

Plan Estratégico Institucional

2022-2026

Reformulado a
Junio de 2024

Contenidos

1.	Presentación	8
2.	Reseña Histórica	9
3.	Metodología	17
4.	Marco Estratégico Institucional	23
	4.1 Misión	23
	4.2 Visión	24
	4.3 Fines	24
	4.4 Principios	25
	4.5 Valores	26
	4.6 Políticas Generales Institucionales	27
5.	Marco Jurídico Institucional	29
	5.1 Constitución Política de Costa Rica	29
	5.2 Ley General de la Administración Pública	31
	5.3 Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos	31
	5.4 Ley de Control Interno	31
	5.5 Ley Orgánica y Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica	33
	5.5.1 Consejo Institucional	34
	5.5.2 Rector	34
	5.5.3 Vicerrectores	35
	5.5.4 Consejo de Departamento Académico	35
	5.5.5 Director de Departamento Académico	35
	5.5.6 Director de Departamento de Apoyo Académico	36
	5.5.7 Director Campus Tecnológico Local	36
	5.5.8 Director Centro Académico	36
	5.5.9 Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	37
	5.5.10 Normas de Control Interno	37
	5.6 Reglamento del Proceso de Planificación Institucional	37
6.	Estructura Organizativa	38
	6.1 Estructura Organizativa	38
	6.1.1 Organismos de Máxima Jerarquía Institucional	38
	6.1.2 Jerarquía Ejecutiva	38
	6.1.3 Organismos con Suficiente Autonomía	39
	6.1.4 Departamentos y Unidades de Carácter Operativo	39
	6.2 Organigrama	40
7.	Análisis del Contexto	42
	7.1 Análisis del Contexto Externo	48

7.1.1	Entorno Económico	48
7.1.2	Economía Mundial.....	48
7.1.3	Economía de Costa Rica.....	52
7.1.4	Perspectivas Económicas.....	54
7.1.5	Situación Fiscal.....	56
7.1.6	Regla Fiscal	58
7.2	Análisis del Contexto Interno	62
8.	Alineación con Planes.....	64
9.	Sinopsis.....	73
10.	Plan de Acción	74
11.	Gestión del Riesgo Plan Estratégico 2022-2026	93
11.1	Introducción	93
11.2	Objetivo	94
11.3	Alcance.....	94
11.4	Modelo de Gestión de Riesgos	94
11.5	Metodología	96
11.6	Resultados	96
11.7	Gestión de Riesgos de la Regla Fiscal.....	102
	• Riesgos generales a nivel país derivados de la regla fiscal que pueden impactar a la Institución.....	102
	• Riesgos derivados de la aplicación de la regla fiscal que podrían afectar la ejecución de las metas institucionales.....	103
	Etapas ejecutadas por parte de la Administración	109
11.8	De la normativa de Riesgos	128
12.	Fichas Técnicas de Indicadores de las metas Plan Estratégico 2022-2026	130
13.	Vinculación de Metas con Requerimientos Presupuestarios	132
14.	Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico	145
15.	Referencias	147
16.	Anexos	150
a.	Anexo No.1: Plantilla Gestión del Riesgo. Plan Estratégico Institucional 2022-2026.	150
b.	Anexo No.2: Fichas Técnicas de Indicadoresde las metas Plan Estratégico 2022-2026	180

Figuras

Figura N° 1. Cronología de rectores del ITCR.....	10
Figura N° 2. Cronología de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026	21
Figura N° 3. Modelo de Planificación Institucional, 2020.....	22
Figura N° 4. Valores de ITCR	26
Figura N° 5. Organigrama ITCR	41
Figura N° 6. Sinopsis del Plan Estratégico 2022-2026	73
Figura N° 7. Estrategias del PEI 2022-2026.....	75
Figura N° 8. Modelo de Planificación Institucional y Gestión de Riesgos, OPI, UECI	95
Figura N° 9. Riesgos generales a nivel país.....	102

Imágenes

Imagen N° 1. Centro Académico de Alajuela.....	12
Imagen N° 2. Campus Tecnológico Local San Carlos	13
Imagen N° 3. Campus Tecnológico Local San José	14
Imagen N° 4. Centro Académico de Limón.....	15

Cuadros

Cuadro N° 1. Políticas Generales Institucionales 2022-2026.....	27
Cuadro N° 2. FODA Institucional	43
Cuadro N° 3. Alineación de estrategias y metas del Planes con PEI 2022-2026.....	64
Cuadro N° 4. Plan de Acción Institucional 2022-2026	76
Cuadro N° 5. Cantidad de estrategias, metas, riesgos, criterio de aceptación y acciones de respuesta al riesgo del Plan Estratégico Institucional 2022-2026.....	97
Cuadro N° 6. Riesgos identificados según categoría y descripción	99
Cuadro N° 7. Riesgos de la Regla Fiscal de las metas del Plan Estratégico Institucional	104
Cuadro N° 8. Presupuesto asignado, ejecutado y estimado para los años 2022 a 2026, según eje.....	134
Cuadro N° 9. Detalle de monto (en millones de colones) asignado y ejecutado según meta PEI, años 2022 a 2026.).....	135

Gráficos

Gráfico N°. 1. Producto Interno Bruto Trimestral. Variación Interanual en porcentajes.....	49
Gráfico N°. 2. Niveles de actividad económica en algunas economías. Índice de volumen (IV trimestre del 2019=100).....	50
Gráfico N°. 3. Tasa de desempleo de varias economías.....	51
Gráfico N°. 4. Índice de Precios de Materias Primas Importadas y Términos de Intercambio de precios de combustibles.....	51
Gráfico N°. 5. Producto Interno Bruto Trimestral. Variación Interanual en porcentajes.....	52
Gráfico N°. 6. Nivel del PIB en volumen del tercer trimestre por actividad económica. Serie tendencia-ciclo, en porcentajes y nivel (IV T 2019=100).....	53
Gráfico N°. 7. Indicadores del Mercado Laboral, en porcentajes.....	54
Gráfico N°. 8. Proyección del Crecimiento Económico del Mundo y de las Economías Avanzadas Variación Interanual.....	55
Gráfico N°. 9. Resultados del Gobierno Central. En porcentajes del PIB.....	56
Gráfico N°. 10. Gobierno Central: razón de deuda. En porcentajes del PIB.....	57
Gráfico N°. 11. Gobierno Central. Proyección de la relación Deuda a PIB. Proyección 2021-2026.....	59
Gráfico N°. 12. Criterio de Aceptación del Riesgo a nivel Institucional, Plan Estratégico Institucional 2022-2026.....	98
Gráfico N°. 13. Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Gestión.....	131
Gráfico N°. 14. Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Resultado.....	131

Siglas

Sigla	Descripción
AGI	Área de Gestión Institucional
AIR	Asamblea Institucional Representativa
BCCR	Banco Central de Costa Rica
CAA	Centro Académico de Alajuela
CAL	Centro Académico de Limón
Cequiatec	Centro de Investigación y de Servicios Químicos y Microbiológicos del Tecnológico de Costa Rica
Conare	Consejo Nacional de Rectores
Cenfocap	Centro de Formación y Capacitación
CETI	Comité Estratégico de Tecnologías de Información
CoPA	Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional
COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (siglas en inglés)
CTCC	Campus Tecnológico Central Cartago
CTLSC	Campus Tecnológico Local San Carlos
CTLSJ	Campus Tecnológico Local San José
ECE	Encuesta Continua de Empleo
EI	Estrategia Institucional
FEES	Fondo Especial para la Educación Superior
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FSDE	Fondo Solidario de Desarrollo Estudiantil
GAM	Gran Área Metropolitana
GTH	Gestión del Talento Humano
Gasel	Unidad Institucional de Gestión Ambiental y Seguridad Laboral
Hceres	Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y la Educación Superior de Francia (siglas en francés)
Iesue	Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal de Costa Rica
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica

Sigla	Descripción
Japdeva	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica
LHA	Laboratorios de Higiene Analítica
ME	Meta Estratégica
MEP	Ministerio de Educación Pública
MiPymes	Acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OPI	Oficina de Planificación Institucional
P.P	Puntos Porcentuales
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEN	Programa Estado de la Nación
Pestel	Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal
PIB	Producto Interno Bruto
Planes	Plan Nacional de la Educación Superior
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
Sesue	Sistema de Educación Superior Universitario Estatal
SIGI	Sistema de Indicadores de Gestión Institucional
SPNF	Sector Público No Financiero
TCE	Tiempo Completo Equivalente
TEC	Tecnológico de Costa Rica
TFG	Trabajo Final de Graduación
TI	Tecnología de Información
UCR	Universidad de Costa Rica
UECI	Unidad Especializada de Control Interno
Ufepi	Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales
UNED	Universidad Estatal a Distancia
USD	United States Dollar
UTN	Universidad Técnica Nacional
VAD	Vicerrectoría de Administración
ViDa	Vicerrectoría de Docencia
VIE	Vicerrectoría de Investigación y Extensión
Viesa	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

1. Presentación

Costa Rica enfrenta grandes retos para avanzar hacia un desarrollo socioeconómico, sustentable y ambientalmente sostenible; caracterizado por los procesos de globalización, aumento del desempleo, la transformación digital y la automatización del trabajo, asociadas a la cuarta revolución industrial, sumadas a la transición demográfica y la presencia ineludible de los efectos del cambio climático, lo cual exige fijar nuevos retos para mejorar la calidad de la docencia, investigación y extensión para contribuir con el desarrollo integral del país.

El reto del país se traduce a nivel institucional, en la necesidad de reinventarse para responder de manera oportuna a nuevos modelos de gestión, con los que se apoye a la población en mejorar el desempeño del mercado laboral y a encontrar propósito en un mundo en constante evolución.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) presenta en este documento el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026 donde se detallan las políticas y objetivos en congruencia con el Plan Nacional de la Educación Superior (Planes) vigente y a su vez, se concretan las estrategias y metas que orienta el quehacer hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

El documento está compuesto por una Reseña Histórica de la organización, el Marco Estratégico Institucional, Marco Jurídico, Estructura Organizativa y Análisis del Contexto, elementos que sirven de guía para alinear los ejes transversales que impactan a nivel institucional por medio de estrategias, metas institucionales, indicadores, valoración de riesgos y estimación financiera para su efectiva administración.

El PEI 2022-2026, es el producto de amplios espacios de discusión y análisis en los que participaron actores externos, autoridades institucionales y colaboradores, con el objetivo de provocar una visión conjunta y línea de acción por ejecutar durante el próximo quinquenio en condiciones que implican redoblar esfuerzos y propiciar un trabajo conjunto de la comunidad institucional para el logro y concreción del presente plan. Cabe destacar que el cumplimiento y la ejecución quedan supeditados a la asignación de recursos presupuestarios y aplicación de la Regla Fiscal.

2. Reseña Histórica

En el marco del 50 aniversario del TEC, institución benemérita de la educación, la cultura y la tecnología costarricenses, se procede a resaltar elementos base sobre sus orígenes y otros que son parte de su historia reciente. Tal como se ha publicado en la página web oficial de la institución, se procede a compilar la reseña histórica.

El ITCR es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas para contribuir al desarrollo de Costa Rica, creado el 10 de junio de 1971, mediante la Ley No. 4777.

La necesidad de crear el ITCR inicia en la administración del profesor José Joaquín Trejos Fernández, entre los años 1966 y 1970, a raíz del debate público en el que se discute la competitividad de Costa Rica en los aspectos tecnológicos necesarios para alcanzar el desarrollo del país, lo que ya se visualizaba de alta relevancia. Los diputados Fernando Guzmán Mata y Jorge Luis Villanueva Badilla presentaron a consideración de la Asamblea Legislativa un proyecto de ley para crear en Cartago un Instituto Tecnológico Nacional.

La Asamblea Legislativa después de varios debates sobre la ubicación de este instituto, en ceremonia solemne efectuada el 10 de junio de 1971, en el Gimnasio del Colegio de San Luis Gonzaga, el Presidente de la República, José Figueres Ferrer y el Ministro de Educación Pública, Prof. Uladislao Gámez Solano, sancionaron la Ley Orgánica del Instituto Tecnológico de Costa Rica, con sede en Cartago. Ese día se celebró en Cartago toda una fiesta cívica que conmemoraba y que concluía una etapa: la creación de una universidad pública cuyos ejes centrales serían la ciencia y la tecnología. La autonomía del Tecnológico de Costa Rica fue formalmente reconocida en 1975, cuando se incluyó tal condición en nuestra Constitución Política.

El TEC elige a través de su historia siete rectores y una rectora. El primer rector es el Ing. Vidal Quirós Berrocal para el periodo 1971 a 1982, seguido por el arquitecto Roberto Villalobos Ardón, quien fue el primero en ser elegido democráticamente para el periodo 1983-1987.

Durante el periodo comprendido entre 1987 a 1995, el MBA. Arturo Jofré Vartanian funge en el puesto, luego continuó el Ing. Alejandro Cruz Molina desde el año 1995 hasta el 2003, fecha a partir de la cual el MSc. Eugenio Trejos Benavides asumió la Rectoría, hasta junio del 2011. Para el periodo comprendido entre 2011 y 2019 el Dr. Julio Calvo Alvarado gestiona el quehacer de la institución, mientras que el Ing. Luis Paulino Méndez Badilla lidera el proceso de planificación institucional, plasmando en el presente documento, fijando el norte a seguir para el próximo quinquenio. No obstante, en julio de 2023 se eligió a la Ing. María Estrada Sánchez MSc. como primera rectora mujer de la institución y quien daría continuidad a la ejecución del presente Plan Estratégico.

Se muestra a continuación, la cronología de las personas rectoras del ITCR, según periodo:



Figura N°. 1. Cronología de rectores del ITCR

Esta casa de enseñanza superior sigue creciendo e innovando con su gama de carreras, con el objetivo de formar talento humano actualizado para garantizar su desempeño en puestos claves del sector público y privado, así como la especialización de profesionales en la investigación y el desarrollo de tecnología de punta.

Los beneficios aportados a la sociedad costarricense por el accionar del TEC desde su fundación son cuantiosos y a la vez difíciles de medir por su amplitud y diversidad. Esto se ha logrado gracias al trabajo en equipo de muchas personas y del compromiso de la Comunidad Institucional por seguir cumpliendo su rol transformador de la sociedad.

Para visibilizar estos logros, funcionarios y estudiantes de la institución lucharon para que esta casa de enseñanza superior fuera declarada como Institución Benemérita de la Educación, la Cultura y la

Tecnología Costarricenses. Esfuerzos que contaron con el apoyo del diputado Víctor Hernández Cerdas quien presenta el proyecto en la corriente legislativa el 25 de junio del 2011 y concluye cuando la Presidencia de la República de ese entonces, Laura Chinchilla Miranda, ratifica la ley que declaraba al ITCR, Institución Benemérita de la Educación, la Cultura y la Tecnología Costarricenses.

La Asamblea Legislativa aprueba el proyecto el 21 de junio del 2012, y se convierte en la Ley de la República No. 9060, publicada en el Diario Oficial La Gaceta 162, alcance 118. En ese momento, el TEC fue la tercera universidad en ser declarada benemérita después de la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Estatal a Distancia (Uned).

Por otro lado, siguiendo con el compromiso de mejora continua, al finalizar la década de los años 90, el TEC inicia los procesos de acreditación de sus carreras, en el 2001 se acreditan las primeras dos. En las últimas dos décadas, se han acreditado el 100% de las carreras de grado y se ha iniciado la acreditación de posgrados.

Como complemento a este esfuerzo, el TEC le apuesta a la acreditación institucional con el Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y la Educación Superior de Francia (Hceres por sus siglas en francés) para lo cual, en el 2017, se logra este reconocimiento, convirtiéndose en la primera universidad de América Latina en recibir esta distinción, actualmente se trabaja en la reacreditación con el ente.

Con la acreditación de carreras e institucional, esta casa de enseñanza superior ratifica que sus procesos académicos-administrativos son gestionados bajo condiciones que permiten a sus estudiantes y académicos participar activamente con sus contrapartes de universidades extranjeras.

Otro aspecto importante que mencionar es el compromiso de la institución con el cuidado del ambiente bajo la guía de la Unidad Institucional de Gestión Ambiental y Seguridad Laboral (Gasel). Algunos de los logros en materia ambiental son el Programa Bandera Azul Ecológica, el cual fue uno de los primeros reconocimientos en materia ambiental que tuvo el TEC, convirtiéndose en la primera universidad en obtenerlo con excelentes calificaciones; también la primera universidad pública en el país declarada Carbono Neutral. La certificación fue obtenida según lo especifica el Programa País Carbono Neutralidad de la Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía y es, específicamente, para el Campus Tecnológico Central Cartago y el Campus Tecnológico Local San José.

Adicionalmente, en el ranking mundial de universidades sostenibles, el TEC fue seleccionado y premiado con un ascenso por aportar de manera positiva con el ambiente. Cada año, Green Metric realiza una clasificación y en el 2020 ocupa el puesto 138 entre las 912 universidades a nivel mundial.

