre beneficios y cambios normativos .

6 Análisis de realidad nacional

Estudio de los problemas que aquejan a la sociedad costarricense y participación en la búsqueda de soluciones, incluido el análisis técnico de los regímenes de pensión.

El señor Edgardo Vargas Jarquín continúa con la presentación, según el siguiente detalle:

PARTE 2 · LOS REGÍMENES

Tres regímenes distintos cobijan al personal universitario

	RTR — Reparto	RCC — Capitalización	IVM — CCSS
Quién cotiza	Personas que ingresaron al Magisterio Nacional antes del 15 de julio de 1992. Régimen cerrado.	Personal docente y administrativo del sector educativo —incluidas las universidades— desde 1992.	Régimen general de la seguridad social costarricense.
Quién lo administra	JUPEMA otorga y paga; el gasto corre con cargo al Presupuesto Nacional.	JUPEMA administra el fondo y sus inversiones en su totalidad.	Caja Costarricense de Seguro Social.
Cómo se financia	Reparto: no existe fondo previsional acumulado.	Capitalización colectiva: fondo propio con aporte tripartito más rendimientos.	Reparto con reserva parcial.
Marco legal	Leyes 2248, 7268, 7531 y 9796 (arts. 70 y 71).	Ley 7531 (arts. 11 y 14 y concordantes).	Ley Constitutiva de la CCSS y Reglamento del IVM.
Situación	45 087 personas jubiladas. Pensiones congeladas desde 2020 por la regla fiscal.	Más de ¢6,1 billones en activos al cierre de 2025 y unas 115 000 personas trabajadoras activas.	Pensión máxima de ¢1 765 859 sin postergación (2025).

Fuentes: Leyes 2248, 7268, 7531 y 9796; SUPEN; JUPEMA, Reporte Anual de Gestión 2025; Vargas Jarquín, E. (2026), Comparación de salarios netos CCSS vs. RTR-JUPEMA, AFUP.

PARTE 2 · LOS PELIGROS

Cuatro frentes abiertos en la Asamblea Legislativa

23.724 — **Reforma constitucional al artículo 105**

Elimina la palabra «pensiones» de la lista de materias excluidas del referéndum. Si prospera, los derechos jubilatorios de una minoría podrían someterse al voto de una mayoría formada por el relato de las «pensiones de lujo». La CISS documentó cinco falencias graves en su exposición de motivos.

24.786 — **«Luchando por la justicia del sistema de pensiones del Sector Público»**

Impone a las pensiones del RTR, del Poder Judicial y las de cargo al Presupuesto Nacional el tope del IVM (¢1 765 859), incluso a las pensiones en curso de pago. JUPEMA y el Magisterio han señalado vicios de inconstitucionalidad y contradicción con el voto 846-92 de la Sala Constitucional.

23.733 — **«Mismo patrón, igual contribución» — archivado, pero replicable**

Pretendía reducir la contribución patronal al RCC hasta igualarla con la del IVM. JUPEMA estimó un déficit actuarial de ¢78 807 millones. Fue rechazado en marzo de 2024 sin estudio actuarial que lo respaldara; el riesgo de un texto sustitutivo o un nuevo expediente permanece.

24.353 — **Descongelamiento vetado y mora estatal**

El proyecto que descongelaba las pensiones más bajas del RTR por costo de vida fue vetado en abril de 2026. A ello se suma la mora del Estado y del MEP con el RCC, objeto de convenio de pago desde diciembre de 2024.

Fuentes: expedientes legislativos 23.724, 23.733, 24.353 y 24.786; JUPEMA; CISS (2024); Semanario Universidad (2023, 2026); Delfino.cr (2025, 2026). Estado al momento de elaborar esta presentación.

PARTE 3 · EL RELATO

El déficit del RTR no lo causaron las personas jubiladas

Las leyes 2248 (1958) y siguientes ordenaban destinar las cotizaciones tripartitas a un fondo previsional. Durante décadas ese dinero se desvió a gasto corriente y el fondo nunca se constituyó. Cuando el régimen maduró, el Estado tuvo que pagar las pensiones con cargo al Presupuesto Nacional.

Departamento Actuarial de JUPEMA (2019)

El excedente de cotizaciones de los primeros años, que debió invertirse, se usó para gasto corriente del Gobierno; al madurar el régimen no había reserva que lo respaldara.

CEPAL (2020)

Las cotizaciones de estos esquemas se destinaron a la Caja Única del Estado y se utilizaron para gasto regular del Gobierno: nunca se creó un fondo de contribuciones.

Sala Constitucional, voto 3447-98

El déficit se originó en decisiones políticas y en la grave omisión de crear un fondo autosuficiente; ahora se pretende que los beneficiarios asuman esos yerros históricos.

≈ ¢5 billones

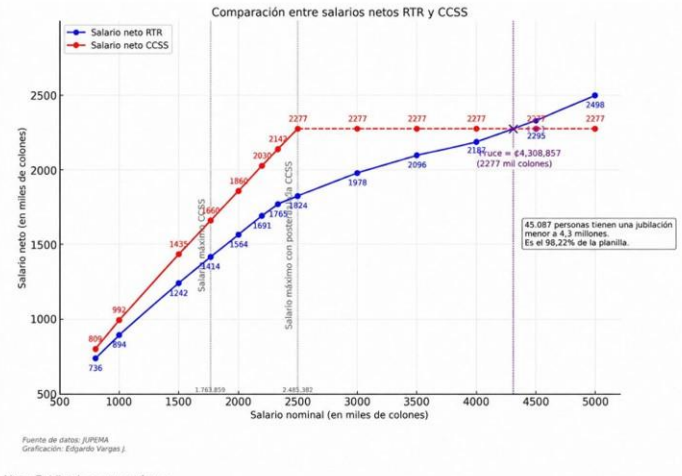
es la reserva que, según cálculos actuariales, tendría hoy el RTR si el fondo previsional se hubiera constituido como ordenaba la ley. La prueba de que era posible es el RCC, que hoy supera los ¢6,1 billones.

La pluralidad de regímenes no es inconstitucional

La Sala Constitucional, en el voto 846-92, estableció que al existir diferentes regímenes es lógico que cada uno tenga sus propias reglas, sin que esa coexistencia pueda considerarse inconstitucional. Llamar «inequidad» a toda diferencia entre regímenes es un error conceptual.

PARTE 3 · BRUTO CONTRA NETO

Con la misma pensión bruta, la CCSS deposita más que el RTR



Nota: Publicado en www.afup.cr

98,22 %

de las personas jubiladas del RTR reciben un neto menor que el de la CCSS por la misma pensión bruta.

Con ¢1 millón bruto

La CCSS deposita ≈¢992 mil; el RTR, ≈¢894 mil. Casi ¢100 mil menos cada mes.

En el peor caso

Con el bruto máximo con postergación, la persona jubilada del RTR recibe ≈¢453 mil menos: apenas el 80 % de lo que recibe la de la CCSS.

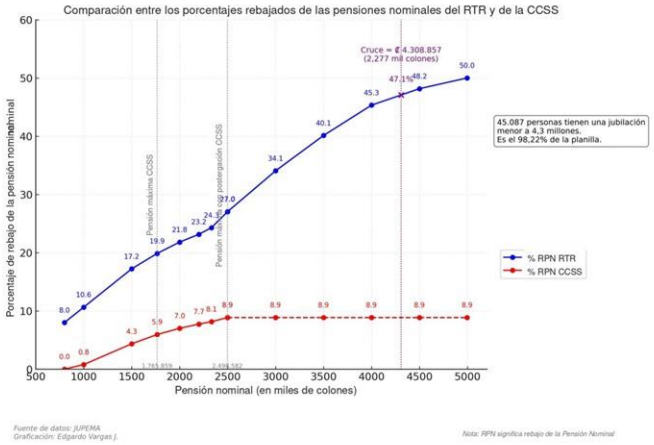
El cruce está en ¢4,3 millones

Solo por encima de ese bruto el RTR supera el tope del IVM: ahí está el 1,78 % de los casos.

Fuente: elaboración de AFUP con datos suministrados por JUPEMA (2025) y SUPEN. Valores redondeados con fines expositivos. Vargas Jarquín, E. (2026), afup.cr

PARTE 3 · LAS DEDUCCIONES

La diferencia se explica por lo que se le rebaja a cada régimen



Qué se le rebaja al RTR

- Cotización básica del art. 70 de la Ley 7531: 8,75 %, 12 %, 14 % y 16 % por tramos.
- Contribución especial solidaria del art. 71: del 25 % hasta el 75 % sobre el exceso, gravando de nuevo tramos ya gravados.
- Seguro de salud de la CCSS, que se paga toda la vida activa y también en la jubilación.
- Impuesto sobre la renta, aporte del 5‰ a JUPEMA y póliza obligatoria del SSVMN.

Qué se le rebaja al IVM

Únicamente el impuesto sobre la renta. No hay cotización ni contribución solidaria sobre la pensión.

Tope del 50 %

La Sala Constitucional, en la sentencia 2024-006250, fijó que las deducciones no pueden superar la mitad del bruto. Antes llegaron al 70 % y por eso las pensiones más alta terminaron recibiendo pensiones netas más altas.

Fuente: Leyes 7092, 7531 (arts. 70 y 71) y 9796; Sala Constitucional, sentencia 2024-006250; datos de JUPEMA (2025). Valores redondeados con fines expositivos.

PARTE 3 · EL MITO

El relato se construyó sobre el 1,78 % de los jubilados y se aplicó al 100 %



90,8 % del monto

de la planilla del RTR se destina a pensiones inferiores a ¢4 millones nominales, es decir, a la inmensa mayoría de las 45 087 personas jubiladas.

0,6 % del monto

sería el ahorro total si se recortaran a ¢2,7 millones todas las pensiones de los regímenes con cargo al presupuesto. El problema fiscal no está ahí.

La conclusión del análisis

La hipótesis popular de que el régimen del Magisterio es muy superior al de la CCSS no se sostiene a la luz de los datos. El RTR permite montos brutos mayores, pero tras considerar topes y deducciones por impuestos el 98,22 % de sus personas jubiladas recibe menos ingreso neto que su equivalente en la CCSS. Legislar sobre el conjunto a partir del comportamiento del 1,78 % de los casos fue un error o un truco que ya castigó a toda una población.

Fuente: CISS (ciss-bienestar.org 2024), con base en datos de la planilla del RTR de JUPEMA a setiembre de 2023; estimación del ahorro tomada de La Nación (5/11/2018), citada en la misma fuente.

PARTE 3 · La persona y su vida

Ser funcionaria o funcionario público es una etapa; ser persona jubilada es el resto de la vida

Niñez	Adolescencia	Estudio universitario	Vida laboral (sector público)	Jubilación
0 – 12 años	13 – 17 años	18 – 24 años	25 – 62 años	62 – 85+ años

Se planifica, se financia y se discute con detalle

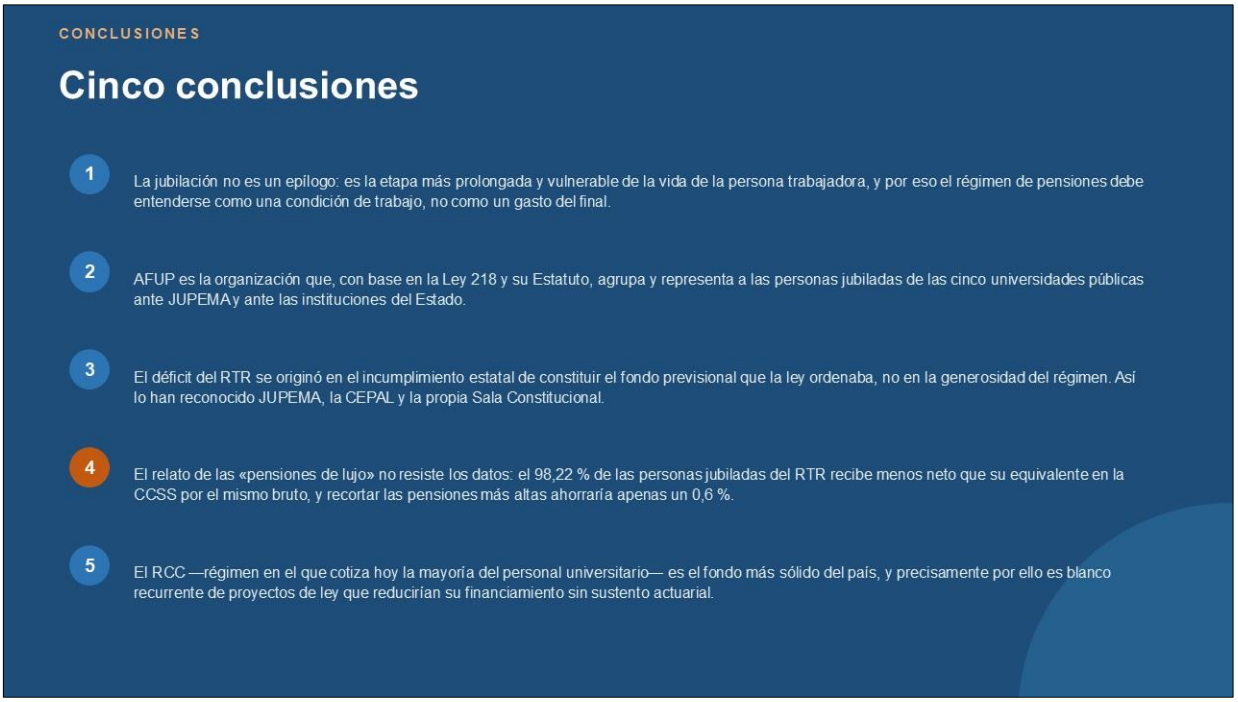
Se ve de lejos y se le da poca importancia

Una vida, no un expediente laboral

- La condición de persona jubilada se vive hasta las etapas más vulnerables de la vejez, cuando aumentan los gastos de salud, cuidados y dependencia.
- Con la esperanza de vida actual, esa etapa puede durar tanto como la vida laboral misma.

La tesis de esta presentación

Un buen sistema de jubilación no es un privilegio de salida: es uno de los mejores y principales incentivos mientras se trabaja, y una herramienta de atracción y retención de talento académico para las universidades públicas.





La señora Sofía García Romero agradece el esfuerzo de la AFUP en defensa del régimen de pensiones y consulta sobre las alianzas estratégicas que mantiene con otros sectores para enfrentar la situación actual.

El señor Edgardo Vargas Jarquín explica que la AFUP mantiene articulación con las siete organizaciones representadas en la Junta Directiva de JUPEMA, mediante el Foro Nacional del Magisterio, que constituye su principal espacio

de coordinación y acción. Señala que, aunque existen otros espacios de trabajo, hace falta fortalecer el vínculo formal con las universidades, debido a los intereses comunes en la defensa del sistema de pensiones. Destaca, además, la participación histórica de la AFUP en la defensa del régimen y las amenazas actuales que enfrenta.

El señor Adalberto Villalobos Morales señala que la AFUP trabaja conjuntamente con el Foro Nacional del Magisterio, el cual constituye un espacio de incidencia política ante la Asamblea Legislativa para la defensa de sus propuestas. Explica brevemente el origen de la Asociación en 1984 y su posterior integración por personas pensionadas de las cinco universidades estatales. Advierte sobre las propuestas que podrían afectar las pensiones actuales y futuras y señala que la AFUP procura generar conciencia y promover la participación de las personas trabajadoras y pensionadas en la defensa de sus derechos.

La señora Laura Hernández Alpízar destaca la importancia de generar conciencia en las universidades sobre la necesidad de proteger las pensiones, considerando que las personas actualmente trabajadoras eventualmente serán pensionadas. Señala que, además de las amenazas externas, existe una dificultad interna relacionada con la visión de corto plazo de las personas, por lo que considera necesario fortalecer la conciencia y la participación en la defensa de los derechos laborales y pensionarios.

La señora Sofía García Romero agradece la exposición y destaca la importancia de divulgar esta información en la comunidad institucional. Propone explorar, con el apoyo del sindicato y otras organizaciones institucionales, la realización de actividades presenciales o virtuales que permitan ampliar la información y facilitar el diálogo sobre el sistema de pensiones. Asimismo, señala que la Comisión queda a disposición para colaborar.

La señora Laura Hernández Alpízar solicita que cualquier pronunciamiento que emita la AFUP sobre el tema sea remitido al Consejo Institucional, con el fin de valorar la posibilidad de adherirse.

El señor Edgardo Vargas Jarquín manifiesta el interés de la AFUP en ampliar el trabajo de divulgación y gestión con las universidades y solicita apoyo para acceder al Consejo de Rectoría. Señala la necesidad de establecer canales formales de vinculación con las universidades, especialmente para incorporar a las personas pensionadas en las actividades institucionales relacionadas con jubilación y fortalecer su participación en la AFUP. Informa que remitirán una carta a la Rectoría para solicitar un espacio de participación y que procurarán aprovechar las actividades institucionales dirigidas a personas jubiladas para divulgar su labor. Finalmente, destaca la importancia de brindar orientación sobre pensiones antes de la jubilación y fortalecer el convenio existente con el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en beneficio de las personas pensionadas, la institución y el país.

La señora Sofía García Romero agradece nuevamente la participación de los representantes de la AFUP y manifiesta que la Comisión queda a disposición para colaborar y mantener el contacto, así como para apoyar las gestiones que correspondan ante otros órganos institucionales.