El TEC se caracteriza por la consigna de mejorar constantemente su calidad en la investigación y extensión, así como tener mayor visibilidad de su producción académica y gestión digital, logrando así un mejor posicionamiento en diversos rankings mundiales y nacionales.

La Institución se ha esforzado por la mejora continua de sus carreras en sus Campus Tecnológicos y Centros Académicos, brindando oportunidad a más jóvenes de cumplir su sueño de ser profesional. Para lograr este último objetivo, en el 2012 se iniciaron acciones para ampliar la cobertura, las cuales se detallan a continuación.

EL ITCR inicia actividades en la Sede Interuniversitaria de Alajuela, en el 2012, el cual en el 2015 se crea el Centro Académico de Alajuela (CAA), donde se oferta por primera vez la carrera de Ingeniería en Computación en la cabecera de esta provincia, atendiendo así a las poblaciones de jóvenes de la región occidental del país y fomentando el vínculo con el desarrollo industrial de esta zona.



Imagen N°. 1. Centro Académico de Alajuela

En ese mismo año, la carrera de Ingeniería en Producción Industrial llegó a la Sede Regional San Carlos, hoy Campus Tecnológico Local San Carlos (CTLSC), para formar profesionales capaces de transformar la economía de la zona, atendiendo de manera directa las necesidades de los sectores productivos.



Imagen N°. 2. Campus Tecnológico Local San Carlos

Durante el 2013 se continúa con el crecimiento, en el Centro Académico de San José, hoy llamado Campus Tecnológico Local San José, (CTLSJ), se comienza a impartir la carrera de Ingeniería en Computación con la consigna de seguir aportando recurso humano de alta calidad, competitividad y de realizar actividades de investigación y extensión con impacto en el entorno inmediato.



Imagen N°. 3. Campus Tecnológico Local San José

El 14 de marzo de ese mismo año se aprueba en la Asamblea Legislativa la modificación de la Ley No. 6450, la cual otorga a esta universidad más recursos, con el objetivo específico de llevar el TEC a la provincia de Limón y a la Zona Sur. De esta forma, en el 2014 se recibe a los primeros estudiantes.

El Centro Académico de Limón inicia sus funciones en las instalaciones del Centro de Formación y Capacitación (Cenfocap) de Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (Japdeva), brindando una opción real a los jóvenes de la provincia de ingresar al sistema universitario público. Con fundamento en el estudio de necesidades de la región, se ofertan las carreras de Ingeniería en Computación, Ingeniería en Producción Industrial y Administración de Empresas.

En el 2014 se inicia la negociación para adquirir un terreno de cerca de 30 000 metros cuadrados, propiedad del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), ubicado en Cerro Mocho, la cual se concreta en el 2015. Se construye la primera etapa de las instalaciones previstas para el Centro Académico y a finales del 2017 se realiza el traslado.



Imagen N°. 4. Centro Académico de Limón

Finalmente, en la Sede Central en Cartago, hoy Campus Tecnológico Central Cartago (CTCC), se abre la carrera de Ingeniería Física en el 2018, como complemento a la oferta de carreras de ingeniería. También se imparte la Licenciatura en Educación Técnica, como parte del apoyo que brinda el TEC al Ministerio de Educación Pública (MEP), formando profesores en ese campo.

En cuanto al crecimiento de infraestructura, a partir del 2012 se inicia una fase de crecimiento del TEC similar a la que se tuvo en las dos primeras décadas. Con fondos propios y con los recursos aportados por el Estado mediante un empréstito con el Banco Mundial, se aumentó el área construida en cerca de un 35%. El objetivo de este crecimiento era aumentar las capacidades en todas las sedes del TEC para poder recibir más estudiantes y mejorar la investigación y la extensión.

A partir del 2018, el Tecnológico de Costa Rica adopta un modelo organizativo basado en Campus Tecnológicos y Centros Académicos. Así lo aprueba la Asamblea Institucional Representativa (AIR) en la Sesión 95-2018.

De esta manera, la Sede Central Cartago, pasa a ser el Campus Tecnológico Central Cartago, la Sede Regional San Carlos se transforma en Campus Tecnológico Local San Carlos y el Centro Académico San José cambia su nombre a Campus Tecnológico Local San José. Por otro lado, los Centros Académicos Alajuela y Limón continúan como Centros Académicos.

Debido a la situación fiscal que vive el país, el Poder Ejecutivo implementa leyes orientadas a la generación de recursos frescos y al control del gasto público, como la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y proyecto de Ley Marco de Empleo Público, por ejemplo, lo cual ha obligado a las universidades públicas a definir planes de contención del gasto a partir del 2018. Para el presupuesto 2019, en la Asamblea Legislativa se redujo el Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) en 10 mil millones de colones, lo cual afecta de manera significativa a las universidades que reciben menor porcentaje: el TEC y la Uned.

Asimismo, para el año 2020 el FEES fue clasificado en gasto corriente y gasto de capital definiendo 70 mil millones de colones del FEES como gasto de capital, lo cual genera serias complicaciones a las universidades.

Por otro lado, la declaratoria de emergencia nacional por la pandemia Covid-19 en marzo del 2020, obliga a la institución a migrar de una operación 100% presencial a una operación en modalidad remota, en su mayor parte. Después de una pausa de cinco semanas se retomaron las actividades mediante el teletrabajo en la academia y aquellas funciones de apoyo que lo permitieran.

Otro elemento que destacar fue que la comunidad TEC mostró su compromiso con la sociedad. No solo logró dar continuidad a sus actividades sustantivas de docencia, investigación y extensión, en una nueva modalidad, sino que generó soluciones a temas como equipo de protección personal, equipo de soporte médico, así como diversos programas de apoyo al MEP, Pymes, MiPymes y público en general, esfuerzos que fueron reconocidos por el Presidente de la República, para el periodo 2018-2022, Carlos Alvarado Quesada.

Finalmente, es importante señalar que la institución ha mostrado, a través de su historia, capacidad de innovación, lo cual reviste de valor dado que la transformación digital obligará a la universidad a reinventarse. En este sentido, la optimización de los servicios usando las nuevas tecnologías y el aumento de los aportes a la sociedad, aún con menos recursos, llaman a hacer un alto en el camino para redefinir el rumbo y así garantizar la pertinencia de la universidad pública en estos tiempos.

3. Metodología

En la última década, el ITCR ha utilizado distintas metodologías para formulación estratégica, entre ellas: Cuadro de Mando Integral, Planificación por Proyectos y el Modelo de Planificación Tradicional o Modelo de Planificación Estratégica de Harvard. Este último, se utiliza como base para crear el actual Modelo de Planificación Institucional, aprobado en Consejo Institucional y que fundamenta la formulación del Plan Estratégico 2022-2026. El modelo brinda las etapas, los niveles de planificación, las herramientas y los componentes, así como sus recursos, productos, evaluación y rendición de cuentas.

Debe resaltarse que la planificación en el ITCR es particular, es un proceso democrático, en el que participan todas las dependencias de la institución. Para el proceso de formulación del presente Plan Estratégico Institucional 2022–2026, se diseña una ruta de trabajo que conforma un Comité Estratégico, integrado por representantes del Consejo Institucional, Consejo de Rectoría y equipo técnico de la Oficina de Planificación Institucional, así como diversos equipos de trabajo interdisciplinarios por cada programa institucional: Investigación y Extensión, Docencia, Vida Estudiantil y Gestión, con representación de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos en forma matricial. El propósito fue caracterizar el diagnóstico institucional, análisis del entorno, alineamiento con el Plan Nacional de la Educación Superior 2021-2025 y participar en cada una de las etapas de formulación y validación del Plan de Acción a desarrollar.

Los diversos equipos de trabajo integrados por colaboradores a fines, elegidos por los líderes de programas -vicerrectores(as)- con apoyo de la Oficina de Planificación Institucional, concretaron los elementos que componen el Plan de Acción, tales como: estrategias, objetivos, metas, indicadores y valoración de riesgo, cuantificando los recursos para el próximo horizonte 2022-2026.

En términos generales, una vez consolidada la metodología, esta se desarrolla de la siguiente manera:

- El proceso inicia con el diagnóstico, el cual considera análisis del entorno externo e interno, que integra: planes de orden superior (Planes 2021-2025), conferencia mundial y regional de la educación superior, informes de audiencias con grupos de expertos invitados -Pestel-, mapeo de oportunidades y amenazas, variables macroeconómicas, acuerdo FEES, ODS-Agenda 2030, estudios de sectores. A nivel interno: acuerdos del Congreso y AIR, fortalezas y debilidades, variables microeconómicas, planes de mejora, normativa, indicadores, riesgos, informes de resultados, entre otros.
- Como segundo punto, se analiza y valida la pertinencia del marco estratégico (misión, fines, principios, visión, valores) y el alineamiento brindado por el Plan Nacional de la Educación Superior 2021-2025, continuando con el norte institucional a través de las políticas generales, estrategias y grandes objetivos estratégicos.
- El Plan de Acción se concreta con la formulación de las metas institucionales, se establecen indicadores, valoración de los riesgos y cuantificación de recursos, clasificándolos en gastos corrientes y de capital (método que se amplía en el apartado No. 13 de este documento denominado "Vinculación de metas con requerimientos presupuestarios, finalizando con la etapa de seguimiento, monitoreo y evaluación.

De tal forma, el proceso de formulación estratégica contempla los pasos que se detallan en el siguiente diagrama:

Cronología de Formulación PEI



Cronología de Formulación PEI



Cronología de Formulación PEI



Cronología de Formulación PEI



Cronología de Formulación PEI

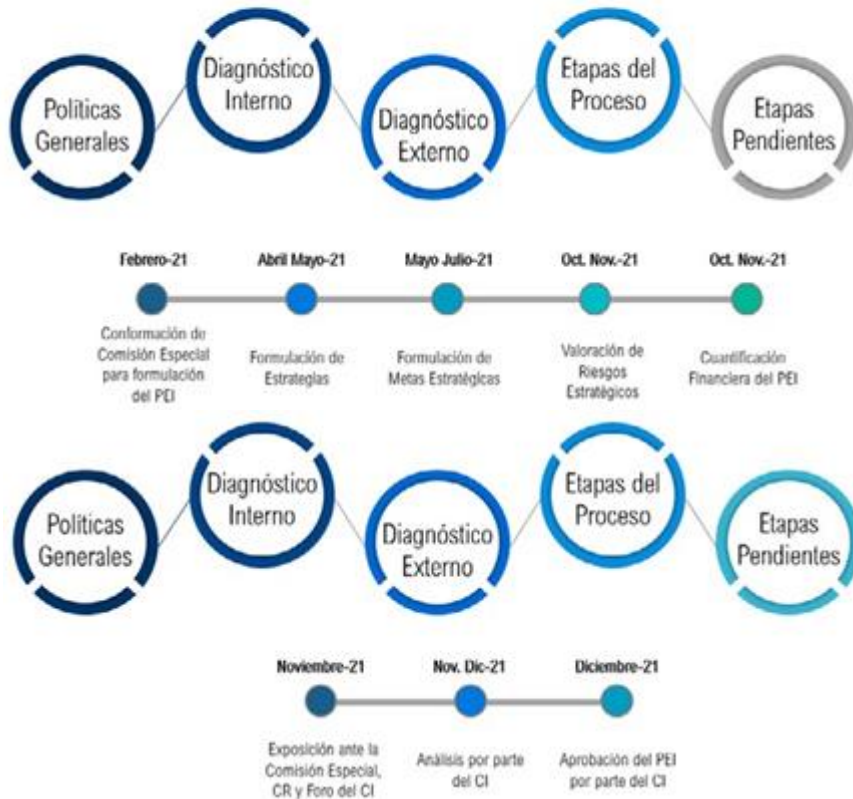


Figura N°. 2. Cronología de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026

A continuación, se presenta el Modelo de Planificación Institucional aprobado en Sesión Ordinaria No. 3183, Artículo 11, del 5 de agosto del 2020.

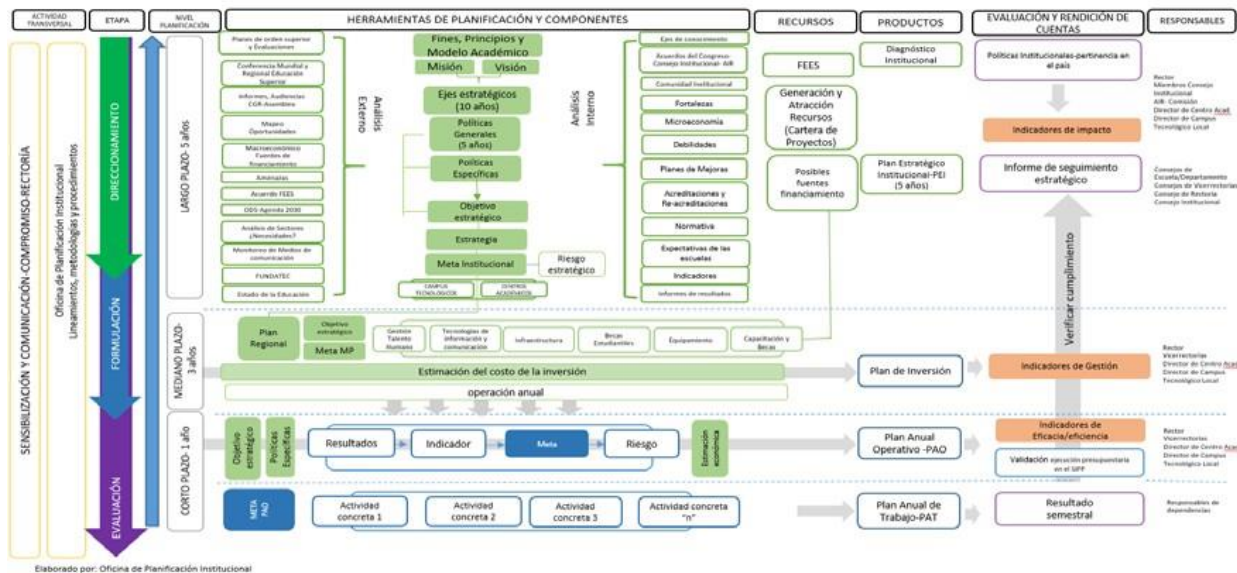


Figura N°. 3. Modelo de Planificación Institucional, 2020

Tal como se indicó al inicio del presente apartado, el proceso de planificación institucional se establece y norma en el reglamento interno, el cual, por motivos de la reciente aprobación del modelo implica la reformulación de dicho reglamento. El mismo se encuentra en etapas finales de análisis y revisión a cargo del equipo de trabajo *ad hoc*, que se encuentra integrado por: dos representantes del Consejo Institucional, un representante de Departamento Financiero Contable y tres representantes de la Oficina de Planificación Institucional. El objetivo es alinear elementos de la planificación para orientar las acciones institucionales y la toma de decisiones mediante la coordinación de actividades agrupadas en procesos-subprocesos participativos.

4. Marco Estratégico Institucional

El siguiente apartado brinda detalle del marco estratégico institucional, el cual inicia con la misión, visión, valores, fines, principios, políticas generales que explican la esencia de la organización y la proyección a futuro. A continuación, se detallan los elementos estratégicos mencionados:

4.1 Misión

La misión es la razón de ser del TEC, la cual identifica los productos y servicios actuales de la universidad, los tipos de beneficiarios a los cuales se dirige y las capacidades que brinda a la sociedad.

El Consejo Institucional, en su Sesión No. 1956, Artículo 12, del 18 de Setiembre de 1997, definió la Misión del Instituto Tecnológico de Costa Rica, según se detalla:

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

La cual está basada en la Misión esbozada en los artículos 1 y 3 de Ley Orgánica, sin sobrepasarla, más bien la aclara, la enriquece, la actualiza y tiene armonía con lo establecido.

4.2 Visión

La visión es la declaración que enuncia lo que la institución desea ser en el futuro, abarca elementos del proceso de planeamiento estratégico, proporciona detalles sobre la investigación, extensión, innovación, tecnología, talento humano, emprendimiento y el enfoque al beneficiario.

La Asamblea Institucional Representativa aprobó la siguiente visión del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sesión Ordinaria No. 89-2016, del 27 de abril del 2016:

“El Instituto Tecnológico de Costa Rica seguirá contribuyendo mediante la sólida formación del talento humano, el desarrollo de la investigación, la extensión, la acción social y la innovación científico-tecnológica pertinente, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los diferentes actores sociales a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva; comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto de los derechos humanos y del ambiente”.

4.3 Fines

De acuerdo con el Artículo No.2 del Estatuto Orgánico, los fines del Instituto Tecnológico de Costa Rica son:

- Formar profesionales en el campo tecnológico que aúnen al dominio de su disciplina, una clara conciencia del contexto socioeconómico, cultural y ambiental en que la tecnología se genera, transfiere y aplica; lo cual les permite participar en forma crítica y creativa en las actividades productivas nacionales.
- Generar, adaptar e incorporar en forma sistemática y continua, la tecnología necesaria para utilizar y transformar provechosamente para el país los recursos y fuerzas productivas.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense mediante la proyección de sus actividades a la atención y solución de los problemas prioritarios del país, a fin de edificar una sociedad más justa.
- Estimular la superación de la comunidad costarricense mediante el patrocinio y el desarrollo de programas culturales.

4.4 Principios

De acuerdo con el Artículo No.3 del Estatuto Orgánico, los principios del Instituto Tecnológico de Costa Rica son:

- La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades.
- La vinculación permanente con la realidad costarricense como medio de orientar sus políticas y acciones a las necesidades del país.
- El derecho exclusivo de la comunidad institucional, constituida por profesores y profesoras, el estudiantado y colaboradores administrativos, de darse su propio gobierno y de ejercerlo democráticamente, tanto para el establecimiento de sus órganos de deliberación y dirección, como para la determinación de sus políticas.
- La plena capacidad jurídica del Instituto para adquirir derechos y contraer obligaciones, de conformidad con la Constitución Política y las leyes de Costa Rica.
- La libertad de cátedra, entendida como el derecho del profesorado de proponer los programas académicos y desarrollar los ya establecidos, de conformidad con sus propias convicciones filosóficas, científicas, políticas y religiosas.
- La libertad de expresión de las ideas filosóficas, científicas, políticas y religiosas de los miembros de la comunidad del Instituto, dentro de un marco de respeto por las personas.
- La igualdad de oportunidades para el ingreso y permanencia del estudiantado en la institución.
- La evaluación permanente de los resultados de las labores de la institución y de cada uno de sus integrantes.
- La responsabilidad de los individuos y órganos del Tecnológico por las consecuencias de sus acciones y decisiones.

4.5 Valores

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

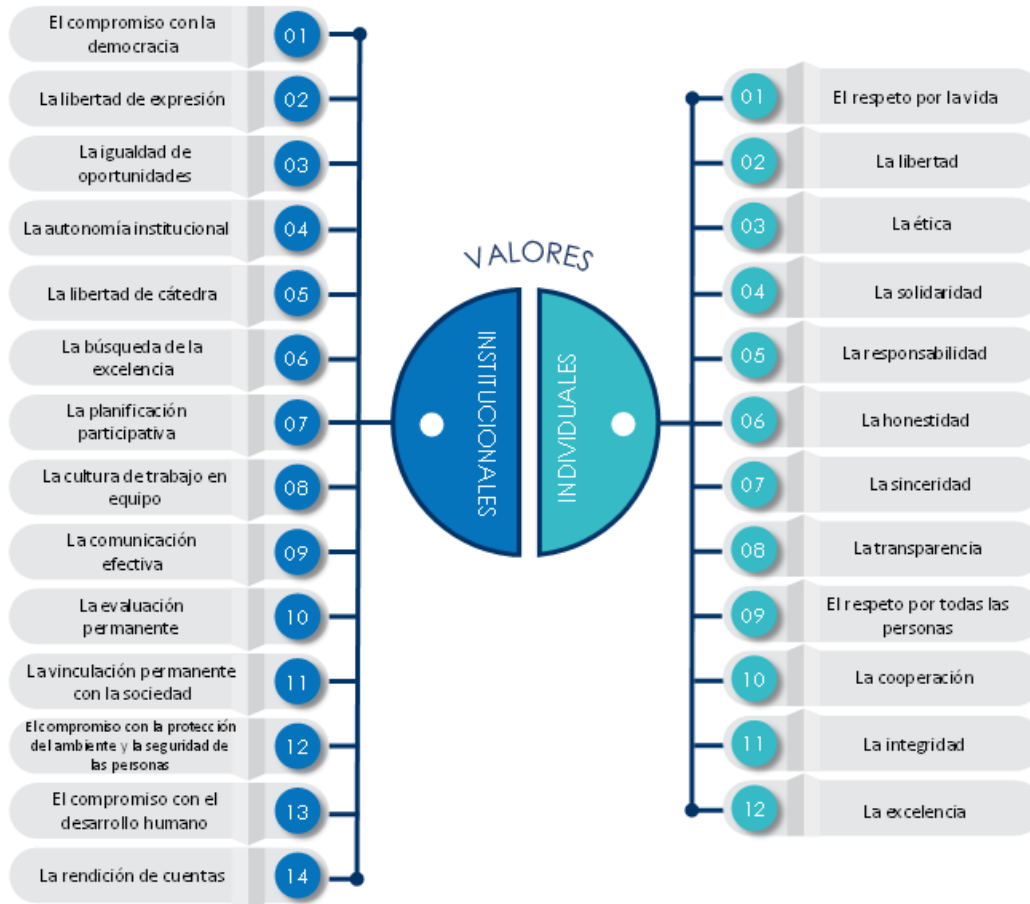


Figura N°. 4. Valores de ITCR

4.6 Políticas Generales Institucionales

En la Sesión Extraordinaria No.99-2021, de la AIR, realizada el 16 de noviembre del 2021, fueron aprobadas las siguientes Políticas Generales Institucionales 2022-2026 con carácter quinquenal o hasta su siguiente revisión.

Cuadro N°. 1. Políticas Generales Institucionales 2022-2026

Eje Temático	Política
Docencia	1. Se desarrollarán programas académicos en las áreas de Ciencia y Tecnología desde una perspectiva humanística e integral, en concordancia con los fines, principios y ejes de conocimiento estratégicos que aporten al desarrollo sostenible e inclusivo en procura de mejorar la calidad de vida de las personas.
Vida Estudiantil	2. Se fomentarán acciones que contribuyan a mejorar el acceso a la universidad, la integración de la vida estudiantil, las habilidades socioemocionales, la inclusión y los derechos humanos; procurando la igualdad de condiciones para todas las personas estudiantes inscritas en los campus tecnológicos y los centros académicos para asegurar su permanencia, formación integral y graduación exitosas.
Investigación	3. Se desarrollarán programas y proyectos de investigación y desarrollo con un enfoque científico tecnológico y de investigación educativa y sociocultural conforme a los fines, principios, valores y ejes de conocimiento estratégicos, para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, la competitividad del país o la generación de conocimiento.
Extensión y Acción Social	4. Se desarrollarán programas, proyectos y actividades de extensión y acción social, conforme los fines, principios, valores y ejes de conocimiento estratégicos, como una forma de vinculación con los actores del desarrollo, públicos y privados, proyectando la acción institucional en el ámbito sociocultural, educativo, productivo y organizativo, para contribuir en el desarrollo integral del país.
Gestión Institucional	5. Se fomentarán las mejores prácticas de gestión para una efectiva operación de los procesos, bajo principios de innovación y excelencia, con la incorporación de plataformas eficientes de TIC, orientadas al cumplimiento de los fines y principios institucionales para lograr la satisfacción de las personas vinculadas con el instituto.

Eje Temático	Política
Calidad	6. Se fomentará que todo el quehacer de la Institución se desarrolle con criterios de excelencia, generando una cultura de mejora continua en todos los procesos institucionales, a través de la autoevaluación, certificación y acreditación, para el cumplimiento de los fines y principios institucionales y la satisfacción de todas las personas vinculadas con el instituto.
Talento Humano	7. Se fomentará la atracción el aprendizaje y crecimiento de nuestro talento humano para responder a los cambios que requiere el quehacer institucional, impulsando la cualificación bajo una cultura participativa y un clima organizacional que propicie la permanencia satisfactoria y el mejor desempeño..
Ambiente, Salud y Seguridad	8. Se fomentará que todo el quehacer institucional se desarrolle adoptando las mejores prácticas para promover la salud integral, la seguridad en el trabajo y la sostenibilidad ambiental que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas funcionarias, estudiantes, proveedoras y visitantes.
Desarrollo Regional	9. Se fortalecerá la vinculación permanente de los campus tecnológicos locales y centros académicos con los actores del sector sociocultural, ambiental y productivo con programas proyectos y acciones académicas para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población de sus áreas de influencia.
Sostenibilidad	10. Se desarrollarán acciones orientadas a la diversificación de sus fuentes de ingresos y el eficiente control de sus gastos acorde a la planificación institucional para alcanzar el equilibrio económico y ambiental de la Institución en el largo plazo, así como las sinergias que puedan lograrse con el sistema de educación costarricense y las alianzas con entes públicos privados e internacionales.
Convivencia Institucional	11. Se fomentará en la Institución y en sus actividades un ambiente de respeto que garantice la participación plena y la sana convivencia de todas las personas sin distinción de su etnia, lugar de procedencia, género orientación sexual o identidad de género, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, filiación, condición de discapacidad, maternidad y paternidad, su condición socioeconómica, edad o cualquier otra forma de discriminación; generando una cultura de paz en un entorno de libre de hostigamiento hacia las personas.

Fuente: Políticas Generales Institucionales 2022-2026. Sesión Extraordinaria No.99-2021, de la AIR, realizada el 16 de noviembre del 2021.

Nota: Se actualizan las políticas según la SO AIR-107-2023 publicada en la Gaceta No. 1143 en octubre de 2023.

5. Marco Jurídico Institucional

El Instituto Tecnológico de Costa Rica, se regula principalmente bajo las siguientes fuentes jurídicas:

5.1 Constitución Política de Costa Rica

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

En el **Artículo No.85**, se expresa que el Estado dotará de financiamiento a las instituciones de educación superior y describe el mecanismo por el cual se asignan y acceden estos recursos. Se establece también, que las instituciones estatales de educación superior guiarán su accionar conforme al Plan Nacional de la Educación Superior (Planes), el cual debe considerar los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

En materia de Autonomía Universitaria, según el mismo Artículo 84, el ITCR goza de autonomía especial, la que es amplia, por cuanto implica una potestad normativa en aspectos académicos, administrativos, organizativos y de gobierno. Lo anterior implica que la ley sólo puede intervenir en materias universitarias para complementarlas, no para modificarlas.

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

La Sala Constitucional también indica, en el voto 1313-93, que las universidades “...tienen poder reglamentario (autónomo y de ejecución); pueden autoestructurarse, repartir sus competencias en el ámbito interno del ente, desconcentrarse en lo jurídicamente posible y lícito, regular el servicio que prestan, y decidir libremente sobre su personal”.

Por tanto, la autonomía universitaria garantiza al ITCR la potestad normativa para regular las relaciones internas propias del servicio que presta y consecuentemente, es exclusivamente dicha normativa la que puede aplicarse y son estrictamente los órganos internos de la institución quienes pueden resolver sobre el punto, con la única salvedad, según lo ha señalado la Sala Constitucional en reiterados Votos, de respetar los principios constitucionales.

Véase, a manera de ejemplo, el Voto 5880-2004 de la Sala Constitucional que al respecto indica: “...valora este Tribunal que la autonomía universitaria está contemplada constitucionalmente, otorgando la facultad a los centros de enseñanza superior –entre otras- de tener independencia funcional, por lo que para los efectos académicos, le son aplicables sus reglamentos internos...”. Punto que la misma Sala Constitucional sostenía en el Voto 2801-1994 al reconocer que “...las universidades tienen el derecho de gobernarse con autonomía (artículo 84 Constitucional), dentro de los límites establecidos por la Constitución Política y las leyes especiales que reglamentan su organización y funcionamiento, de manera que, los Tribunales de justicia –en cuenta esta Sala- encargados de la aplicación de la ley y la Constitución, no pueden intervenir en la autonomía funcional de la Universidad, salvo cuando las autoridades universitarias violen la Constitución”.

Cabe resaltar, que actualmente la autonomía universitaria se ve amenazada según lo dictado por los poderes de la República, ante lo cual las universidades han iniciado las acciones judiciales correspondientes, para que se les excluya de la aplicación de los Títulos III y IV de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas y se está a la espera de respuesta.

5.2 Ley General de la Administración Pública

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

“1. Las reglas de esta ley que regulan la actividad del Estado se aplicarán también a los otros entes públicos, en ausencia de norma especial para éstos.

2. Las reglas que regulan a los otros entes públicos no se aplicarán al Estado, salvo que la naturaleza de la situación requiera lo contrario.”

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

5.3 Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

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

5.4 Ley de Control Interno

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

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

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

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

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

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

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.*
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*
- c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.*

- d) *Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.*
- e) *Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano asu sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.”*

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

- a) *Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.*
- b) *Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*
- c) *Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*
- d) *Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.*

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

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

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

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

A continuación, se detallan dichas responsabilidades:

5.5.1 Consejo Institucional

Artículo No.18, inciso b): *“Aprobar el Plan estratégico institucional y los Planes anuales operativos, el presupuesto del Instituto, y los indicadores de gestión, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico y en la reglamentación respectiva”.*

5.5.2 Rector_

Artículo No.26, incisos a), q) y z):

- “a) Planear, dirigir y evaluar la ejecución de las labores del Instituto, de acuerdo con las políticas institucionales.*
- q) Someter a aprobación del Consejo Institucional el proyecto de presupuesto y sus modificaciones, así como los planes de desarrollo de largo, mediano y corto plazo.*
- z) Formular anualmente la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan anual operativo y del Presupuesto institucional, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico, en la reglamentación respectiva y en el Plan estratégico institucional”.*

5.5.3 Vicerrectores

Artículo No.32, incisos b), k) y o):

- "b) Planear, dirigir y evaluar las actividades de las unidades a su cargo.*
- k) Presentar al Rector el plan anual y el anteproyecto de presupuesto de las dependencias y programas a su cargo y colaborar en las gestiones necesarias para su financiamiento.*
- o) Asesorar al Rector en la formulación de la propuesta de políticas específicas para orientar la elaboración y la ejecución del Plan Anual Operativo y del Presupuesto Institucional".*

5.5.4 Consejo de Departamento Académico

Artículo No.56, incisos b) y i):

- "b) Aprobar en primera instancia y proponer por medio del Director al Consejo de Vicerrectoría correspondiente, los planes y programas de docencia, investigación y extensión del Departamento.*
- i) Analizar y aprobar, en primera instancia, el anteproyecto de presupuesto del departamento elaborado por el Director"*

5.5.5 Director de Departamento Académico

Artículo No.59, incisos a), i) y m):

- "a) Planear, organizar, dirigir y evaluar las labores del departamento.*
- ii) Preparar el plan de trabajo y el anteproyecto de presupuesto del departamento y presentarlo al Consejo de Departamento.*
- m) Proponer al Consejo de Departamento planes y programas de docencia, investigación y extensión".*

5.5.6 Director de Departamento de Apoyo Académico

Artículo No.63, incisos a) y e):

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

e) Preparar el plan anual de trabajo y el anteproyecto de presupuesto del departamento según las pautas señaladas por el superior jerárquico y presentarlos al Director de Sede, Vicerrector, Rector, según corresponda, y hacerlo del conocimiento de su departamento”.

5.5.7 Director Campus Tecnológico Local

Artículo No.79, inciso “c”

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

5.5.8 Director Centro Académico

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

Artículo 1, inciso “I”

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

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

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

5.5.10 Normas de Control Interno

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

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

5.6 Reglamento del Proceso de Planificación Institucional

Aprobado por el Consejo Institucional en sesión No. 2963, Artículo No.12, del 16 de marzo del 2016, Gaceta 430. Cabe resaltar que se encuentra en análisis para su actualización.

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

6. Estructura Organizativa

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

6.1 Estructura Organizativa

6.1.1 Organismos de Máxima Jerarquía Institucional

Asamblea Institucional: Es la máxima autoridad Institucional, la cual funciona en 2 instancias: la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.

Congreso Institucional: Órgano deliberativo en donde se discuten, reflexionan y analizan asuntos de carácter trascendental para el quehacer académico e institucional, cuyos acuerdos son vinculantes.

Consejo Institucional: Es el órgano directivo superior de la Institución.

6.1.2 Jerarquía Ejecutiva

Rector: Es la autoridad de más alta jerarquía ejecutiva de la Institución, según el artículo No.23 del Estatuto Orgánico.

Vicerrectorías: hay cuatro Vicerrectorías según el artículo No.29 del Estatuto Orgánico, conformadas por sus distintas áreas, departamentos y unidades, dirigidas por su respectivo(a) Vicerrector(a), las cuales son:

- Vicerrectoría de Administración
- Vicerrectoría de Docencia
- Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
- Vicerrectoría de Investigación y Extensión
- Director de Campus Tecnológicos, según el capítulo 9 del Estatuto Orgánico.
- Director de Centros Académicos, según el capítulo 9 del Estatuto Orgánico.
- Directores de Departamento.

6.1.3 Organismos con Suficiente Autonomía

Auditoría Interna: órgano con independencia funcional y de criterio en el ejercicio de sus funciones.

Tribunal Institucional Electoral: órgano que goza de plena independencia en el desempeño de sus funciones.

6.1.4 Departamentos y Unidades de Carácter Operativo

Departamentos Académicos: Tienen la responsabilidad de ofrecer la enseñanza, la investigación y la extensión.

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

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

6.2 Organigrama

El ITCR se organiza como un sistema constituido por campus tecnológicos y centros académicos dedicados a cumplir con la Ley Orgánica y el Estatuto Orgánico.