5. **Exp-CI-682-2026 Anteproyecto del Plan Anual Operativo 2027** Personas invitadas: *MGA. Ricardo Coy Herrera, rector a.i. y vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, Dr. José Luis León Salazar, vicerrector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, MPSC. Camila Delgado Agüero, vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de Administración, Ing. Luis Diego Noguera Mena, MGP., director del Centro Académico de Limón, Dr. Oscar López Villegas, director Campus Tecnológico Local San Carlos, Ing. Rogelio González Quirós, MAP., director Centro Académico Alajuela, MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, MAE. Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), 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 (UAGI), hora: 10:00 a.m.*

   La señora Sofía García Romero da la bienvenida e informa que se encuentra pendiente de incorporarse el señor Ronald Bonilla Segura, quien indicó que se incorporaría una vez finalizada una actividad de la Semana Cívica en San José. Seguidamente, señala que se desea iniciar con la presentación de la Oficina de Planificación Institucional, con el propósito de conocer la metodología utilizada una vez formulado el PAO y el proceso seguido para llegar a su formulación. Indica que, posteriormente, se abordará el contenido de las metas, programa por programa, con los respectivos encargados de cada programa. Finalmente, solicita iniciar la presentación.

   La señora Evelyn Hernández Solís saluda, agradece el espacio e inicia con la presentación:

TEC | Tecnológico de Costa Rica

55 aniversario 1971 | 2026

Anteproyecto Plan Anual Operativo 2027

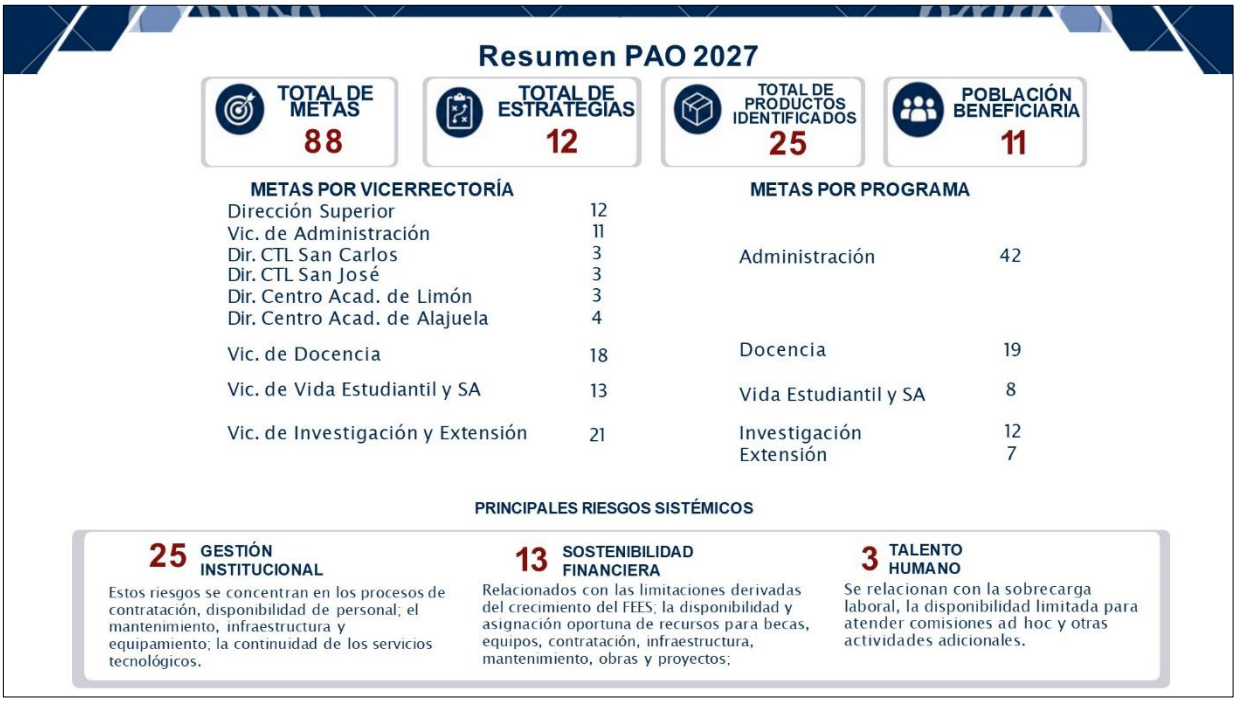
Oficina de Planificación Institucional

Innovaciones en PAO 2027



Vinculado a la propuesta del Plan Estratégico 2027-2031
Posteriormente se ratificará, de acuerdo con la versión aprobada.

La señora Fabiola Arias Cordero y la señora Andrea Contreras Alvarado continúan con la presentación:





Dirección Superior

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
12	5	8	2

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional.	1. Desarrollar 15 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la Dirección Superior 2. Adquirir el 100% de los BD priorizados para fortalecer la capacidad operativa de las dependencias de la DS 3. Desarrollar 5 acciones en el marco de las competencias de la Auditoría Interna 4. Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico 1.1.1.2.2. Documentar 5 macroprocesos institucionales analizados y mejorados. 1.1.1.3.3. Definir la hoja de ruta para la optimización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información	1. Administración
3. Bienestar integral y des. del TH.	1.1.3.2.2. Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	
4. Resiliencia digital y el uso seguro de TI	1.1.4.0.1. Cumplir con el 100% del acuerdo de niveles de servicio de TI 1.1.4.1.1. Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI 1.1.4.2.2. Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial	
5. Divulgación y comunicación institucional.	1.1.5.1.1. Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación de la contribución institucional al valor público.	
6. Innovación pedagógica.	1.2.6.0.2. Desarrollar al menos 2 microcredenciales como plan piloto orientado al fortalecimiento de alternativas de formación flexible y especializada.	2. Docencia

Vicerrectoría de Administración

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
11	3	6	4

ESTRATEGIAS

1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.
2. Fortalecer la resiliencia financiera institucional para inversiones estratégicas.
3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)
4. Servicios de planificación y estrategia institucional gestionados (PI)
5. Servicios de salud y seguridad para la comunidad institucional brindados (PI)
6. Servicios de desarrollo y bienestar del talento humano brindados (PI)
7. Servicios de gestión ambiental realizados (PI)

VALORACIÓN DEL RIESGO

2 riesgos Altos – 2 Muy Altos – 8 Moderados

Los riesgos se concentran en los procesos de contratación y adquisición, la asignación de recursos, la articulación entre dependencias, la disponibilidad de personal, la ausencia o desarticulación de sistemas de información y las necesidades de mantenimiento, infraestructura y equipamiento.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional
- Sociedad
- Personal académico
- Población administrativa

PROGRAMAS VINCULADOS

1Administración

Vicerrectoría de Administración

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
11	3	6	4

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional.	3. Desarrollar 11 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de las dependencias de la VAD 4. Adquirir el 100% de los BD priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la VAD 5. Implementar el 100% de las actividades anuales del Plan de Mantenimiento Institucional. 1.1.1.4.4. Implementar al menos 4 nuevas categorías en el Centro de Servicios Institucional. 1.1.1.5.5. Implementar el 20% del Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	1. Administración
2. Resiliencia financiera 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. 1.1.2.2.2. Diseñar la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales	
3. Bienestar integral y des. del TH.	1. Capacitar al menos 560 personas funcionarias para fortalecer el desempeño institucional 2. Otorgar 86 becas internacionales o nacionales, que fomente el desarrollo de las personas funcionarias. 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. 4. Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	

Dirección del CTLSC

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
3	1	2	1

ESTRATEGIAS

1.Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)

VALORACIÓN DEL RIESGO

2 Riesgos Aceptables – 1Alto

Relacionados con los recursos presupuestarios, humanos, de infraestructura y equipo disponibles; la ejecución de actividades por parte de las dependencias; y la disponibilidad presupuestaria y los procesos de compra para atender el mantenimiento, la infraestructura, los bienes duraderos y el equipamiento institucional. El principal riesgo presenta nivel alto y podría limitar la adquisición de los bienes priorizados y el fortalecimiento de la capacidad operativa del Campus.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional

PROGRAMAS VINCULADOS

1Administración

Dirección del CTLSC

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
3	1	2	1

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional.	6. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSC, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente. 7. Desarrollar 6 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSC 8. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSC	1. Administración

Dirección del CTLSJ

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
3	1	2	1

ESTRATEGIAS

1.Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)

VALORACIÓN DEL RIESGO

1Riesgo Aceptable – 1Moderado – 2 Altos

Estos se relacionan con la disponibilidad y ejecución del presupuesto para contratar servicios y adquirir bienes duraderos; las limitaciones para atender el mantenimiento, la infraestructura y el equipamiento institucional; y la concentración técnica y administrativa, que podría dificultar la coordinación y atención oportuna de las necesidades del Campus. También se registra un riesgo controlado asociado con los recursos presupuestarios, humanos, de infraestructura y equipo disponibles.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional

PROGRAMAS VINCULADOS

1Administración

Dirección del CTLSJ

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
3	1	2	1

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional.	9. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CTLSJ, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente. 10. Desarrollar 5 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento del CTLSJ 11. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CTLSJ	1. Administración