La Asamblea Institucional es la máxima autoridad del Instituto Tecnológico de Costa Rica, la cual funciona en dos instancias: la Asamblea Institucional Plebiscitaria y la Asamblea Institucional Representativa.

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

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

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

Para la ejecución de sus políticas específicas, el Instituto Tecnológico de Costa Rica tendrá cuatro Vicerrectorías: Docencia, Investigación y Extensión, Administración y Vida Estudiantil y Servicios Académicos. Las personas que ocupen la dirección de las vicerrectorías son colaboradores inmediatos del Rector. Sus competencias las ejercerán con cobertura para todos los campus y centros académicos y cuentan con un Consejo de Vicerrectoría para la toma de acuerdos.

Cada campus tecnológico local y cada centro académico cuenta con una Dirección dependiente de la Rectoría y un Consejo Asesor. La persona que ocupa la dirección del campus local o el centro académico es la persona funcionaria de mayor jerarquía administrativa, y sus competencias alcanzan la gestión y coordinación de los servicios comunes.

Para visualizar el organigrama con mejor calidad acceda al siguiente vínculo:

<https://www.tec.ac.cr/organigrama>

Instituto Tecnológico de Costa Rica Estructura Organizacional

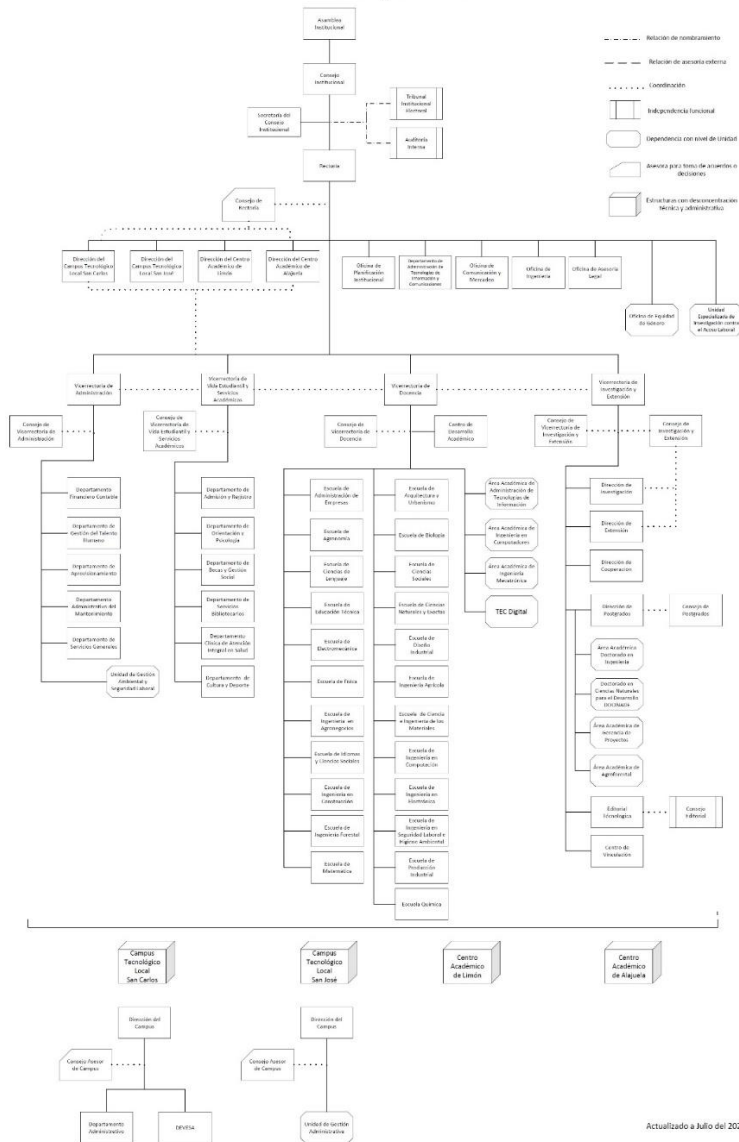


Figura N°. 5. Organigrama ITCR

7. Análisis del Contexto

En este apartado se consideran distintos elementos que intervienen en el desarrollo del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Esto se hace desde dos áreas, el contexto interno (Fortalezas y Puntos de Mejora) y el externo (Oportunidades y Amenazas) a partir de un análisis FODA, la cual es una herramienta analítica que “posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (Ramírez Rojas, J.L., 2009, p.55).

Para el análisis interno se realizó un diagnóstico elaborado por la Oficina de Planificación Institucional, abarcando dos etapas: la revisión documental del periodo 2015-2020, en total se revisaron 283 documentos, se aplicaron encuestas a 1.076 estudiantes y 1.384 colaboradores.

A partir de ello, se realiza una confrontación entre las fortalezas, los puntos de mejora detectados en las intervenciones, las evaluaciones previas y los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y personal del TEC a través del diagnóstico interno, para determinar cuáles son los aspectos vigentes al presente año.

Para el análisis externo se utiliza la herramienta de análisis Pestel, la cual se alimenta de una serie de insumos generados a partir de la participación de expertos en distintas áreas (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y estudios contratados. Adicionalmente, se presenta el comportamiento de las principales variables macroeconómicas a nivel local y mundial, así como sus proyecciones al 2022, estas sin duda tienen un efecto importante en las posibilidades de la institución para alcanzar los objetivos.

A continuación, se enlistan los hallazgos del FODA producto del diagnóstico interno institucional y el análisis Pestel:

Cuadro N°. 2. FODA Institucional

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Se dispone de fondos internos que sirven como base para iniciar la investigación.	Implementar la innovación educativa, la integración de contenidos y metodologías transformadoras.	Débil cultura de investigación y extensión.	Pocas fuentes de financiamiento en el país para el desarrollo de investigación y extensión.
Modelo académico basado prioritariamente en la investigación.	Incrementar los ingresos provenientes de vínculos remunerados de forma creativa, regulada y con alto impacto en sectores productivos de alto valor agregado.	Limitada inversión en investigación y extensión (TCE, presupuesto).	Crisis económica que afecta la disponibilidad del FEES para la inversión en calidad y cobertura educativa.
Se promueve la innovación y el emprendimiento en proyectos de investigación y capacitaciones, tanto para docentes como para estudiantes.	Desarrollar proyectos multidisciplinarios para aprovechar el Green New Deal y proyectos sostenibles con el ambiente para impactar el mediano plazo.	Alta concentración de investigación y extensión en la sede central desatendiendo las necesidades de las sedes y centros académicos.	Reactivación económica para las pymes afectándolos alrededor del 25%.
La Investigación que se genera está vinculada con el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.	Adquirir financiamiento internacional para proyectos de investigación.	No hay política que incentive la investigación y extensión.	Pocas fuentes de financiamiento en el país para el desarrollo de extensión.
Las carreras cuentan con políticas y procedimientos definidos para hacer extensión.	Colaborar en proyectos conjuntos con la triple hélice; sector productivo, universidades y el estado.	No se ha creado la Dirección de Extensión.	Mayores niveles de deuda interna y externa.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Certificación de laboratorios y Centros de Investigación, laboratorios de Higiene Analítica (LHA) y Ceqiatec.	Generar una estrategia tripartita; Gobierno-TEC-Empresa privada para generar un impacto integral en las regiones fuera de la GAM.	Pocos cupos en carreras y cursos.	Disminución en la cantidad de estudiantes matriculados y activos.
Programas académicos con alto nivel de consolidación y reconocimiento.	Integración de varias escuelas del TEC para impactar el desarrollo local.	Flexibilidad curricular en algunos planes de estudio y muy saturados.	Estancamiento de la cobertura de la educación superior.
Se realizan evaluaciones de los atributos de los cursos y su evaluación usando rúbricas.	Incrementar el apoyo de los estudiantes y profesionales para fortalecer los sectores internos y con altos índices multiplicadores.	Flexibilidad horaria de los programas de estudio y lenta propuesta de nuevas ofertas académicas.	Desigualdad tecnológica, por ende, los sistemas de educación son desiguales.
Los estudiantes realizan un trabajo final de graduación que los vincula con medio laboral.	Reducir brechas a nivel de profesores, por medio de una inversión en la reeducación.	Dominio de otros idiomas en profesores y estudiantes.	Acceso limitado a los recursos por contracción del PIB.
Existencia del proceso de formación pedagógica.	Generar una influencia positiva en los jóvenes a partir de su prestigio para mejorar la institucionalidad y el diálogo en el país.	Formación pedagógica de los profesores.	Envejecimiento de las poblaciones y estilos de vida más sedentarios ponen costos en salud complicados, se deberá proporcionar atención personalizada y de bajo costo a gran escala.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
El profesorado tiene opción de estudios en el extranjero.	Aumentar nuevas estrategias de educación a partir de la vinculación con otras universidades estatales.	Vinculación de la investigación con los cursos que imparte el profesor.	Aumento excesivo de normativa por parte de entes reguladores.
Personal académico competente y con participación en docencia, investigación y extensión.	Desarrollar la tecnología 5G, Realidad Virtual (VR) / Realidad Aumentada (AR), machine learning y otras tecnologías emergentes.	Trabajo colaborativo entre las vicerrectorías.	Pérdida de confianza por parte de la sociedad costarricense.
Existe participación estudiantil en actividades extracurriculares.	Implementar una estrategia que vuelva a repensar el papel de la agroindustria y fortalezca el turismo.	Participación estudiantil en actividades de gobierno.	
Existencia de programas de becas y apoyo estudiantil.	Aumentar la oferta académica de técnicos.	Endogamia a nivel estudiantil y docente.	
Existencia de Programas Institucionales para el aseguramiento de la permanencia estudiantil.	Campos novedosos interdisciplinarios.	Presupuesto para fortalecer el FSDE (sistema de becas, participación en el exterior).	
Existencia de actividades académicas, psicoeducativas y recreativas que se desarrollan en el PAR	Aumentar y mejorar la atención a la población vulnerable que ingresa al TEC permitiendo la conclusión exitosa de sus estudios.	La cantidad y el monto de las ayudas socioeconómicas es poca.	

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Participación estudiantil en la vida institucional (Consejos, Asociaciones, Investigación y Extensión, AIR).	Mejorar el acceso y participación a la universidad y la integración de la vida estudiantil.	Análisis de la realidad institucional y toma de decisiones sobre administración, asignación y presupuesto de Becas Institucionales.	
Existencia de espacios de desarrollo integral de fácil acceso (cultural y deportivo).	Fortalecer el sistema de becas y de orientación en el proceso de matrícula, particularmente con estudiantes de primer ingreso.	Desarrollo e interés institucional por las tareas deportivas, sociales y culturales	
Personal capacitado y especializado en sus áreas de trabajo.	Promover la formación integral del estudiante, fundamentada en habilidades blandas.	Se promueve poca participación estudiantil (toma de decisiones, investigación y extensión).	
Calidad y mística del personal hacia su trabajo, con disposición al servicio y la mejora.	Impulsar desde CONARE un nuevo pacto fiscal que permita comenzar a diseñar marcos fiscales, con las herramientas necesarias para financiar un esquema desarrollo.	Resistencia al cambio por parte de los docentes y administrativos.	
Existe y se aplica un reglamento de evaluación de los aprendizajes.	Desarrollar una estrategia para aprovechar las tecnologías de la información y la democratización de estos para poder avanzar como sociedad.	Poca contratación de funcionarios con estudios de doctorado o posdoctorado.	

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
Existe normativa respecto a los procesos de desconcentración.	Control de los recursos actuales, prevaleciendo los derechos en relación con las otras universidades.	Normativa excesiva, desarticulada y desactualizada.	
Se tienen políticas definidas y normativa sobre derechos y obligaciones del estudiante que favorece la implementación de mecanismos organizacionales para el desarrollo estudiantil.	Incentivar la automatización inteligente, la inteligencia artificial, transformando la gestión organizacional, logrando mayor colaboración e intercambio de recursos y mayor productividad.	Conocimiento de la normativa y conciencia hacia la diversidad de la comunidad institucional.	
Se tiene una estructura financiera sana.		Gestión de una planificación y presupuestación plurianual.	
Eficiencia en la ejecución de recursos, principalmente los procedentes del Banco Mundial.		Recursos financieros limitados.	

Fuente: OPI, extraído del análisis interno y externo.

7.1 Análisis del Contexto Externo

7.1.1 Entorno Económico

El siguiente análisis se basa en la Revisión del Programa Macroeconómico 2021-2022 con corte de información al 30 de Julio de 2021, Marco Fiscal de Mediano Plazo 2021-2026, y el Informe de Política Monetaria con corte a octubre 2021, así como el diagnóstico realizado por la Oficina de Planificación Institucional.

7.1.2 Economía Mundial

La pandemia que afecta desde finales del 2019, producto de la Covid-19, sigue generando efectos adversos en las distintas economías del mundo. Si bien las campañas de vacunación han tenido efectos positivos no solo en la reducción de los contagios si no en la atención a la difícil situación económica mundial, el grado de recuperación de las economías de las distintas regiones ha sido diverso, propio de las diferencias estructurales propias de cada país y de las estrategias para contener la tasa de contagio.

De esta forma y de acuerdo con el Revisión del Programa Macroeconómico del BCCR, la economía de Estados Unidos ha tenido un fuerte impulso con una tasa de variación trimestral anualizada de 6,5% en el segundo trimestre del 2021 (6,3% en el trimestre previo). Lo anterior refleja el impacto de la reapertura de establecimientos y del robusto estímulo fiscal impartido por el Plan de Rescate Estadounidense, con un costo estimado de USD 1,9 billones (cerca del 9,1% del PIB del 2020), aprobado el 11 de marzo pasado, cuyo crecimiento, en buena medida, se sustentó en el consumo personal.

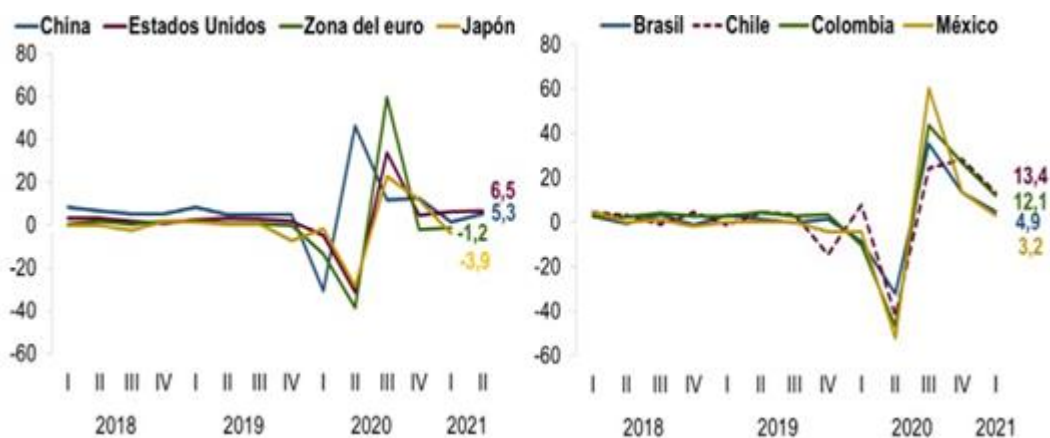
Además, la Zona Euro, afectada principalmente por nuevos confinamientos, vio contraída su actividad económica en 1,3% en el primer trimestre del 2021 en términos interanuales, con caídas en España (4,3%), Alemania (3,1%) e Italia (0,8%) y un crecimiento de 1,2% en Francia. Es decir, la mayoría de las economías grandes de la zona no se han recuperado después del choque de la pandemia.

Inclusive, las tasas de variación trimestral anualizada muestran una caída de la actividad económica de la región en un 1,2% en el primer trimestre del 2021, después de una caída el trimestre anterior de 2,4%, lo cual implica que el crecimiento económico perdió impulso.

Por otro lado, la economía china se mantiene creciente con una tasa de variación interanual de 7,9% y una tasa de variación trimestral anualizada de 5,3%, ambas en el segundo trimestre del año.

Asimismo, las economías latinoamericanas también se han venido recuperando, pero destaca el crecimiento económico de Brasil y Chile, cuyas economías han sido impulsadas por programas de estímulo fiscal.

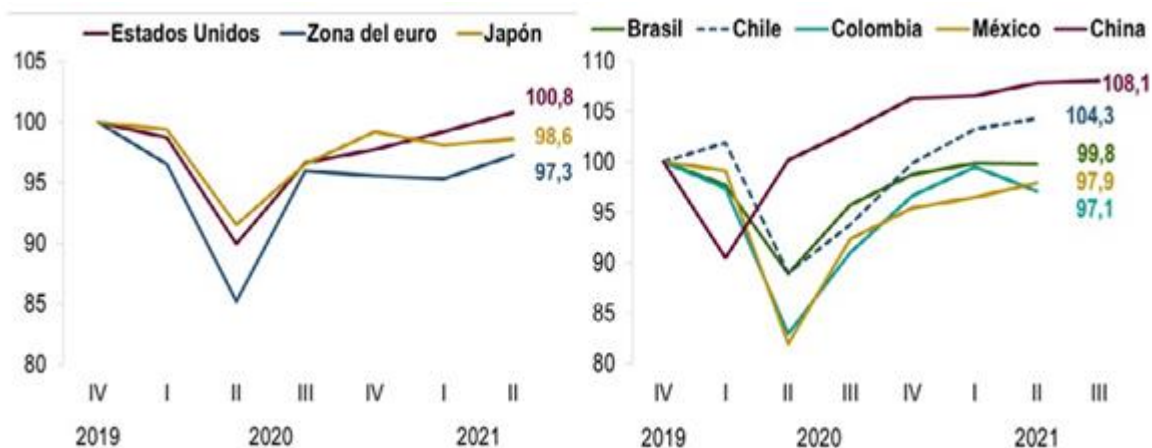
Gráfico N°. 1. Producto Interno Bruto Trimestral. Variación Interanual en porcentajes



Fuente: BCCR. Revisión Programa Macroeconómico 2021-2022.

Finalmente, de acuerdo con el Informe de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica con corte a octubre 2021, la actividad económica a nivel mundial sigue mostrando una rápida recuperación, la cual sigue estando condicionada a las medidas de restricción sanitarias, el avance en la vacunación, así como la continuidad de programas de estímulos fiscales.

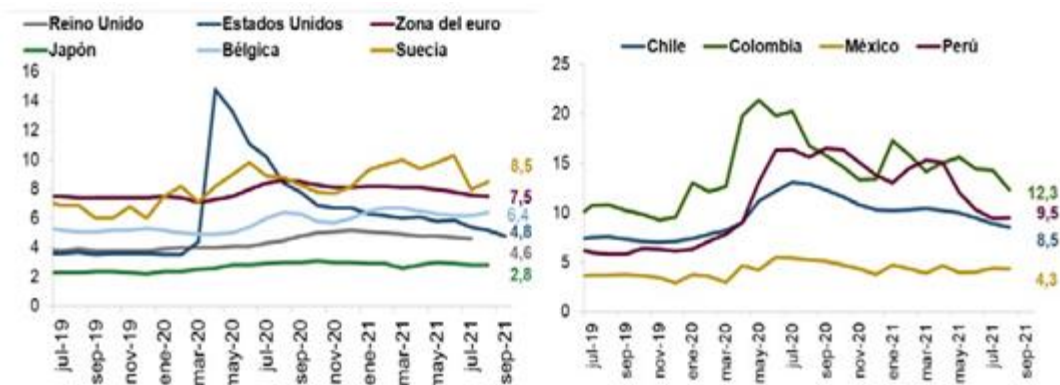
Gráfico N°. 2. Niveles de actividad económica en algunas economías. Índice de volumen (IV trimestre del 2019=100)



Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

Con respecto al empleo, a nivel mundial, el mismo presenta una recuperación importante, aunque a un nivel más lento que la actividad económica. Según el Informe de Política Monetaria, lo anterior se explica por una actitud conservadora por parte de las empresas, las cuales, a raíz de la incertidumbre generada por la pandemia, han ajustado su actividad a formas de producción menos intensivas en el factor trabajo. Es importante señalar que, a pesar de la mejora en los indicadores de desempleo, estos se encuentran todavía por encima de los niveles prepandemia.

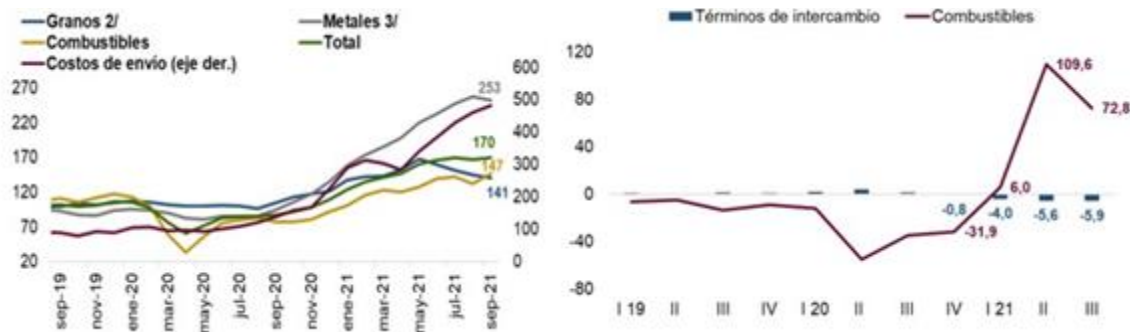
Gráfico N°. 3. Tasa de desempleo de varias economías



Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

Un aspecto relevante por mencionar es el efecto del mayor dinamismo de la economía mundial sobre los precios de las materias primas. De acuerdo con el Informe de Política Monetaria el aumento en el precio de las materias primas implicó un deterioro del 5.9% en los términos de intercambio¹ de la economía costarricense.

Gráfico N°. 4. Índice de Precios de Materias Primas Importadas y Términos de Intercambio de precios de combustibles



Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

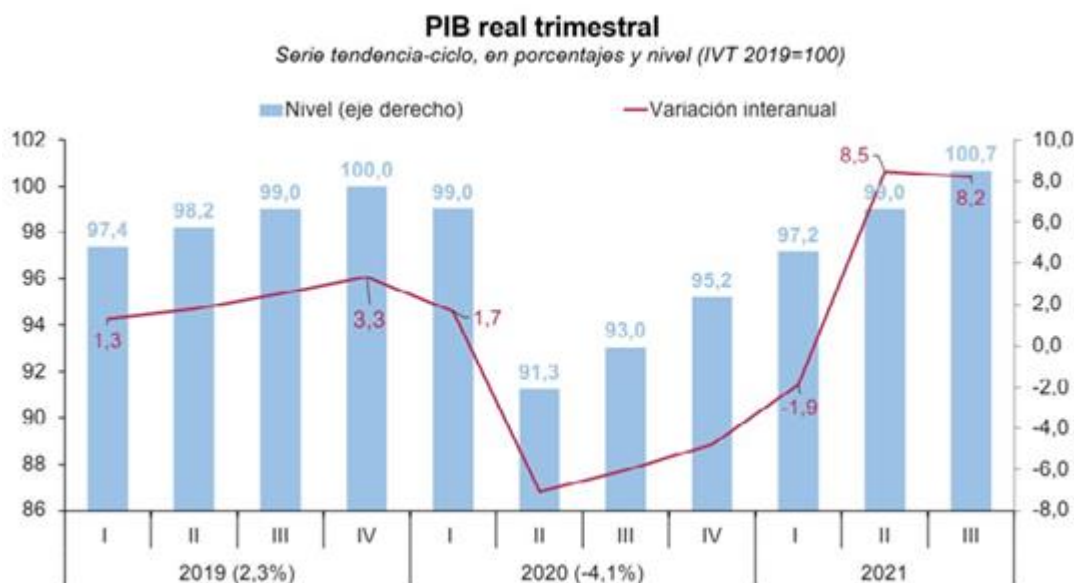
¹ Precios de los bienes exportados con respecto a los precios de los bienes importados.

7.1.3 Economía de Costa Rica

Durante el primer semestre del 2021 continuó el proceso de recuperación de la actividad económica iniciado en la segunda parte del 2020. Según el informe de Política Monetaria, para el tercer trimestre el PIB en volumen mostró una variación interanual positiva de 8,2%.

De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica, la recuperación de la actividad económica refleja el efecto positivo sobre la producción y la demanda agregada del repunte en la actividad económica mundial, con el consecuente impacto sobre la demanda externa, así como de la flexibilización de las medidas de confinamiento en Costa Rica. También ha incidido el proceso de vacunación, que empezó a finales del 2020, y logró un avance significativo a partir de abril, conforme la cantidad de dosis recibidas por el país fue aumentando.

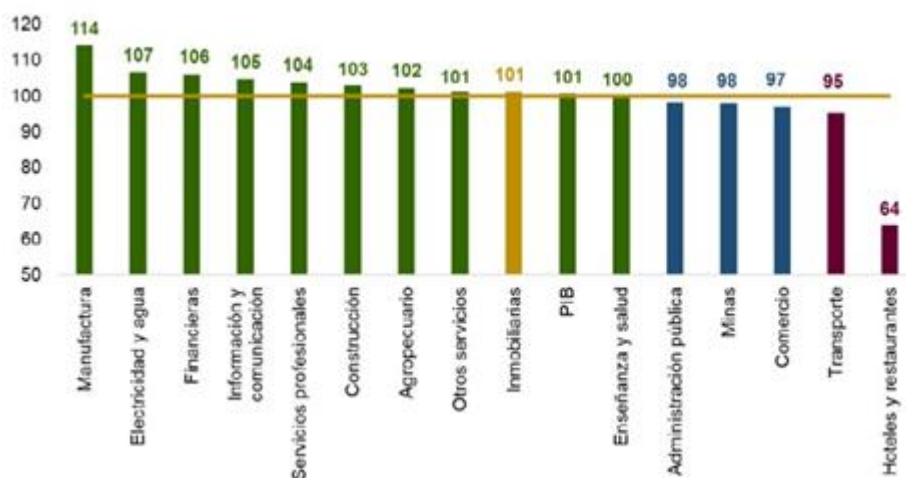
Gráfico N°. 5. Producto Interno Bruto Trimestral. Variación Interanual en porcentajes



Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria, al analizar el PIB por actividad económica en nivel, la mayoría superó el nivel de producción prepandemia en el tercer trimestre. A octubre 2021, el sector de hoteles y restaurantes fue la actividad más rezagada en la recuperación, dada la profunda caída que experimentó con la pandemia debido a su estrecha vinculación con el turismo receptor.

Gráfico N°. 6. Nivel del PIB en volumen del tercer trimestre por actividad económica. Serie tendencia-ciclo, en porcentajes y nivel (IV T 2019=100)

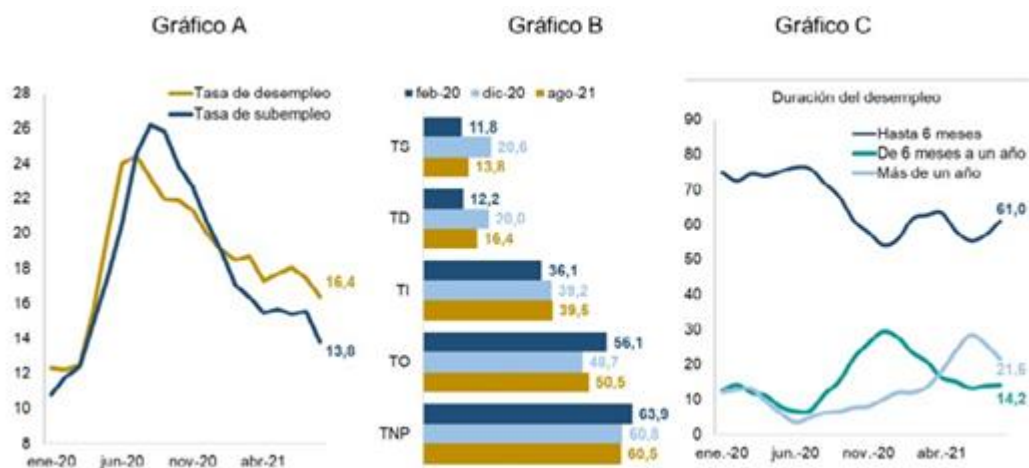


Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

De acuerdo con el Informe de Política Monetaria, la evolución positiva de la actividad económica ha propiciado una mejora en los indicadores del mercado laboral. Sin embargo, el mismo ha mostrado una lenta convergencia hacia los niveles de participación y ocupación observados antes de la pandemia. Esta transición, además, ha experimentado tropiezos reflejados en meses de estancamiento e incluso ligeros incrementos en los indicadores de desempleo, posiblemente relacionados con el endurecimiento de algunas medidas de restricción a la movilidad durante el año.

Por su parte, el desempleo y el subempleo han tendido a la baja a lo largo del año, aunque con mayor celeridad en los tres meses terminados en agosto (que son los últimos tres para los que se tiene información). La tasa de desempleo se ubicó en el trimestre móvil concluido en agosto en 16,4%; esto es 3,6 p.p. menos que en diciembre del año anterior, pero superior en 4,2 p.p. a la tasa de desempleo previa a la pandemia (febrero del 2020). Por su parte, en ese mismo lapso la tasa de subempleo fue 13,8%, valor inferior en 6,8 p.p. al de diciembre y 2,0 p.p. más que el nivel observado previo al inicio de la pandemia.

Gráfico N°. 7. Indicadores del Mercado Laboral, en porcentajes

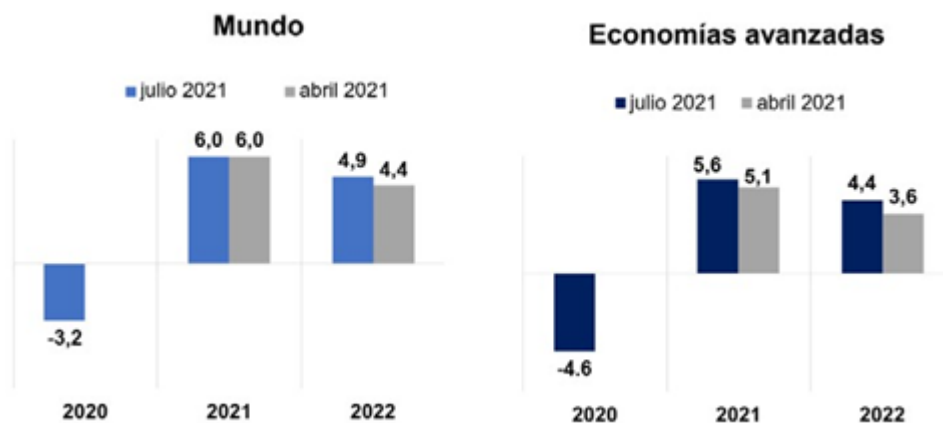


Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

7.1.4 Perspectivas Económicas

Como lo señala la Revisión del Programa Macroeconómico con corte a junio 2021, en su informe “Perspectivas de la economía mundial”, publicada a finales de julio del 2021, el FMI prevé un crecimiento para la economía mundial de 6,0% para el 2021 y de 4,9% para el próximo año, explicado en gran medida a la mejora del pronóstico para las economías avanzadas, en particular los Estados Unidos, debido al apoyo fiscal adicional previsto para la segunda parte del 2021 y una mejora en los indicadores de salud en ese país.

Gráfico N°. 8. Proyección del Crecimiento Económico del Mundo y de las Economías Avanzadas Variación Interanual



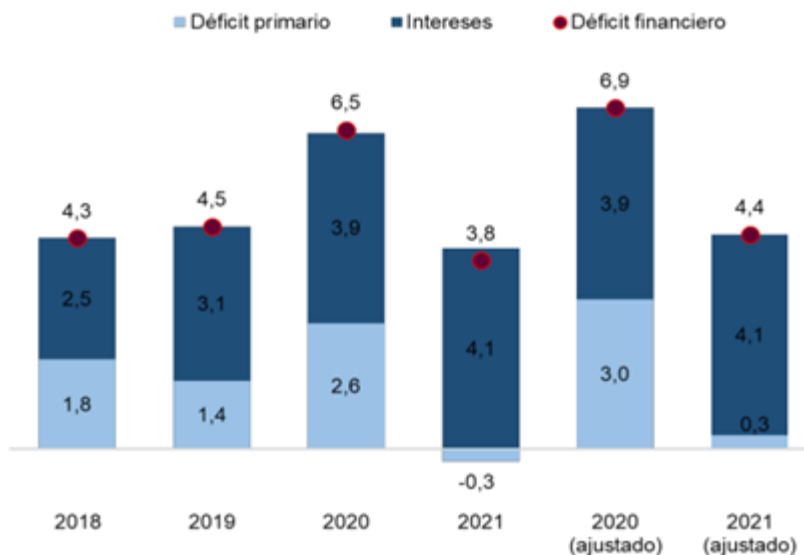
Fuente: BCCR. Revisión Programa Macroeconómico 2021-2022.

De acuerdo con el Banco Central de Costa Rica, en el caso de la economía costarricense se proyecta para el bienio 2021-2022 una recuperación económica fuerte. El crecimiento económico se ubicaría en torno al 5,4% y 4,5% para los años 2021 y 2022, lo cual implica una revisión al alza en la proyección de crecimiento desde 3,9% y 3,7% para esos años, respectivamente. De esta forma, el nivel de actividad previo a la pandemia ya se alcanzó en el tercer trimestre del 2021, un trimestre más temprano que lo proyectado inicialmente. Se debe señalar que el desempeño de la economía costarricense seguirá condicionado por el entorno internacional, la evolución de la pandemia por el Covid-19, y la aprobación legislativa de la agenda de consolidación fiscal.