Dirección del CAL

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
3	1	2	1

ESTRATEGIAS

1.Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)

VALORACIÓN DEL RIESGO

1Riesgo Aceptable – 1Bajo – 1Moderado – 1Alto – 1Muy Alto

Estos riesgos identificados se relacionan con el cumplimiento de contratos externos, la coordinación con las dependencias técnicas, los cambios del entorno y los plazos de la compra pública para adquirir bienes duraderos. El principal riesgo presenta nivel alto y podría afectar la adquisición del 100% de los bienes priorizados para fortalecer la capacidad operativa del CAL.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional

PROGRAMAS VINCULADOS

1Administración

Dirección del CAL

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
3	1	2	1

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional.	12. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAL, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente. 13. Desarrollar 6 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento del CAL 14. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAL	1. Administración

Dirección del CAA

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
4	1	2	1

ESTRATEGIAS

1.Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)

VALORACIÓN DEL RIESGO

4 Riesgos Moderados

Relacionados con las limitaciones presupuestarias y la disponibilidad de plazas para brindar nuevos servicios y realizar mejoras; la disponibilidad de talento humano para ejecutar las actividades sustantivas y de apoyo; las dificultades en la etapa de decisión inicial de las contrataciones para adquirir bienes duraderos; y la disponibilidad de presupuesto para elaborar el Plan Maestro del CAA.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional

PROGRAMAS VINCULADOS

1Administración

Dirección del CAA

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
4	1	2	1

Estrategia	Meta	Programa
1. Gestión institucional.	15. Gestionar al menos 6 acciones que faciliten el desarrollo del quehacer sustantivo del CAA, en el marco de la desconcentración técnica y administrativa correspondiente. 16. Desarrollar 6 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento del CAA 17. Adquirir el 100% de los bienes duraderos priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la administración del CAA 18. Elaborar el Plan Maestro del CAA como insumo técnico para orientar su futura ejecución.	1. Administración

Vicerrectoría de Docencia

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
18	6	8	6

ESTRATEGIAS

1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.
4. Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.
6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.
7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.
8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.
11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, BD y equip. (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)
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)
3.1 Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
4.5 Alianzas de articulación y vinculación universidad–sociedad gestionados (PI)
4.3 Iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento desarrolladas e implementadas en sectores productivos y sociales (PF)

VALORACIÓN DEL RIESGO

9 Aceptables – 3 Bajos –
9 Moderados – 1 Alto

El principal riesgo es identificado con un nivel alto, relacionado con el limitado crecimiento de los recursos provenientes del FEES, situación que podría impedir la adquisición de equipos de investigación y docencia, así como la ejecución de las obras de infraestructura priorizadas, afectando la capacidad operativa y el desarrollo de las actividades académicas y de investigación.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional
- Sociedad
- Población Estudiantil
- Sector socio–productivo
- Personal académico
- Persona solicitante

PROGRAMAS VINCULADOS

1 Administración
2 Docencia
4 Investigación

Vicerrectoría de Docencia

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
18	6	8	6

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional	1. Desarrollar 9 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de la Vicerrectoría de Docencia. 2. Adquirir el 100% de los BD priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la ViDa	1Administración
4. Resiliencia digital y el uso seguro de TI	2.2.4.0.1. Desarrollar al menos 4 acciones orientadas al fortalecimiento de los servicios digitales de gestión académica.	2 Docencia
6. Innovación pedagógica	1. Capacitar al menos 115 personas académicas, fortaleciendo la calidad de la docencia 2. Impartir al menos 4.330 grupos académicos de técnicos y grado. 3. Generar al menos 30 productos académicos de actualización curricular y aseguramiento de la calidad en programas de grado y posgrado. 4. Desarrollar la I etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje. 2.2.6.2.2. Elaborar el diagnóstico del Programa de Formación Continua para el personal docente que fortalezca las competencias pedagógicas, disciplinares y digitales. 2.2.6.3.3. Realizar el 100% de acciones anuales de fortalecimiento en lengua extranjera para la población académica y estudiantil de grado.	

Vicerrectoría de Docencia

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
18	6	8	6

Estrategia	Meta	Programa
7. Articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica	2.2.7.1.1. Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	2 Docencia
8. Acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.	1. Matricular al menos 4.900 personas en programas de técnico. 2. Matricular al menos 11.500 personas en programas de grado. 3. Elaborar el 50% de la propuesta de estrategia institucional para el fortalecimiento de la oferta académica de calidad, flexible y equitativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos. 2.2.8.2.2. Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica en las regiones.	
9. Bienestar integral y el éxito académico del estudiantado	1. Graduar al menos 1.600 personas estudiantes en programas de técnicos. 2. Graduar al menos 1.160 personas estudiantes en programas de grado.	
11. Vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación	1. Gestionar al menos 10 actividades de los Centros de Investigación para fortalecer la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico. 2. Ejecutar al menos 3 iniciativas de innovación, emprendimiento y transferencia de conocimiento.	4 Investigación

Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
13	6	6	4

ESTRATEGIAS

1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.
3. Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.
7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.
8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.
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.
12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.

PRODUCTOS

1. Servicios de acceso a la educación superior gestionados (PI)
2. Servicios de apoyo académico, permanencia y bienestar estudiantil brindados (PI)
3. Becas y beneficios estudiantiles otorgados (PI)
4. Servicios de desarrollo de habilidades para la vida brindados a la población estudiantil (PI)
5. Servicios de biblioteca brindados (PI)
5.3 Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)

VALORACIÓN DEL RIESGO

2 Riesgos Bajos – 9 Moderados – 13 Altos – 1 Muy Alto

Los riesgos se concentran en la disponibilidad presupuestaria, la capacidad del personal, los procesos de adquisición, la continuidad de los servicios y la participación estudiantil, así como en la organización de los servicios estudiantiles en los campus y centros académicos. El riesgo de nivel muy alto corresponde a la falta de aumento del presupuesto para becas ante la asignación de un crecimiento del 0 % del FEES para 2027.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional
- Población estudiantil
- Sociedad
- Persona solicitante

PROGRAMAS VINCULADOS

1 Administración
2 Docencia
3 Vida Estudiantil y SA
5 Extensión

Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
13	6	6	4

Estrategia	Meta	Programa
9. Bienestar integral y el éxito académico del estudiantado	1. Implementar 6 actividades de apoyo académico, acompañamiento e inclusión dirigidas al estudiantado de grado para fortalecer su permanencia y éxito académico. 2. Brindar al menos 9 servicios bibliotecarios que contribuyan con la permanencia y el éxito académico de la población estudiantil. 3. Otorgar al menos 21.000 becas a la población matriculada en planes de grado de los campus tecnológicos y centros académicos. 4. Implementar 7 actividades estudiantiles promovidas por la FEITEC que contribuyan al bienestar estudiantil. 5. Implementar el 15% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida 3.3.9.2.2. Elaborar el informe de viabilidad normativa, presupuestaria y operativa de la propuesta de Estructura.	3 Vida Estudiantil y SA
12. Vinculación territorial	3.5.12.0.1. Desarrollar al menos 7 actividades deportivas, culturales y de extensión dirigidas a la sociedad, para promover la apropiación social del conocimiento, la participación social y el fortalecimiento de capacidades territoriales.	5 Extensión

Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
13	6	6	4

Estrategia	Meta	Programa
1.Gestión institucional.	1. Desarrollar 12 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y SA 2. Adquirir el 100% de los BD priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la VIESA	1Administración
3. Bienestar integral y des. del TH.	3.1.3.0.1. Brindar al menos 6 servicios de salud que contribuyan con el bienestar integral de la comunidad institucional	3 Vida Estudiantil y SA
7. Articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica	3.2.7.0.1. Impartir al menos 235 grupos académicos de culturales y deportivos.	2 Docencia
8. 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 3.3.8.2.2. 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 Vida Estudiantil y SA

Vicerrectoría de Investigación y Extensión

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
21	6	12	7

ESTRATEGIAS

1. Optimizar la gestión institucional mediante un enfoque estratégico, integrado, por procesos y sostenible.
7. Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.
8. Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.
10. Fortalecer recursos para la innovación e investigación
11. Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.
5. Fortalecer la divulgación y comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.
12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.

PRODUCTOS

2. Servicios de mantenimiento e infraestructura física, bienes duraderos y equipamiento institucional gestionados (PI)
3. Servicios administrativos de apoyo a las actividades sustantivas brindados (PI)
1. Personas graduadas en programas de formación académica y profesional de pregrado, grado y posgrado (PF)
2. Servicios de formación académica y profesional brindados en programas de pregrado, grado y posgrado (PI)
3. Servicios de aseguramiento de la calidad y excelencia académica gestionados (PI)
1. Conocimiento científico, tecnológico y académico generado (PF)
2. Productos de divulgación y difusión del conocimiento elaborados y difundidos (PF)
4. Servicios de internacionalización académica gestionados (PI)
5. Alianzas de articulación y vinculación universidad-sociedad gestionados (PI)
1. Proyectos de extensión y acción social ejecutados con actores territoriales (PF)
2. Productos de extensión y acción social elaborados y difundidos (PF)
3. Actividades culturales y de extensión realizadas para la sociedad (PF)

VALORACIÓN DEL RIESGO

9 Riesgos aceptables - 7 Bajos -
8 Moderados - 6 Altos - 3 Muy Altos

Los riesgos se concentran en la disponibilidad de presupuesto y personal, la gestión de proyectos y trámites, la movilidad académica y la divulgación de resultados, así como en aspectos normativos y de coordinación institucional. Los riesgos altos y muy altos corresponden a la disponibilidad y asignación oportuna de recursos para ejecutar los proyectos, temas relacionados al mantenimiento, infraestructura, equipamiento y cargas adicionales de trabajo.

POBLACIÓN BENEFICIARIA

- Comunidad Institucional
- Sociedad
- Población estudiantil
- Personal académico
- Sector socio-product.
- Comunidad científica
- Comunidades y sectores territoriales

PROGRAMAS VINCULADOS

1 Administración
2 Docencia
4 Investigación
5 Extensión

Vicerrectoría de Investigación y Extensión

TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
21	7	12	7

Estrategia	Meta	Programa
1. Gestión institucional.	1. Desarrollar 11 acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión 2. Adquirir el 100% de los BD priorizados para fortalecer la capacidad operativa de la VIE	1. Administración
5. Divulgación y comunicación institucional.	3. Publicar 222 productos de conocimiento científico, tecnológico y de divulgación asociados a la investigación e innovación del TEC 4. Realizar una valoración de la visibilización y la contribución al valor público generado por la investigación e innovación.	4. Investigación
	5. Generar al menos 35 productos derivados de los proyectos e iniciativas de extensión y acción social. 6. Realizar una valoración de la visibilización de los resultados territoriales y la contribución del valor público generado por la extensión y acción social.	5. Extensión
6. Innovación pedagógica	4.2.6.0.1. Impartir al menos 735 grupos académicos de posgrado.	2. Docencia
7. Articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica	4.2.7.2.1. Gestionar la aprobación de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado por parte del CI.	
8. Acceso equitativo, inclusivo y de calidad	4.2.8.0.1. Matricular al menos 1.555 personas en programas de posgrado.	
9. Bienestar integral y el éxito académico	4.2.9.0.1. Graduar al menos 300 personas estudiantes en programas de posgrado.	

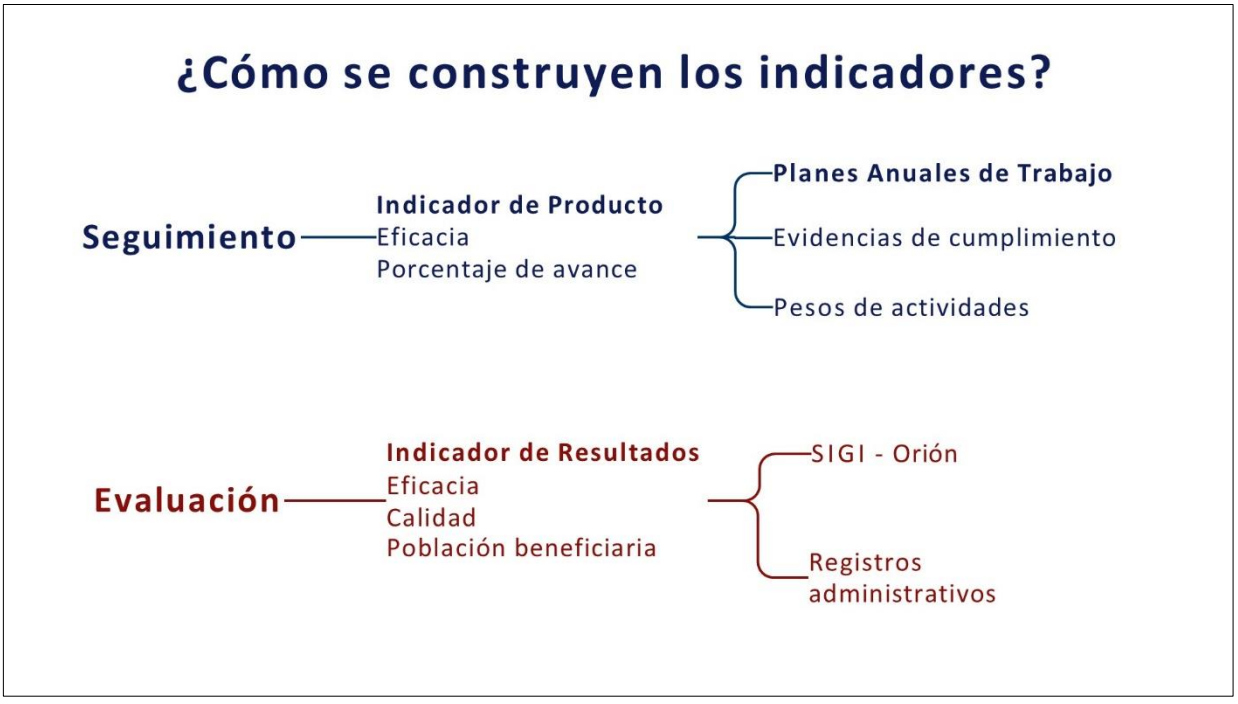
Vicerrectoría de Investigación y Extensión

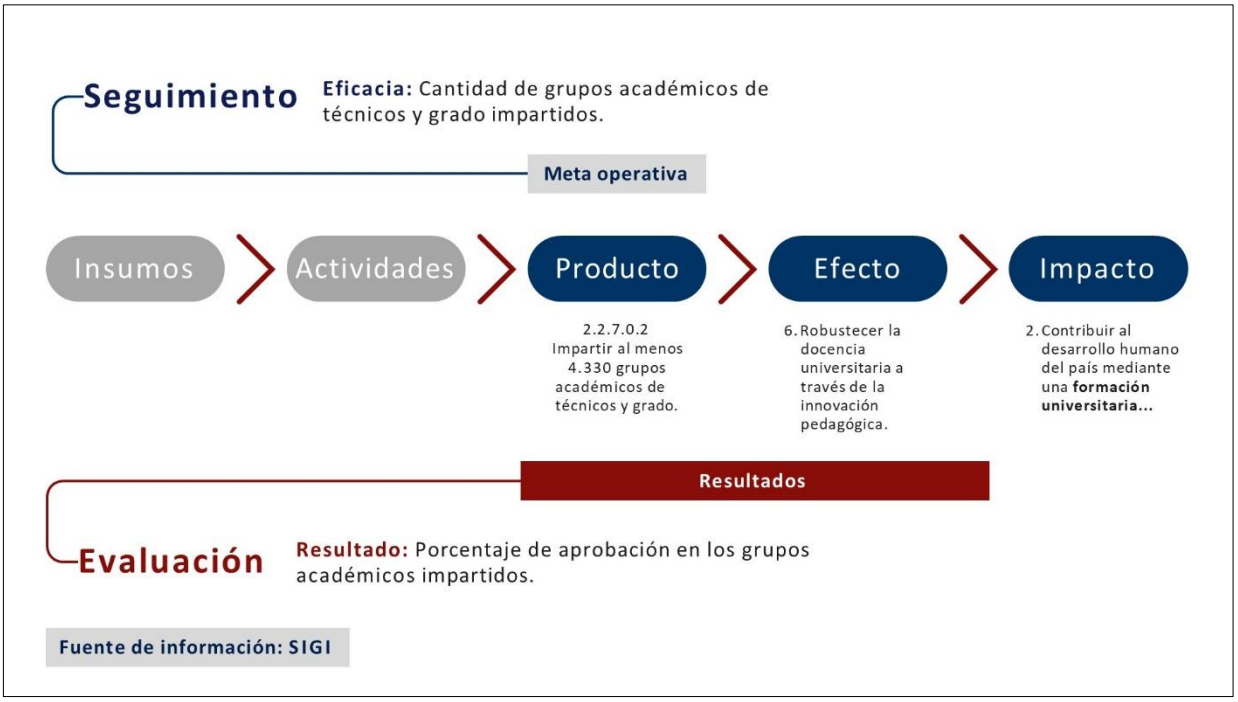
TOTAL DE METAS	TOTAL DE ESTRATEGIAS	TOTAL DE PRODUCTOS IDENTIFICADOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA
21	7	12	7