7.1.5 Situación Fiscal

Según el Informe de Política Monetaria y de conformidad con la información acumulada a setiembre del 2021, el Gobierno generó un superávit primario de 0,3% del PIB, que contrasta con el déficit de 2,6% registrado 12 meses atrás. Es importante señalar que en este resultado influyó la mejora en la recaudación, a su vez explicada por la recuperación en la actividad económica, el rendimiento de las reformas contempladas en la Ley 9635, así como la consolidación de las operaciones de los órganos desconcentrados con las del Gobierno Central a partir del 2021 (Ley No.9524) y el traslado de recursos de superávit libres de algunas entidades públicas en cumplimiento a lo establecido en las leyes No.9371 y No.9925.

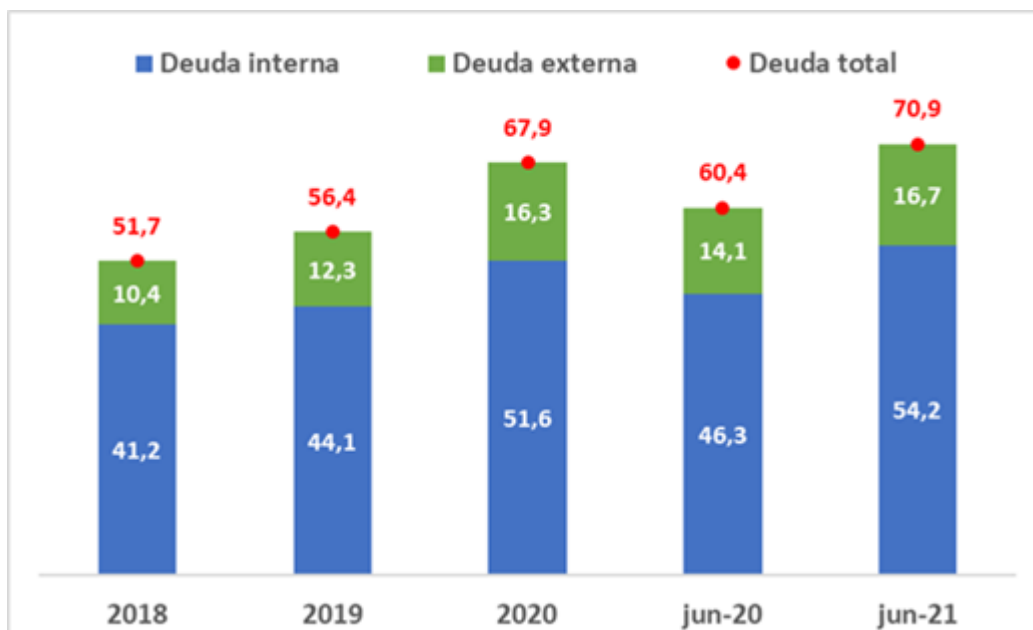
Gráfico N°. 9. Resultados del Gobierno Central. En porcentajes del PIB



Fuente: BCCR. Revisión Programa Macroeconómico 2021-2022.

Conforme a la Revisión del Programa Macroeconómico y con respecto a la evolución de la deuda, los mejores resultados fiscales han permitido una notoria disminución en el ritmo de acumulación de deuda. La razón de la deuda del Gobierno Central respecto al PIB se ubicó en 70,9% en junio; esto es, 10,5 p.p. superior a lo registrado un año antes, pero apenas 3 p.p. por encima del saldo de diciembre pasado. En otras palabras, del incremento en la razón de la deuda en el último año, poco más de dos terceras partes se dieron en el segundo semestre del 2020 y menos de un tercio en el primer semestre del 2021.

Gráfico N°. 10. Gobierno Central: razón de deuda. En porcentajes del PIB



Fuente: BCCR. Revisión Programa Macroeconómico 2021-2022.

7.1.6 Regla Fiscal

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

- a) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario anterior al año de aplicación de la reglafiscal no supere el treinta por ciento (30%) del PIB, o la relación gasto corriente-PIB del Gobierno central sea del diecisiete por ciento (17%), el crecimiento interanual del gasto corriente no sobre-pasará el promedio del crecimiento del PIB nominal.*
- b) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la reglafiscal, sea igual o mayor al treinta por ciento (30%) del PIB, pero inferior al cuarenta y cinco por ciento (45%) del PIB, el crecimiento interanual del gasto corriente no sobrepasará el ochenta y cinco por ciento (85%) del promedio del crecimiento del PIB nominal.*
- c) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la reglafiscal, sea igual o mayor al cuarenta y cinco por ciento (45%) del PIB, pero inferior al sesenta por ciento (60%) del PIB, el crecimiento interanual del gasto corriente no sobrepasará el setenta y cinco por ciento (75%) del promedio del crecimiento del PIB nominal.*
- d) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la reglafiscal, sea igual o mayor al sesenta por ciento (60%) del PIB, el crecimiento interanual del gastototal no sobrepasará el sesenta y cinco por ciento (65%) del promedio del crecimiento del PIB nominal."*

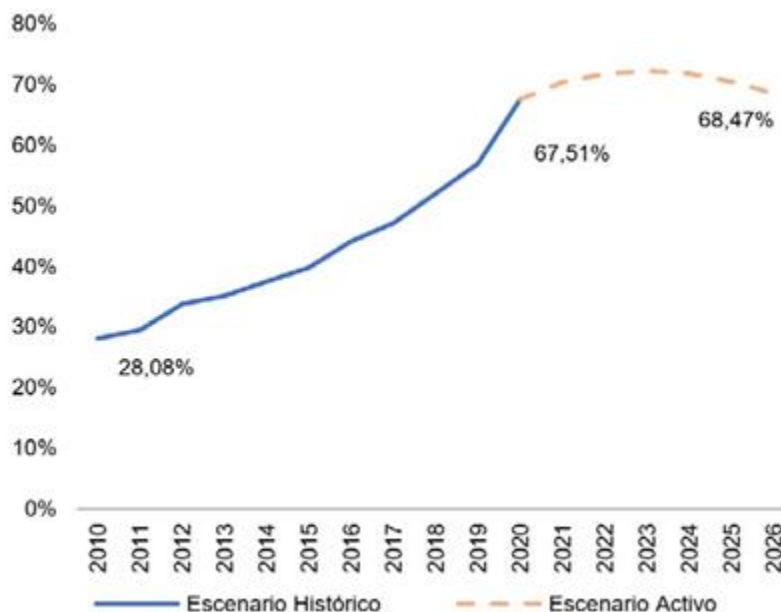
Debido a que la proyección de la relación deuda a PIB a junio del 2021 alcanzó 70,9%, el control del gasto para las instituciones del Sector Público No Financiero se ubica en la categoría d).

Específicamente, el 23 de marzo del 2021 en oficio DM-0238-2021, el Ministerio de Hacienda establece "el crecimiento del gasto total (gasto corriente más gasto de capital) tanto a nivel presupuestario como ejecutado del periodo 2022, de las entidades y órganos que conforman el SPNF no podrá sobre pasar el 1,96%.

Cabe señalar que, la citada tasa de crecimiento del 1,96% deberá aplicarse igualmente al gasto corriente contenido en dicho gasto total. Por su parte, el crecimiento del gasto de capital podrá sobrepasar dicha tasa, siempre y cuando la suma de ambos tipos de gasto (corriente y de capital) nosobrepare el crecimiento autorizado del 1,96% a nivel del gasto total.”

Por lo tanto, y a pesar de que en el Acuerdo de la Comisión de Enlace para el Financiamiento de la Educación Superior Universitaria Estatal (FEES) 2022, en su capítulo I se acordó un monto de 522.822,67 millones de colones y para la UTN un monto de 36.376,52 millones de colones para el año 2022, el uso de los recursos se encuentra delimitado por el cumplimiento de la reforma fiscal. Lo anterior resulta especialmente importante si se toma en consideración la proyección de la relación deuda a PIB expuesta en el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2021-2026 iniciaría una tendencia decreciente hasta el 2024 y todavía se mantendría por encima del 60% durante el 2026, lo que significa que la categoría máxima en control de gasto se mantendría vigente por más de 5 años.

Gráfico N°. 11. Gobierno Central. Proyección de la relación Deuda a PIB. Proyección 2021-2026



Fuente: Ministerio de Hacienda. Marco Fiscal de Mediano Plazo 2021-2026

Reviste de importancia mencionar que un análisis más profundo sobre la implicación que la regla fiscal tiene y tendrá sobre la capacidad operativa de la Institución, acompañada de distintos escenarios, se viene realizando por parte de la Vicerrectoría de Administración.

Por otro lado, se debe señalar que la institución busca de manera proactiva generar conciencia en la comunidad y producir insumos que sirvan de base al desarrollo de estrategias para enfrentar la situación. Por ejemplo, el Consejo Institucional, en la Sesión Ordinaria No. 3233, artículo 15, del 8 de setiembre de 2021, acordó:

- a) Solicitar al Señor Rector que organice y ejecute una estrategia de comunicación dirigida a la Comunidad Institucional, que informe de la situación que atraviesa el Instituto, derivada de la aplicación de la “Regla fiscal”, así como de las acciones pertinentes, que cada dependencia en los distintos Campuses y Centros Académicos debe realizar para minimizar los efectos.*
- b) Integrar una comisión especial que analice el “TÍTULO IV RESPONSABILIDAD FISCAL DE LA REPÚBLICA” de la Ley No. 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, conforme el siguiente detalle:*

Objetivos de la Comisión:

- I. Analizar el escenario actual de la ejecución presupuestaria en el marco de la aplicación de la “Regla fiscal”.*
- II. Analizar escenarios institucionales de formulación y ejecución presupuestaria para los años 2022 y 2023 de permanecer en aplicación la “Regla fiscal”.*

Productos que deberá rendir la Comisión:

- I. Redactar una propuesta base que sirva para que el Consejo Institucional pueda advertir al Poder Legislativo y al Poder Ejecutivo, en particular y a la sociedad costarricense, en general, de las consecuencias que se derivan para el accionar de la institución la aplicación de la “Regla fiscal”.*
- II. Elaborar una propuesta de proyecto de ley para reformar el “TÍTULO IV RESPONSABILIDAD FISCAL DE LA REPÚBLICA” de la Ley No. 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, para ser presentada ante la Asamblea Legislativa y Presidencia de la República...”*

Como seguimiento a lo indicado anteriormente, el Consejo Institucional, en su Sesión Ordinaria No. 3249, del miércoles 2 de febrero del 2022, discutió y aprobó los siguientes asuntos, como producto de la labor realizada por la comisión especial:

- Artículo 9: Solicitud a la Asamblea Legislativa para que reforme el Artículo 5. Ámbito de aplicación, contenido en el Título IV Responsabilidad Fiscal de la República, de la Ley No. 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Artículo 10: Solicitud a la Asamblea Legislativa para que reforme el Artículo 6. Excepciones, contenido en el Título IV Responsabilidad Fiscal de la República, de la Ley No. 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Artículo 11: Solicitud a la Asamblea Legislativa para que reforme el Artículo 11. Rangos de deuda que deben considerarse para determinar el crecimiento del gasto corriente, contenido en el Título IV Responsabilidad Fiscal de la República, de la Ley No. 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.
- Artículo 12: Solicitud al Gobierno de Costa Rica, Asamblea Legislativa y al Ministerio de Hacienda para que se tomen acciones de emergencia, dadas las consecuencias en el retroceso de los sectores productivos y principalmente, de capital nacional, el incremento en la pobreza y la desigualdad social por la aplicación de la Regla Fiscal, dispuesta en la Ley No. 9635, Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

Finalmente, se debe señalar que la Institución se encuentra a la espera del contencioso administrativo de la resolución de la Sala Constitucional sobre las acciones judiciales interpuestas contra la aplicación de los títulos III y IV de la Ley No.9635 del Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

7.2 Análisis del Contexto Interno

Como parte del proceso de análisis, reflexión y formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, se elaboró un diagnóstico por parte de la Oficina de Planificación Institucional. Abarcando dos etapas: 1) revisión documental del 2015-2020, en total se revisaron 283 documentos y 2) encuestas aplicadas a 1076 estudiantes y 1384 colaboradores, cuyos resultados completos se pueden observar en el documento Diagnóstico Interno Institucional 2020: Momento analítico-descriptivo para un enfoque del TEC hacia resultados, publicado por la Oficina de Planificación Institucional y del cual a continuación se presenta un extracto en el presente documento.

Una vez analizados los resultados de las dos etapas descritas anteriormente, se realiza una confrontación entre las fortalezas y debilidades detectadas para determinar cuáles son los aspectos más relevantes.

A partir del diagnóstico se logran identificar 696 fortalezas en 27 diferentes temas, según la clasificación del glosario desarrollado para la herramienta. El comportamiento histórico muestra que el tema con mayores menciones positivas es el de Gestión del Talento Humano que se desglosa en varios subtemas, entre ellos: a) composición del talento humano, b) la organización cuenta con un personal capacitado y especializado en sus áreas de trabajo con un fuerte sistema de valores en torno a la calidad y el desarrollo sostenible.

Resulta importante mencionar que, una vez identificadas todas las fortalezas, se realiza una encuesta con el fin de priorizarlas, y validar que se encuentran vigentes en la actualidad, las cuáles se detallan a continuación:

1. Composición del Talento Humano
2. Buena imagen y Posicionamiento
3. Buena Infraestructura y Equipo
4. Alta calidad de la Oferta Académica
5. Formación Integral del estudiante

Asimismo, se lograron identificar 710 oportunidades de mejora, clasificadas en 29 diferentes temas, en primera instancia, se encuentra la gestión de los Servicios Estudiantiles, y como segundo tema, la gestión de la Planificación y Presupuestación. Por otro lado, es importante indicar que los temas que no recibieron ninguna mención con aspectos negativos son la Gestión Ambiental y la Visión Institucional.

Una vez identificadas todas las posibles oportunidades de mejora, se realiza una encuesta con el fin de priorizarlas, y validar que se encuentran vigentes en la actualidad, las cuáles se detallan a continuación:

1. Gestión de los servicios estudiantiles y administrativos: Como parte de este punto se menciona la infraestructura, equipamiento y capacidad de algunos servicios insuficientes. Se detalla al ITCR como una institución con procesos y procedimientos burocráticos.
2. Flexibilidad horaria de planes de estudio y excesiva carga académica: En este punto se detallan cupos en carreras y cursos, flexibilidad curricular y participación de los estudiantes en el diseño del currículo.
3. Esfuerzo a las competencias idóneas del profesorado: En este punto se detallan profesores y funcionarios en propiedad con necesidad de mejorar el dominio en otros idiomas.
4. Gestión del talento humano: En este punto se refleja la necesidad de implementar nuevos paradigmas relativos a la formación en posgrados.
5. Normativa institucional: Se detalla la necesidad de implementar normativa simplificada y articulada en el uso de equipo tecnológico.
6. Gestión de la planificación y la presupuestación: Se requiere la mejora del modelo vinculante del Plan-Presupuesto.

8. Alineación con Planes

Se presenta a continuación la alineación del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2021-2025 con la estrategia y las metas contempladas en el Plan Estratégico del TEC, para los años 2022-2026.

Cuadro N°. 3. Alineación de estrategias y metas del Planes con PEI 2022-2026

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
AS. Impartir programas de formación en pregrado, grado y posgrado en las regiones del país.	1.1.1 Ofrecer programas de calidad en formación en pregrado, grado y pos-grado en las universidades que conforman el Sesue.	El.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.1: Actualizar la currícula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos. ME.1.1.2: Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.
	1.1.2 Desarrollar proyectos vigentes de docencia en las Proyectos de docencia universidades públicas.	El.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.
	1.1.1 Ofrecer programas de calidad en formación en pregrado, grado y pos-grado en las universidades que conforman el Sesue.	El.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.4 Re acreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran.