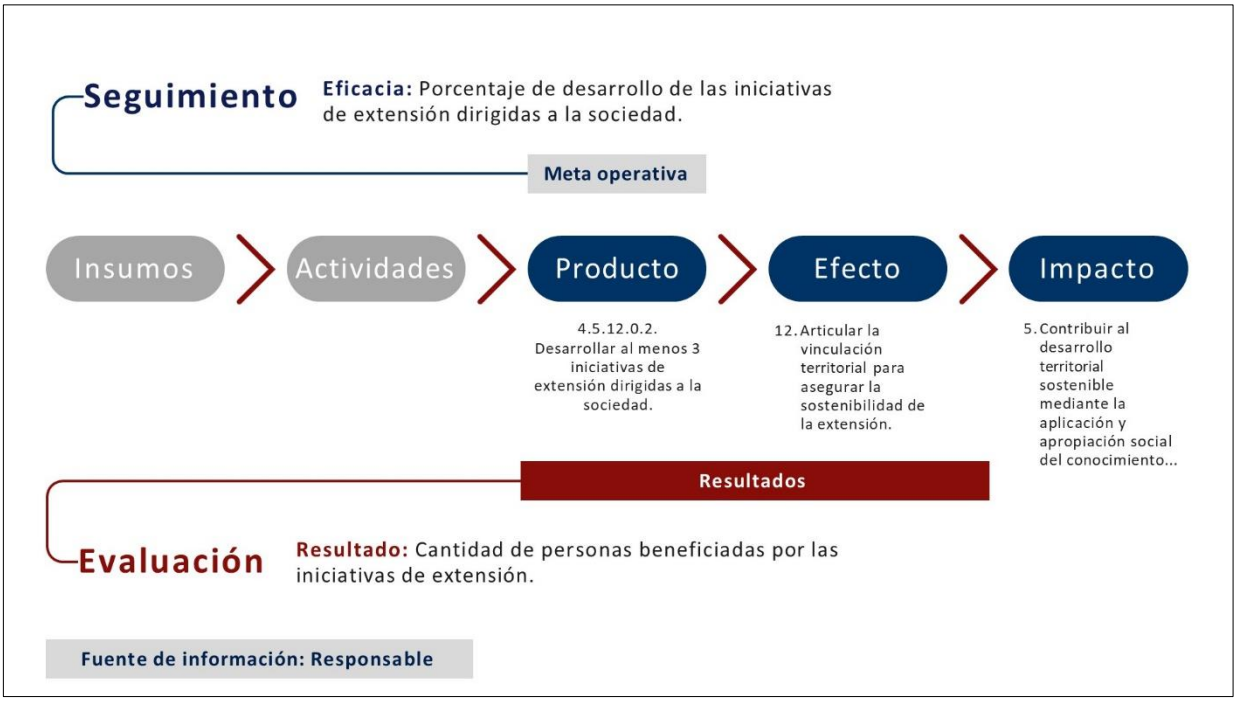
Estrategia	Meta	Programa
10. Recursos para la innovación e investigación	4.4.10.0.1. Desarrollar al menos 101 acciones de gestión para el fortalecimiento de la cooperación y la internacionalización institucional. 4.4.10.1.1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de investigación, brechas y oportunidades de fondos.	4. Investigación
11. Vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación	1. Ejecutar al menos 10 proyectos estudiantiles de investigación para articular la formación, investigación y la generación de conocimiento 2. Ejecutar al menos 180 proyectos y/o actividades de fortalecimiento de la investigación que contribuyan a la generación de conocimiento científico, tecnológico y académico. 3. Desarrollar 5 iniciativas académicas de vinculación dirigidas a sectores sociales y productivos 4. Alcanzar la participación de al menos 1550 personas estudiantes, docentes y funcionarias en movilidad académica. 5. Realizar un diagnóstico de la situación actual de las redes académicas nacionales e internacionales	4. Investigación
	4.5.11.0.1. Desarrollar 4 iniciativas del Programa de Producción Agropecuaria.	5. Extensión
12. Vinculación territorial	6. Ejecutar al menos 35 proyectos de extensión que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades territoriales. 7. Desarrollar al menos 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad. 8. Realizar un diagnóstico de la situación actual del ciclo de extensión-acción social.	5. Extensión

La señora Raquel Mejías Elizondo continúa con la presentación:






Seguimiento
Eficacia: Cantidad de grupos académicos de técnicos y grado impartidos.
Meta operativa
Insumos
Actividades
Producto
Efecto
Impacto
2.2.7.0.2 Impartir al menos 4.330 grupos académicos de técnicos y grado.
6. Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.
2. Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria...
Resultados
Evaluación
Resultado: Porcentaje de aprobación en los grupos académicos impartidos.
Fuente de información: SIGI


Seguimiento
Eficacia: Porcentaje de desarrollo de las iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.
Meta operativa
Insumos
Actividades
Producto
Efecto
Impacto
4.5.12.0.2. Desarrollar al menos 3 iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad.
12. Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.
5. Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento...
Resultados
Evaluación
Resultado: Cantidad de personas beneficiadas por las iniciativas de extensión.
Fuente de información: Responsable

Fuente de información: Registro administrativo

Oficina de Planificación Institucional
Registro de indicadores
Plan Anual Operativo 2027

Cantidad de personas beneficiarias de iniciativas de extensión dirigidas a la sociedad

Nº	Identificación	Fecha de la actividad	Nombre de la actividad	Tipo de actividad	Iniciativa	Modalidad	Campus o Centro Académico	Evidencia
Número consecutivo del registro.	Número de identificación de la persona participante.	Fecha en que se realizó la actividad.	Nombre oficial del curso, charla o taller.	Curso, charla, taller u otra actividad de extensión.	Nombre de la iniciativa de extensión a la que pertenece la actividad (ej. PAMTEC).	Virtual, semipresencial, híbrido	Indique el Campus y Centro Académico donde se desarrolló la actividad	Enlace, fotografía, lista de asistencia, certificado, formulario o documento que respalde la participación.

La señora Fabiola Arias Cordero finaliza la presentación:

Cronograma ajustado

Formulación Plan Presupuesto (PAO y PO) Propuesta Consolidados - Metas 2027	11/8/2026	2/10/2026	29/6/2026	2/10/2026	Administración+OPI+DFC
Preparar herramientas de formulación	19/8/2026	26/8/2026	29/6/2026	3/7/2026	OPI
Solicitud de Reuniones personalizadas con responsables	25/8/2026	25/8/2026	29/6/2026	1/7/2026	OPI
Reuniones personalizadas con responsables	26/8/2026	9/9/2026	3/8/2026	14/8/2026	OPI+Responsables de Programas y Sub Programas (directores de Campus Tecnológicos y Centros Académicos)
Consolidar documento Plan - Presupuesto (PAO y PO) 2027	19/8/2026	9/9/2026	3/8/2026	21/8/2026	OPI+Responsables de Programas
Reunirse con CoPA para que los responsables presenten de forma general la planificación de sus Programas (metas) Formulación física	10/9/2026	10/9/2026	27/8/2026	27/8/2026	Administración+OPI+CoPA
Enviar documento de PAO 2027 a CoPA (con actividades sin presupuesto)	10/9/2026	11/9/2026	27/8/2026	28/8/2026	OPI+Responsables de Programas
Reporte de presupuesto ordinario para Form PAO	16/9/2026	19/9/2026	16/9/2026	18/9/2026	DFC a OPI / * Sujeto a las negociaciones del FEES
Vinculación presupuestaria	16/9/2026	20/9/2026	18/9/2026	20/9/2026	OPI+DFC
Elaboración proyecto del Plan - Presupuesto (PAO y PO) de la Institución	11/9/2026	21/9/2026	18/9/2026	20/9/2026	Administración+CI+Acompañamiento técnico (GTH, DFC, OPI)
Presentación y observaciones a CR	21/9/2026	21/9/2026	21/9/2026	22/9/2026	Vicerrectores revisan y enviar las personas que trabajaron en metas de desarrollo para validar % y presupuesto
Envío a CoPA	22/9/2026	22/9/2026	22/9/2026	22/9/2026	Rectora
Análisis de CoPA	24/9/2026	24/9/2026	24/9/2026	24/9/2026	CoPA+Responsables de Programas y Sub Programas (directores de Campus Tecnológicos y Centros Académicos)+OPI
Aprobación del CI	30/9/2026	30/9/2026	30/9/2026	30/9/2026	Administración+CI+Acompañamiento técnico (GTH, DFC, OPI)
Envío del Plan Anual Operativo y del Presupuesto a Contraloría General de la República	30/9/2026	30/9/2026	30/9/2026	30/9/2026	Rectora
Ingreso datos Plan Presupuesto al SIPP - CGR	26/9/2026	30/9/2026	26/9/2026	30/9/2026	DFC+OPI
Subir documentos actualizados a la página de transparencia y OPI	1/10/2026	2/10/2026	1/10/2026	2/10/2026	OPI



La señora Sofía García Romero solicita ampliar la explicación sobre la forma en que se trasladan las metas estratégicas a las metas operativas, señalando que en el documento remitido algunas mantienen una redacción similar a la meta estratégica, mientras que otras presentan variaciones. Consulta sobre el proceso seguido para realizar esta transición bajo la nueva metodología.

La señora Evelyn Hernández Solís explica que, en el caso de las metas estratégicas, el proceso fue más sencillo debido a que ya estaban identificadas en la planificación quinquenal, por lo que se tomó como referencia la meta estratégica correspondiente al año y posteriormente se depuró con las personas responsables. En cuanto a las metas de gestión, anteriormente denominadas operativas, señala que se realizó una identificación con mayor énfasis en los productos que atienden, agrupando y sistematizando las actividades en función de los productos intermedios y finales. Asimismo, indica que se incorporaron como metas algunos productos o servicios institucionales que anteriormente se encontraban dispersos en otras líneas de trabajo, con el propósito de darles mayor visibilidad dentro del plan. Añade que uno de los cambios más importantes corresponde a los indicadores, para lo cual se requiere iniciar la recopilación y sistematización de información que permita, posteriormente, medir resultados.

La señora Raquel Mejías Elizondo agrega que también se revisaron los indicadores de resultados planteados en el PAO y se incorporaron actividades orientadas a iniciar la construcción de indicadores o la recopilación de información necesaria para su medición. Explica que, aunque algunas metas operativas del año no reflejen directamente el resultado esperado, se busca generar las condiciones para que el PAO contribuya progresivamente al

seguimiento del Plan Estratégico Institucional. Señala que cada meta contará con indicadores de seguimiento y de resultado.

La señora Evelyn Hernández Solís aclara que el documento remitido corresponde a un anteproyecto y que la versión que se enviará posteriormente incorporará las fichas técnicas de los indicadores y la información recopilada con las personas responsables de las metas.

El señor Johan Carvajal Godínez consulta sobre la incorporación de líneas base para los indicadores, particularmente la correspondiente al año 2026, con el propósito de contar con un punto de referencia que permita valorar técnicamente el desempeño y determinar si existe crecimiento o avance.

La señora Raquel Mejías Elizondo explica que durante las reuniones con las personas responsables se han definido aspectos técnicos como el indicador, la línea base, la fuente de información y las definiciones asociadas, por lo que la versión final del PAO incluirá las respectivas fichas técnicas.

El señor Johan Carvajal Godínez consulta además sobre la Política 6 del PAO, relacionada con el fortalecimiento de la vida estudiantil como eje sustantivo, debido a que no identifica metas asociadas directamente con dicha política.

La señora Evelyn Hernández Solís aclara que una misma meta puede atender varias políticas y que esta vinculación será revisada y reflejada en la versión final del documento, dado que el anteproyecto aún se encontraba en proceso de ajuste.

La señora Sofía García Romero presenta diversas observaciones generales sobre las metas correspondientes a la Dirección Superior y la Administración. Señala que algunas metas orientadas al fortalecimiento de las dependencias únicamente incluyen actividades rutinarias de desarrollo, registro y seguimiento, sin evidenciar con claridad las acciones concretas mediante las cuales se pretende fortalecerlas. Asimismo, plantea la necesidad de cuantificar las actividades y determinar el peso relativo de cada dependencia en el cumplimiento de las metas, de manera que posteriormente pueda relacionarse con los resultados de los indicadores. Señala además la necesidad de revisar la secuencia lógica de algunas actividades, precisar criterios de priorización para la adquisición de bienes duraderos, revisar actividades relacionadas con el mantenimiento y realizar ajustes en la redacción de determinadas acciones. En el caso de las propuestas de modificación normativa, considera necesario distinguir entre identificar los ajustes requeridos, ejecutarlos y gestionar su aprobación ante las instancias correspondientes. Asimismo, destaca la importancia de visibilizar las corresponsabilidades en el cumplimiento de las metas, debido a que estas generalmente requieren la participación de varias dependencias. Señala que esta situación debe considerarse también en la identificación de riesgos, particularmente cuando existen limitaciones de personal, cargas de trabajo o procesos institucionales que pueden afectar el

cumplimiento de una meta. En relación con la meta de documentar cinco macroprocesos institucionales analizados y mejorados, considera necesario valorar cuidadosamente su alcance y la capacidad instalada de la institución para cumplirla, tomando en cuenta los esfuerzos que ya se realizan en materia de gestión de la calidad y documentación de procesos. Señala que la documentación de macroprocesos constituye un componente del sistema de gestión de la calidad y no debe confundirse con la totalidad de dicho sistema. Asimismo, plantea revisar el uso del término “optimización”, considerando que la mejora continua supone un proceso permanente y que podría ser más adecuado utilizar términos como “mejora”. Destaca también la necesidad de reconocer la dependencia entre metas, de manera que la documentación y análisis de procesos precedan a su eventual automatización mediante sistemas de información.

La señora Silvia Watson Araya explica que la meta relacionada con la gestión ambiental no se considera únicamente operativa, sino que responde a un componente estratégico vinculado con la medición de resultados. Señala que el plan ambiental institucional comprende diversos elementos relacionados con el uso responsable del papel, combustibles, aire acondicionado y otros aspectos ambientales, y que actualmente se trabaja en una actualización del plan y en un nuevo plan de acción que requerirá nuevamente procesos de sensibilización en la institución.

La señora Fabiola Arias Cordero explica que, posterior a la elaboración del anteproyecto, se realizó un ejercicio de revisión con las personas responsables de las metas, considerando actividades, riesgos e indicadores, por lo que estas han experimentado modificaciones significativas. Señala que parte del detalle se encuentra en los planes anuales de trabajo y que estos pueden ser compartidos para ampliar la información. Asimismo, indica que se han precisado las responsabilidades, incorporando a las diferentes dependencias que participan en el cumplimiento de las metas. En relación con la adquisición de bienes duraderos, explica que se considerarán los procesos a los que se asignen recursos, independientemente de su estado de avance, y que se dará seguimiento mediante parámetros que permitan determinar si se encuentran en adjudicación, análisis de ofertas, entrega u otra etapa del proceso. En materia de mantenimiento, señala que se busca fortalecer la articulación con los campus y centros y visibilizar sus resultados.

El señor Francisco Céspedes Obando plantea como observación general la necesidad de fortalecer la desagregación de las metas y actividades por campus y centro, debido a que observa que, salvo el programa de Administración, la mayoría de los programas no presentan esta distribución de manera explícita. Señala que, por ejemplo, una meta que contemple la ejecución de 35 proyectos de extensión podría cumplirse concentrando todos los proyectos en un solo campus, sin garantizar una distribución territorial equilibrada. Considera conveniente avanzar hacia una planificación que permita identificar cuántos proyectos y acciones se pretenden desarrollar en

cada campus y centro, con el propósito de evitar la concentración de las actividades institucionales y mejorar su visibilidad territorial.

El señor José Luis León Salazar coincide con la observación planteada y señala que el impacto de las actividades de investigación y extensión en los campus y centros ha venido creciendo. Explica que, mediante la aplicación del artículo 32 del Reglamento de Investigación y Extensión, se busca avanzar hacia una mayor participación de las unidades académicas en la definición de las actividades de investigación y extensión, en función de los recursos disponibles. Asimismo, informa que actualmente se observan avances importantes en la cantidad de proyectos activos en la Sede de San Carlos y considera que existe una tendencia hacia una mayor desconcentración de los recursos y del impacto institucional.

La señora Fabiola Arias Cordero aclara que la versión final del documento incluirá un resumen con el aporte de cada campus y centro en función de las metas correspondientes. Señala que, en el caso de las metas estratégicas institucionales, se procurará incorporar la participación de los diferentes campus y centros, aunque en algunas situaciones la implementación pueda iniciar en un campus específico y posteriormente extenderse a los demás. Indica que el documento permitirá visualizar las cantidades, porcentajes u otros datos disponibles, particularmente en docencia, vida estudiantil, investigación y extensión.

La señora Laura Hernández Alpízar manifiesta que, desde una perspectiva estratégica, identifica aspectos que requieren revisión en cuanto a su alineación con el Estatuto Orgánico. Señala que, de acuerdo con su interpretación, la Vicerrectoría de Investigación y Extensión tiene la responsabilidad institucional de gestionar estos procesos, por lo que considera necesario revisar la asignación de responsabilidades a otras vicerrectorías que aparece en algunas metas. Aclara que la adscripción presupuestaria de una plaza no determina la responsabilidad estratégica de los procesos sustantivos que desarrolla la persona o unidad correspondiente. En ese sentido, considera necesario alinear la planificación y los procesos administrativos con lo establecido en el Estatuto Orgánico o, si la institución pretende modificar esa distribución de responsabilidades, plantear formalmente las reformas estatutarias correspondientes. Señala además que varias metas y diagnósticos requieren mayor precisión respecto de los resultados esperados, los responsables de su presentación, los indicadores de alcance y los mecanismos de seguimiento. Asimismo, considera necesario planificar bajo un escenario presupuestario de base cero, definiendo con claridad las prioridades institucionales y evitando que el riesgo presupuestario se convierta en una justificación recurrente. Destaca que cuando una meta depende del cumplimiento de actividades correspondientes a otras metas, el riesgo debe considerarse como un riesgo encadenado y valorarse de manera integral.