AS. Impartir programas de formación en calidad en formación en 1.1.1 Ofrecer programas de calidad en formación en 1.1.1 Ofrecer programas de El.1.2. Desarrollar competencias lingüísticas en 1.1.2. Desarrollar com- ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
pregrado, grado y posgrado en las regiones del país.	pregrado, grado y posgrado en las universidades conforman el Sesue.	inglés como segundo idioma en la comunidad institucional.	de inglés B2. ME.1.2.2: Incluir al 2026, en al menos 4 programas de grado o posgrado, el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación.
CS. Impulsar la generación de nuevo conocimiento en todas las regiones del país.	1.2.1 Fortalecer los proyectos, programas y actividades de investigación de las universidades en las regiones.	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.	ME.2.1.1: Incrementar un 5% anual las acciones internacionales desde la investigación, extensión y docencia.
FE. Impulsar la internacionalización en el marco del sistema interuniversitario estatal.	2.4.2 Promover alianzas internacionales para el desarrollo de proyectos académicos conjuntos en vinculación con las áreas sustantivas de las universidades.		ME.2.1.2 Alcanzar la vinculación anual de al menos un 50% de los Trabajos Finales de Graduación en programas académicos de posgrado adscritos a la VIE, con proyectos de investigación y extensión.
CS. Impulsar la generación de nuevo conocimiento en todas las regiones del país.	1.2.1 Fortalecer los proyectos, programas y actividades de investigación de las universidades en las regiones.	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.	ME.2.1.3 Alcanzar al 2026, la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión.
	1.2.2 Fortalecer las actividades de investigación en los programas del Conare.		ME.2.1.4 Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.
	1.2.1 Fortalecer los proyectos, programas y actividades de investigación de las universidades en las regiones.	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.1.5 Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.
	1.2.1 Fortalecer los proyectos, programas y actividades de investigación de las universidades en las regiones.	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
CS. Impulsar la generación de nuevo conocimiento en todas las regiones del país.	1.2.1 Fortalecer los proyectos, programas y actividades de investigación en las universidades en las regiones.	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.2 Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas. ME.2.2.3 Visibilizar al 2026, el 100% de los resultados de la investigación y extensión que no estén sujetos a información confidencial mediante el depósito de estos en el repositorio institucional.
GS. Fomentar la participación de las actividades de movilidad académica y estudiantil en ámbitos nacionales e internacionales.	1.5.2 Incentivar la participación de personas de movilidad internacional, según región en el periodo. 1.5.3 Incentivar la participación de personas funcionarias en actividades de movilidad nacional, según región en el periodo.	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.4 Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia. ME.2.2.5 Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.
DS. Orientar los mecanismos de interacción universidad y sociedad hacia las necesidades de la población.	1.3.1 Desarrollar proyectos, programas y actividades acordes con las necesidades vigentes de la población.	El.3.1. Fortalecer la extensión y la acción social como funciones sustantivas del quehacer institucional para una mejor rendición de cuentas.	ME.2.2.6 Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos. ME.3.1.1: Incrementar anualmente al menos un 5% la cantidad de productos académicos asociados a la extensión y acción social.
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.	El.4.1. Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto y trabajo en equipo multidepartamental	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
		diendo el contexto social y regional.	
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.	EI.4.1. Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto compromiso y trabajo en equipo multidepartamental atendiendo el contexto social y regional.	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad.
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.4 Lograr la participación de estudiantes de las IES en actividades culturales, deportivas, recreativas y otras actividades cocurriculares.	EI 4.2. Fortalecer las actividades curriculares y transversales desde la formación, la cultura, el deporte, que se facilitan mediante la docencia, investigación, extensión, acción social, programas, servicios estudiantiles y académicos.	ME 4.2.1: Implementar al 2026, 1 propuesta de mejora de actividades curriculares y cocurriculares a los programas y servicios existentes que se ofrecen desde Viesca para el desarrollo de las habilidades para la vida.
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.		ME.4.2.2: Implementar al 2026 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.	EI.4.3. Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psico-lógica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos.	ME.4.3.1 Incrementar anualmente 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en los diferentes Campus Tecnológicos y Centros Académicos.
AS. Impartir programas de formación en pregrado, grado y posgrado en las regiones del país.	1.1.2 Desarrollar proyectos vigentes en docencia en las universidades públicas.		ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%. ME.4.3.3 Reducir al 2026, el indicador de deserción acumulada a menos de un 25%. ME.4.3.4 Reducir al 2026, en un 5% la

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
			repetencia mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la institución.
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.		ME 4.3.5 Definir un plan de fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles al 2026.
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.	EI.5.1. Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.1: Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.12 Apoyar el quehacer sustantivo de las instituciones de la educación superior universitaria estatal desde la gestión administrativa, tecnológica y de fiscalización.	EI.5.1. Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, la estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.9 Realizar proyectos en el eje de gestión en las universidades públicas.	EI.5.1. Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.3: Implementar al 2026, 1 centro de servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la institución.
KS. Fortalecer la gestión universitaria	1.5.12 Apoyar el quehacer sustantivo de las ins-	EI.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
como apoyo al quehacer sustantivo.	tituciones de educación superior universitaria estatal desde la gestión administrativa, tecnológica y de fiscalización.	planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.2 Implementar al 2026, un Modelo de Planificación para Resultados, ágil e integral para la toma de decisiones.
	1.5.9 Realizar proyectos en el eje de gestión en las universidades públicas.		ME.5.2.3: Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.
	1.5.12 Apoyar el quehacer sustantivo de las instituciones de educación superior universitaria estatal desde la gestión administrativa, tecnológica y de fiscalización.		ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones. ME.5.2.5 Definir al 2026, un sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional.
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.12 Apoyar el quehacer sustantivo de las instituciones de educación superior universitaria estatal desde la gestión administrativa, tecnológica y de fiscalización.	El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.
			ME.5.2.7 Consolidar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor atención de actores del desarrollo local en cada uno de los campus tecnológicos y centros académicos.
			ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio.
FS. Promover el desarrollo de competencias del talento humano.	1.5.4 Capacitar y actualizar a funcionarios de las regiones sobre el quehacer universitario.	El.6.1. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un plan de educación continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
			tecnología.
HE. Desarrollar acciones de mejora continua en el sistema de gestión universitario estatal.	2.5.6 Implementar el modelo integrado de Sesue para la atención de procesos de gestión de talento humano.		ME.6.1.2: Implementar al2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y orga- nizacional en función del logro de los objetivos institucionales.
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.8 Desarrollar accio-nes para la prevención de riesgos naturales y la atención de la salud ocupacional y laboral en las universidades estatales.	El.6.2. Fortalecer la salud integral mediante el de- sarrollo de un programa transversal en la Institu- ción.	ME.6.2.1: Implementar al2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la comunidad institucional.
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.12 Apoyar el queha- cer sustantivo de las ins- tituciones de educación superior universitaria es- tatal desde la gestión ad- ministrativa, tecnológica y de fiscalización.	El.7.1. Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.1: Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.
	1.5.9 Realizar proyectos en el eje de gestión en las universidades públicas.	El.7.1. Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.2: Lograr la trans formación digital en 2 procesos institucionales anuales.
HE. Desarrollar acciones de mejora continua en el sistema de gestión in- teruniversitario estatal.	2.5.9 Establecer estra- tegias que permitan ga- rantizar la sostenibilidad financiera.	El.7.1. Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.3 Implementar al2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.
		El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos finan- ciosos, ambientales, so- ciales disponibles y los requerimientos de la Ins- titución.	ME.8.1.1 Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.
			ME.8.1.2 Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.
HE. Desarrollar acciones de mejora continua en el sistema de gestión in-	2.5.9 Establecer estra- tegias que permitan ga- rantizar la sostenibilidad financiera.	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos finan- ciosos, ambientales, so- ciales disponibles y los	ME.8.1.3 Mantener 1 plan anual creciente de inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
teruniversitario estatal.		requerimientos de la Institución.	
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.12 Apoyar el quehacer sustantivo de las instituciones de educación superior universitaria estatal desde la gestión administrativa, tecnológica y de fiscalización.	EI.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME 8.1.4 Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.
HE. Desarrollar acciones de mejora continua en el sistema de gestión interuniversitario estatal.	2.5.9 Establecer estrategias que permitan garantizar la sostenibilidad financiera.	EI.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.5 Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual.
IS. Promover espacios universitarios sostenibles.	1.5.7 Desarrollar acciones para la gestión ambiental de las instituciones.	EI.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.6 Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p, para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.
EE. Fortalecer los mecanismos para la incorporación de las personas en condición de vulnerabilidad a la comunidad universitaria estatal.	2.3.6 Fortalecer programas de grado y posgrado de carácter interinstitucional e interdisciplinario, en las regiones	EI.9.1. Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.	ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.
EE. Fortalecer los mecanismos para la incorporación de las personas en condición de vulnerabilidad a la comunidad universitaria estatal.	2.3.6 Fortalecer programas de grado y posgrado de carácter interinstitucional e interdisciplinario, en las regiones	EI.9.1. Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.	ME.9.1.2: Desarrollar al menos 8 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.

Fuente: Elaborado por OPI con información extraída del Planes 2021-2025.

9. Sinopsis

La presente sinopsis, muestra de forma ejecutiva la esencia del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, se agrupa por eje la aspiración deseada en el quinquenio, mismas que se alcanzarán a través de los objetivos, estrategias y metas indicadas, lo cual se vincula a la estimación de recursos, concluyendo en una promesa institucional que se medirá con una periodicidad semestral y será verificada al final del horizonte establecido.

El Plan Estratégico Institucional se concreta en el marco estratégico, alineado al Planes 2021-2025, a través de 9 objetivos, 15 estrategias, 52 metas con sus respectivos indicadores y valoración de riesgos, cuantificando en requerimientos efectivos totales por un monto de 35 513,39 (millones de colones). A continuación, el detalle:

EJE	ASPIRACIÓN	A TRAVÉS DE			PROMESA PEI
Investigación y Extensión	Consolidar la investigación y la extensión, a través de la generación de conocimiento científico, el impulso de la acción social, la integración de la docencia y el desarrollo de las regiones de manera íntegra.	OE 2, 3 Estrat. 4 ME 12	Req.Plazos 6	Req. Efectivo 7 267,76 millones de colones	<p>Consolidar la integración de la academia y la transformación digital de la institución, a través de la generación de conocimiento, la acreditación de todos los perfiles, graduados con dominio del idioma inglés, impulsando la acción social, el desarrollo de actividades curriculares transversales, el mejoramiento de los programas estudiantiles, la gestión por procesos y el desarrollo de modelos de gobernanza institucional.</p> <p>Cuantificación: Objetivos estratégicos: 9 Estrategias: 16 Metas estratégicas: 52 Requerimiento de plazas: 17 Requerimiento efectivo: 35 513,39 millones de colones</p>
Docencia	Consolidar la actualización de la oferta académica, a través de la acreditación del 100% de los programas, la graduación de profesionales con dominio del idioma inglés, y la integración con la investigación y la extensión.	OE 1 Estrat. 2 ME 6	Req.Plazas 4	Req. Efectivo 16 906,09 millones de colones	
Vida Estudiantil	Consolidar los procesos de atracción, selección y admisión a través del desarrollo de actividades curriculares transversales, fortaleciendo los programas estudiantiles y desarrollo del trabajo colaborativo y articulado.	OE 4 Estrat. 3 ME 9	Req.Plazas 3	Req. Efectivo 7 364,59 millones de colones	
Gestión	Consolidar la transformación digital de la institución, a través del desarrollo de la gestión por procesos, la cultura de mejora, la gobernanza de los TIC, la sostenibilidad financiera en el contexto del desarrollo de las personas y un ambiente de salud integral.	OE 5, 6, 7, 8 Estrat. 6 ME 23	Req.Plazas 10	Req. Efectivo 3 906,05 millones de colones	
Desarrollo Regional	Articular la acción sustantiva en las regiones del país a través de programas, proyectos y acciones interuniversitarias, posicionando al Tec y su oferta en los territorios.	OE 9 Estrat. 1 ME 2	Req.Plazas 6	Req. Efectivo 126,87 millones de colones	

OE: Objetivo estratégico; Estrat: Estrategias; ME: Meta estratégica; Rq.Plazas: Requerimiento de plazas; Re.Efectivo: Requerimiento de efectivo

Figura N°. 6. Sinopsis del Plan Estratégico 2022-2026

10. Plan de Acción

El proceso de planificación institucional es el conjunto de acciones sucesivas de estudio, discusión y análisis de información relevante, sobre el ambiente interno, externo, el desempeño institucional, que define la dirección a seguir por el ITCR, así cumplir con la misión para la cual fue creado, de forma eficiente y eficaz.

El principal producto de este proceso es el Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual define líneas de acción para el periodo 2022-2026, como resultado de las diferentes etapas que lo constituyen, sirviendo de base para los planes tácticos institucionales y los planes anuales operativos de los próximos años, que atienden las demandas de la comunidad universitaria, así como de la sociedad costarricense.

Es importante indicar que, este plan responde a las políticas institucionales vigentes, donde se definen objetivos, estrategias, metas, indicadores, riesgos y responsables, así como el plazo en el cual se propone desarrollar cada meta. El establecimiento de estos elementos es el producto de los aportes de las Vicerrectorías, los Campus Tecnológicos y Centros Académicos y del Comité Estratégico conformado para tal fin.

A continuación, se detalla el Plan de Acción, con sus respectivos objetivos estratégicos, políticas generales, estrategias, metas, indicadores, riesgos asociados y responsables, no sin antes detallar las estrategias del PEI y su codificación para un análisis más completo:



Figura N°. 7. Estrategias del PEI 2022-2026

Cuadro N°. 4. Plan de Acción Institucional 2022-2026

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
1.1Eje: Docencia									
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,11 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.1 Actualizar la currícula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.</p>	<p>1.1.1.1 Porcentaje de planes de estudio de actualizados.</p>	<p>Falta de plazas para asignar carga académica para realizar las labores de actualización curricular. (Regla Fiscal)</p>	15%	15%	15%	15%	15%	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,11 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.2 Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado².</p>	<p>1.1.2.1 Tasa de variación interanual de grupos impartidos de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.</p>	<p>Falta de recursos y personal para virtualizar cursos. (Regla Fiscal).</p>	5%	5%	5%	5%	5%	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,11 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.³</p>	<p>1.1.3.1 Porcentaje acumulado de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico.</p>	<p>Atrasos en la implementación del nuevo modelo por las implicaciones de la Regla Fiscal. (Regla Fiscal)</p>	20%	40%	60%	80%	100%	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>

² Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

³ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado. Política General: 1, 2, 5, 6 Estrategia: EI.1.1.	ME.1.1.4 Reacreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran. ⁴	1.1.4.1 Porcentaje de programas de grado reacreditados.	Atrasos en la atención de opciones de mejora relacionadas con la inversión y recurso humano por las implicaciones de la Regla Fiscal.	100%	100%	100%	100%	100%	Vicerrector(a) de Docencia
1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado. ⁵ Política General: 1,2,3,5, 6, 7 Estrategia: EI.1.2.	ME.1.2.1 Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2 ⁶ .	1.2.1.1 Porcentaje de población docente con nivel de inglés B2.	Falta de recurso para impartir los cursos de inglés. (Regla Fiscal)	Realizar el diagnóstico y definir la estrategia	Estrategia para incrementar el dominio B2 de inglés en población docente	Estrategia para incrementar el dominio B2 de inglés en población docente	Por definir	Por definir	Vicerrector(a) de Docencia
1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado. Política General: 1,2,3,5, 6 Estrategia: EI.1.2.	ME.1.2.2 Incluir al 2026, en al menos 4 programas de grado o posgrado, el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación. ⁵	1.2.2.1 Cantidad de programas de grado o posgrado que incluyan el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación.	No contar con presupuesto para realizar la certificación de los estudiantes.			Diagnóstico de viabilidad y etapas	2	4	Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión

⁴ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

⁵ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

⁶ Se ajusta la distribución quinquenal a partir del proceso de reformulación en setiembre 2023

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
1.2Eje: Investigación y Extensión									
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 1,2,3, 4, 11 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>ME.2.1.1: Incrementar un 5% anual las acciones internacionales desde la investigación, extensión y docencia.⁷</p>	<p>2.1.1.1 Tasa de variación de la cantidad de acciones internacionales desde la investigación y docencia.</p>	<p>La meta se ejecutará satisfactoriam ente. (ViDa) Eventos externos a nivel mundial que dificulten o inhabiliten a la VIE ejecutar la meta. (VIE)</p>	5%	5%	5%	5%	5%	Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 2, 3, 4 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>ME.2.1.2 Alcanzar la vinculación anual de al menos un 50% de los Trabajos Finales de Graduación en programas académicos de posgrado adscritos a la VIE, con proyectos de investigación y extensión.⁸</p>	<p>2.1.2.1 Porcentaje de Trabajos Finales de Graduación de programas académicos vinculados con actividades de investigación y extensión.</p>	<p>Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de recursos para el incremento de los proyectos de investigación.</p>	50%	50%	50%	50%	50%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 1, 3, 4 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>ME.2.1.3 Alcanzar al 2026, la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión.</p>	<p>2.1.3.1 Porcentaje de proyectos y actividades desarrollados en los cursos vinculados con las actividades de investigación y extensión.</p>	<p>Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio).</p>	Realizar 1 diagnóstico	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Vicerrector(a) de Docencia

⁷ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

⁸ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional 3366

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 2,3, 4, 6,11 Estrategia: El.2.1.	ME.2.1.4 Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y ccurriculares.	2.1.4.1 Cantidad de estudiantes que participan en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y ccurriculares.	Efecto colateral de la disminución de becas, grupos y cursos por los ajustes de la Regla Fiscal.	440	445	445	445	445	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 3,4,11 Estrategia: El.2.1.	ME.2.1.5 Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.	2.1.5.1 Cantidad de proyectos estudiantiles de investigación y extensión.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	10	10	10	10	10	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 3,4,11 Estrategia: El.2.2.	ME.2.2.1 Incrementar al 2026, al menos un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	2.2.1.1 Tasa de variación anual de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	Restricción presupuestaria institucional que limita el incremento de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional. (Regla Fiscal)	4%	8%	13%	18%	23%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 3,4 Estrategia: E1.2.2.	ME.2.2.2 Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.	2.2.2.1 Tasa de variación anual de publicaciones científicas en revistas indexadas.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	11%	23%	36%	45%	51%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 3,4 Estrategia: E1.2.2.	ME.2.2.3 Visibilizar al 2026, el 100% de los resultados de la investigación y extensión que no estén sujetos a información confidencial mediante el depósito de estos en el repositorio institucional.	2.2.3.1 Porcentaje de resultados de investigación y extensión visibilizados en el repositorio institucional.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	67%	75%	83%	91%	100%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 1, 3, 4, 5 Estrategia: E1.2.2.	ME.2.2.4 Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia. ⁹	2.2.4.1 Tasa de variación de académicos y estudiantes en movilidad internacional.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad internacional para la academia. (Regla Fiscal)	0%	5%	5%	5%	5%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 1, 3, 4 Estrategia: E1.2.2.	ME.2.2.5 Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	2.2.5.1 Tasa de variación anual de académicos y estudiantes en movilidad nacional.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad nacional para la academia.	0%	2%	2%	2%	2%	Vicerrector(a) de Docencia

⁹ Meta reformulada en Sesión Ordinaria No. 3373, Artículo 15, del 24 de julio de 2024.