El señor Randall Blanco Benamburg manifiesta preocupación por el cronograma de planificación, debido a que considera que no permite realizar revisiones suficientemente amplias y oportunas. Señala que el documento recibido continúa presentando cambios, lo que podría limitar la utilidad de las observaciones que formule el Consejo Institucional y generar dificultades para su análisis antes de la aprobación. Cuestiona además algunas metas formuladas en términos porcentuales y aquellas cuya redacción coincide con la de las actividades, pues considera que debe existir una diferenciación clara entre lo que constituye una meta y las acciones necesarias para alcanzarla. También plantea dudas sobre la forma en que se medirán algunas metas relacionadas con capacitación, particularmente para distinguir entre personas capacitadas y número de participaciones. Asimismo, considera necesario revisar la relación entre las metas y la estrategia territorial, de manera que el cumplimiento de las metas refleje efectivamente una distribución regional y no permita alcanzar el 100 % concentrando las acciones en un solo campus. Plantea también observaciones sobre la clasificación transversal de productos, la formulación de algunos diagnósticos y la necesidad de que estos reflejen impactos y no únicamente cantidades de personas o actividades realizadas. Finalmente, señala que remitirá sus observaciones por escrito y reconoce que algunas de sus inquietudes podrían obedecer a la falta de claridad sobre la metodología empleada.

El señor Rodrigo Calvo Bodán señala que algunas estrategias hacen referencia a la optimización, mientras que las actividades asociadas parecen corresponder a acciones rutinarias, por lo que considera conveniente explicar cómo dichas actividades contribuyen al logro de la optimización planteada. Asimismo, informa que remitirá una propuesta de índice de efectividad que relacione las metas con el presupuesto asignado, con el propósito de que pueda considerarse como herramienta de análisis, especialmente durante la evaluación del cumplimiento.

La señora Laura Hernández Alpízar retoma la observación relacionada con la desagregación territorial y recuerda que, a nivel presupuestario, ya se había avanzado en la identificación del gasto por regiones dentro de cada programa. Considera necesario trasladar ese avance al proceso de planificación, de manera que la información pueda presentarse desagregada y facilite la rendición de cuentas, incluyendo líneas base. Asimismo, señala que algunas metas se concentran en cantidades absolutas, como el número de proyectos o programas desarrollados, sin reflejar una orientación estratégica o un contenido cualitativo. Considera necesario que la planificación institucional defina con mayor claridad qué se pretende lograr y cuál es el impacto esperado, más allá del volumen de actividades ejecutadas.

La señora Sofía García Romero señala que las observaciones formuladas serán remitidas por escrito y espera que resulten de utilidad para el proceso de ajuste del documento. Destaca la importancia de continuar sensibilizando a la comunidad institucional sobre la nueva metodología, debido a que persisten

dudas respecto de la forma en que se medirán los resultados cuando algunas metas mantienen una redacción similar a la utilizada en años anteriores. Asimismo, solicita valorar si los campus y centros se encuentran adecuadamente visibilizados en el plan. Finalmente, solicita al señor Ricardo Coy Herrera dar seguimiento al acuerdo relacionado con el presupuesto de FEITEC, debido a que se requiere contar con este para incorporarlo en el PAO conforme a la normativa.

El señor Ricardo Coy Herrera informa que ya firmó el acuerdo correspondiente con la señora Camila Delgado Agüero y que este se encuentra en trámite.

La señora Sofía García Romero agradece la información y concluye la reunión, quedando a la espera de los documentos finales.

Nota: se agradece la participación a las personas invitadas, quienes proceden a retirarse de la reunión.

El señor Randall Blanco Benamburg insiste en la necesidad de convocar las audiencias con mayor contexto y señala que estas deben orientarse al análisis y discusión de los documentos, evitando dedicar tiempo considerable a presentaciones generales. Manifiesta su preocupación por el cronograma de planificación, debido a que los plazos establecidos no permiten al Consejo Institucional conocer y analizar oportunamente los documentos antes de su aprobación, lo que limita el ejercicio responsable de sus funciones. Considera necesario revisar la estrategia de elaboración del cronograma y disponer de tiempos realistas para el análisis de los documentos.

La señora Laura Hernández Alpízar coincide con las observaciones y señala que el Consejo Institucional no debe aprobar documentos únicamente por cumplir un cronograma. Considera que la experiencia del año anterior demuestra que el cronograma no fue realista y que debe replantearse el proceso. Asimismo, expresa preocupación por las debilidades de la planificación estratégica institucional, particularmente por su enfoque excesivamente cuantitativo, y plantea la necesidad de orientar la gestión hacia resultados e impacto institucional. Indica que, de mantenerse las condiciones actuales, tampoco estaría dispuesta a aprobar el documento.

El señor Francisco Céspedes Obando consulta si el cronograma puede modificarse, ya que considera necesario revisarlo para evitar que los procesos se desarrollen con tanta premura. Señala que debe existir flexibilidad para realizar ajustes a los documentos, pero que ello no debe convertirse en una práctica que permita postergar la corrección de errores. Considera que un cronograma más adecuado permitiría tanto al Consejo Institucional disponer de mayor tiempo para revisar los documentos como a las dependencias elaborarlos con mayor calidad. Reconoce que el presente año es atípico por la elaboración simultánea de dos documentos de planificación.

La señora Sofía García Romero señala que el cronograma puede replantearse y que es necesario revisar integralmente el proceso de planificación, debido a que actualmente no existe una comprensión uniforme de su metodología.

El señor Rodrigo Calvo Bodán señala que el calendario debe ajustarse hacia atrás, de manera que la formulación inicie con mayor anticipación, considerando que la fecha límite del 30 de setiembre constituye un requerimiento externo. Advierte que, si el PAO no se aprueba oportunamente, podrían generarse consecuencias presupuestarias ante la Contraloría General de la República. Por ello, considera necesario coordinar con las instancias responsables un mecanismo que permita remitir la versión final con varios días de anticipación y evitar que el Consejo Institucional deba revisarla de un día para otro.

La señora Sofía García Romero señala que, tradicionalmente, el anteproyecto ha constituido prácticamente la versión final del documento, con ajustes menores relacionados principalmente con su vinculación presupuestaria; sin embargo, en esta ocasión se han presentado modificaciones sustanciales.

El señor Randall Blanco Benamburg considera que debe establecerse como premisa que el Consejo Institucional reciba la versión final con al menos 15 días de anticipación y que el cronograma se planifique hacia atrás a partir de esa fecha. Asimismo, plantea que las propuestas de las sesiones deben remitirse con suficiente antelación, especialmente durante setiembre, para que el Consejo pueda concentrarse en el análisis y aprobación del PAO.

La señora Laura Hernández Alpízar enfatiza que el Consejo Institucional no debe aprobar documentos deficientes por presión de los plazos o por las consecuencias que pueda generar su no aprobación. Considera necesario exigir mayor calidad y confiabilidad técnica en los documentos y establecer mecanismos que permitan corregir las debilidades de fondo antes de su presentación al Consejo. También plantea la necesidad de revisar, entre el Consejo y la Administración, la forma de trabajo y los tiempos de remisión de las propuestas.

La señora Sofía García Romero propone fortalecer la comunicación y coordinación entre el Consejo Institucional, la Administración y la Oficina de Planificación Institucional, mediante espacios de trabajo que permitan mejorar el cronograma, la calidad de los productos y la oportunidad de la información. Asimismo, se plantea mejorar la comunicación del Consejo con la comunidad institucional, de manera que se conozcan las razones y limitaciones que inciden en la toma de decisiones.

Se dispone

Remitir a la Rectoría y a la Oficina de Planificación Institucional, las observaciones emitidas por esta Comisión.

6. **Exp-CI-534-2025 AUDI-242-2025** Reglamento Comité Auditoría (revisión observaciones) *A cargo de la Máster Laura Hernández Alpízar*

   Se dispone trasladar este tema para la próxima semana, debido a limitaciones de tiempo.

7. **Exp-CI-464-2025 R-601-2025** Propuesta Reglamento Teletrabajo *A cargo del Mag. Randall Blanco Benamburg*

   Se dispone trasladar este tema para la próxima semana, debido a limitaciones de tiempo.

8. **Varios**

   No se presentaron asuntos varios.

Finaliza la reunión al ser las doce horas con diecisiete minutos.

TEC | Tecnológico de Costa Rica

Firmado digitalmente por SOFIA BEATRIZ GARCIA ROMERO (FIRMA)
Fecha: 2026.11.04 13:33:46 -06'00'

Ing. Sofía García Romero
Coordinadora

CINDY MARIA PICADO MONTERO (FIRMA)

Firmado digitalmente por CINDY MARIA PICADO MONTERO (FIRMA)
Fecha: 2026.11.02 11:28:19 -06'00'

Cindy Picado Montero
Técnica de Apoyo