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo. Política General: 3,4,5 Estrategia: El.2.2.	ME.2.2.6 Incrementar 1 actividad académica por año que impulsen la innovación en los sectores sociales y productivos.	2.2.6.1 Cantidad de actividades académicas que impulsan la innovación en los sectores sociales y productivos.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	5	6	7	8	9	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
3. Consolidar la vinculación de la Institución con la sociedad en el marco del modelo del desarrollo sostenible para la edificación conjunta de soluciones a las necesidades del país. Política General: 3,4,5 Estrategia: El 3.1.	ME.3.1.1 Incrementar anualmente al menos un 5% la cantidad de productos académicos asociados a la extensión y acción social. ¹⁰	ME.3.1.1.1 Tasa de variación de interanual de productos académicos asociados a la extensión y acción social.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	5%	5%	5%	5%	5%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
1.3Eje: Vida Estudiantil									
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país. Política General: 2, 5 Estrategia: El.4.1.	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales. ⁹	4.1.1.1 Porcentaje de avance del plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes.	Riesgo operativo por la falta de articulación propia del proceso de atracción para estudiantes de grado y posgrado entre las vicerrectorías. Riesgo de gestión del talento humano considerando que no hay plazas para otorgar recargos para elaborar el plan de mejora al proceso de atracción. Riesgo falta de presupuesto para implementar el plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado (Alto)		Elaborar el 50% del plan de mejora proceso institucional de atracción de estudiantes de grado	Elaborar el 100% del plan de mejora	Implementar el 50% plan de mejora	Implementar el 100% plan de mejora	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

¹⁰ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país. Política General: 25, 11 Estrategia: EI.4.2.	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad. ¹¹	4.1.2.1 Porcentaje de avance de la propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión	Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación a la propuesta presentada)		Elaborar 50% de la propuesta	Elaborar 100% de la propuesta	Gestionar la aprobación	Plan Piloto	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país. Política General: 2, 11 Estrategia: EI.4.2.	ME.4.2.1: Implementar al 2026 1 propuesta de mejora de actividades curriculares y cocurriculares a los programas y servicios existentes que se ofrecen desde Viesá para el desarrollo de las habilidades para la vida. ¹²	4.2.1.1: Porcentaje de avance de la propuesta de mejora de actividades de los programas y servicios para el desarrollo de las habilidades para la vida.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	Construir línea base	Construir línea base	Análisis del aporte de los procesos formativos en habilidades para la vida	Propuesta de mejora	Implementación	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país. Política General: 25, 11 Estrategia: EI.4.1.	ME.4.2.2: Implementar al 2026 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso. ¹³	4.2.2.1: Porcentaje de avance del plan de mejora del proceso institucional de adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	1. Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación con la propuesta presentada)	Elaborar 1 diagnóstico	Sistematizar 4 procesos	Desarrollar la propuesta	Plan Piloto	Implementación	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

¹¹ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

¹² Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

¹³ Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país. Política General: 2,5, 11 Estrategia: El.4.3.	ME.4.3.1 Incrementar anualmente 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en los diferentes Campus Tecnológicos y Centros Académico. ¹³	4.3.1.1: Cantidad de nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales para estudiantes en Campus Tecnológicos y Centros Académicos	Riesgo Estratégico (Estructura organizacional) Riesgo de Tecnologías y sistemas de información para estudiantes (nuevas tecnologías) Riesgo presupuestario que limite la innovación de nuevas acciones de formación integral estudiantil	2	2	2	2	2	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país. Política General: 2,5, 11 Estrategia: El.4.3.	ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%. ¹⁴	4.3.2.1 Porcentaje de deserción de primer ingreso.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. Disminución en la asignación de recursos para apoyar los servicios estudiantiles (Regla Fiscal)	Porcentaje de deserción de primer ingreso en 11%		Porcentaje de deserción de primer ingreso en 10%		Porcentaje de deserción de primer ingreso en 9%	Vicerrector(a) de Docencia

13. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

14. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector productivo del país. Política General: 2, 5, 11 Estrategia: E1.4.3.	ME.4.3.3 Reducir al 2026, el indicador de deserción acumulada a menos de un 25% ¹⁵ .	4.3.31 Porcentaje de deserción acumulada.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas	Por definir		Por definir		Porcentaje de deserción regular en 25% o menos	Vicerrector(a) de Docencia
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector productivo del país. Política General: 2, 5, 11 Estrategia: E1.4.3.	ME.4.3.4 Reducir al 2026, en un 5% la repitencia mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras grado de la Institución ¹⁶ .	4.3.4.1 Diferencia porcentual de la repitencia en relación con la línea base.	1. Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. (PEI) Disminución en las actividades de acompañamiento, tutorías, nivelación, entre otras. (Regla Fiscal)	1%	1%	1%	1%	1%	Vicerrector(a) de Docencia
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector productivo del país. Política General: 2, 5, 11 Estrategia: E1.4.3.	ME.4.3.5 Definir un plan de fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles al 2026. ¹⁷	ME.4.3.5 Porcentaje de avance del plan de fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles.	1. Riesgo presupuestario porque podría implicar un ajuste al monto de las becas actuales con los ajustes del costo de la vida actual y que la institución no cuente con el presupuesto para cubrir ese incremento, ni el recurso humano para realizar los ajustes necesarios. 2. Riesgo de crecimiento por las limitaciones de equipo, infraestructura, recurso humano, presupuestario para dotar de apoyos estudiantiles de manera equitativa en todos los campus y centros.			Diagnóstico	50% del plan	100% del plan	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

15. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

16. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

17. Meta nueva aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
1.4Eje: Gestión									
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 2, 5 Estrategia: El.5.1.	ME.5.1.1 Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos. ¹⁸	5.1.1.1 Porcentaje de avance del modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.	Riesgo de dualidad de funciones y supervisión entre la Vicerrectoría Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos Riesgo de resistencia al cambio entre las personas que tienen plazas asignadas en Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos. Riesgo de viabilidad política y normativa para la ejecución de la estrategia de la nueva estructura de Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos Riesgo de cambios y transferencia de plazas por parte de las e Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos según la estructura propuesta.		Estrategia de socialización de la propuesta de estructura	Desarrollar la estrategia	Elaborar 50% de la propuesta de mejora de los servicios estudiantiles	Elaborar 100% de la propuesta de mejora de los servicios estudiantiles	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 7 Estrategia: El.5.1.	ME.5.1.2 Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	5.1.2.1 Porcentaje de avance de la estrategia de distribución de plazas.	Riesgo Operativo (Inflexibilidad para el manejo de las plazas) (Regla Fiscal)			Elaborar la estrategia	Implementar al 50%	Implementar al 100%	Vicerrector(a) de Docencia
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6, 10 Estrategia: El.5.1	ME.5.1.3 Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.	5.1.3.1 Porcentaje de avance de la implementación del Centro de Servicios.	1. Riesgo Financiero (plazas). (Regla Fiscal) 2. Riesgo Operativo (Contingencia Operativa: cualquier evento fortuito que dificulte o inhabilite a la Institución a brindar sus servicios o realizar sus procesos). (Regla Fiscal)	Propuesta del modelo	Propuesta del modelo	Propuesta de implementación	Plan piloto	Implementación	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5 ß Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos. ¹⁹	5.2.1.1 Porcentaje de implementación del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.	1. Riesgo por falta de recursos presupuestarios para gestionar las actividades de la Oficina de Planificación Institucional. 2. Riesgo de gestión del talento humano, que conlleva una sobrecarga laboral, por el aumento en las cantidades de procesos que hay que abordar con el mismo recurso humano.			Fase I y II (evaluación preliminar y planeación)	Fase III: 50% de implementación del sistema	Fase III: 100% de implementación del sistema	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6 Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.2 Implementar al 2026, un Modelo de Planificación para Resultados, ágil e integral para la toma de decisiones. ²⁰	5.2.2.1 Porcentaje de avance en las etapas de implementación del Modelo de Planificación para resultados.	1. Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio). 2. Riesgo Operativo (procedimientos).			Presentar propuesta de Modelo a las autoridades	Reglamento de planificación	Implementación	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6, 11 Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.3 Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.	5.2.3.1 Porcentaje de avance de la propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional.	Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. (Regla Fiscal)	Elaborar 1 estudio de entorno de las mejores prácticas de gobernanza institucionales.	Elaborar 1 propuesta de modelo de gobernanza para que sea conocida por los órganos correspondientes.	Revisión y propuesta de ajuste de la normativa interna adecuada al nuevo modelo de gobernanza. (Por definir)	Proceso de socialización y aprobación. (Por definir)	Proceso de socialización y aprobación. (Por definir)	Dirección Superior (Por definir)
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6 Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.4 Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	5.2.4.1 Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Inteligencia de Negocio.	1. Riesgo Financiero (Viabilidad económica). (Regla Fiscal) 2. Riesgo Estratégico (Viabilidad política).	Desarrollar 1 modelo de inteligencia de negocio a partir de un estudio de análisis.	Implementar un 25% del modelo.	Implementar un 50% del modelo.	Implementar un 75% del modelo.	Implementar un 100% del modelo.	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional y Director (a) de DATIC

19. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

20. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6, 11 Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.5 Definir al 2026, un sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional. ²¹	5.2.5.1 Porcentaje de avance del sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos.	Riesgo presupuestario que no permita dedicar personal con competencias para realizar el proceso. (Regla Fiscal)	Definir 1 procedimiento para la revisión y aprobación de reglamentos	Definir la metodología para la revisión de reglamentos	Realizar la propuesta de sistema	Plan piloto	Presentar la propuesta a las autoridades	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6, 11 Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.6 Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.	5.2.6.1 Porcentaje de avance de la implementación del Código de Ética.	Riesgo Estratégico (Viabilidad política).		Propuesta de código	Propuesta de código	Implementar el 50%	Implementar el 100%	Rector (a)
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 5, 6, 11 Estrategia: EI. 5.2.	ME.5.2.7 Consolidar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor atención de actores del desarrollo local en cada uno de los campus tecnológicos y centros académicos. ²²	5.2.7.1 Porcentaje de avance de la consolidación del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.		Diagnóstico	Propuesta	Revisión de la implementación	Evaluación de la implementación	Rector (a) y Directores Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional. Política General: 4, 5, 6 Estrategia: EI.5.2.	ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio. ²³	5.2.8.1 Cantidad de ensayos de laboratorio acreditadas.	Falta de recursos para cubrir los costos de las acreditaciones. (Regla Fiscal) en el año correspondiente.	Realizar 1 diagnóstico	60 ensayos	Mantener la acreditación	Mantener la acreditación	Mantener la acreditación	Vicerrector(a) de Docencia

21. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

22. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

23. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3366

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo. Política General: 5,7 Estrategia: EI.5.2.	ME.6.1.1 Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	6.1.1.1 Porcentaje acumulado del personal académico capacitado en el Plan de Educación Continua.	1. Riesgo de Recursos Humanos (Gestión de Recursos-Que el personal académico no quiera participar en los procesos de capacitación) (PEI). 2. Falta de recursos para cubrir los costos de las capacitaciones (Regla Fiscal)	20%	40%	60%	80%	100%	Vicerrector(a) de Docencia
6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo. Política General: 7,8, 11 Estrategia: EI.6.1.	ME.6.1.2 Implementar al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos Institucionales.	6.1.2.1 Porcentaje de avance del Modelo de GTH.	1. Riesgo Financiero (Sistema de Información) (Regla Fiscal). 2. Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales. (Regla Fiscal)	Etapas 3, 4 y 5	Etapas 6 y 7	Base de datos integral de GTH	Implementación	Evaluación y mejora	Vicerrector(a) de Administración
6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo. Política General: 7,8 Estrategia: EI.6.2.	ME.6.2.1 Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la Comunidad Institucional.	6.2.1.1 Porcentaje de avance del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales. (Regla Fiscal)	Elaborar el diagnóstico	Propuesta de plan	Propuesta de plan	Por definir	Por definir	Rector (a)
7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional. Política General: 5, 7,8 Estrategia: EI.7.1	ME.7.1.1 Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	7.1.1.1 Porcentaje de avance de la integración de información en un sistema.	Riesgo Financiero (Software). (Regla Fiscal)	Realizar 1 estudio de mercado de soluciones disponibles sobre gestores documentales.	Capacitar	Implementación (Por definir)	Implementación (Por definir)	Implementación (Por definir)	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p>Política General: 5, 7, 8 Estrategia: EI.7.1</p>	ME.7.1.2 Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	7.1.2.1 Cantidad de procesos institucionales digitalizados.	Riesgo Financiero.	3	2	2	2	2	Rector (a) y CETI
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p>Política General: 7, 8 Estrategia: EI.7.1</p>	ME.7.1.3 Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	7.1.4.1: Porcentaje de avance del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	<p>1. Recurso presupuestario para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.</p> <p>2. Falta de Compromiso por parte de la comisión de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.</p> <p>3. Recurso humano para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (Regla Fiscal)</p> <p>4. Resistencia al cambio de los involucrados en la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.</p>	Fase I	Fase II y III	Fase IV	Evaluación	Proceso de mejora	Rector(a) y director(a) de DATIC

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 10 Estrategia: EI.8.1	ME.8.1.1 Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.	8.1.2.1 Tasa de variación del ingreso por fuentes propias.	Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. (Regla Fiscal)	Metodología	5%	5%	5%	5%	Vicerrector(a) de Administración
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 5, 10 Estrategia: EI.8.1	ME.8.1.2 Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	8.1.2.1: Cantidad de informes de análisis prospectivo presentados.	Restricción institucional que limita la capacidad para dedicar personal y recursos para realizar los estudios. (Regla Fiscal)	Desarrollar 1 metodología	Presentación de informes	Presentación de informes	Presentación de informes	Presentación de informes	Vicerrector(a) de Administración
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES. Política Genral: 5, 10 Estrategia: EI.8.1.	ME.8.1.3 Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.	8.1.3.1 Cantidad de Planes de Inversión presentados.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	Diseño de variables y metodología	Presentación del Plan	Presentación del Plan	Presentación del Plan	Presentación del Plan	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 5 Estrategia: EI.8.1.	ME.8.1.4 Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.	8.1.4.1 Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.		Diseño del modelo	Desarrollo y prueba piloto	Implementación y evaluación	Implementación	Vicerrector(a) de Administración
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 5, 10 Estrategia: EI.8.1	ME.8.1.5 Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual.	8.1.5.1 Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Presupuestación.	1. Riesgo de Recursos Humanos (preparación técnica presupuestación base 0). 2. Riesgo Operativo (Pensamiento Estratégico). 3. Riesgos de Sistemas de Información. 4. Riesgo Financiero. (Regla Fiscal)		Evaluación de la situación actual	Diseño del plan a seguir	Cambio de metodología	Implementación y evaluación	Vicerrector(a) de Administración
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 5, 6, 8 Estrategia: EI.8.1	ME.8.1.6 Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p., para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.	8.1.6.1 Índice Institucional de Gestión Ambiental.	Riesgo Financiero. (Regla Fiscal)	68	70	75	80	83	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
1.5Eje: Desarrollo Regional									
9. Implementar acciones articuladas en las distintas regiones del país, para ampliar la cobertura y el acceso a la Educación Superior Estatal contribuyendo así, al desarrollo integral del país. Política General: 10 Estrategia: E1.9.1.	ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas. ²⁴	9.1.1.1: Cantidad de programas académicos articulados entre las universidades públicas.	1. Riesgo de Recursos Humanos (Gestión de Dirección-Falta de participación por parte de las Universidades en el diseño del programa.). 2. Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. (Regla Fiscal)	Diseñar 1 programa académico articulado	Aprobación del programa académico articulado	Diseñar 1 programa académico articulado	Aprobación del programa académico articulado	2 programas implementados. Evaluación de los 2 programas.	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
9. Implementar acciones articuladas en las distintas regiones del país, para ampliar la cobertura y el acceso a la Educación Superior Estatal contribuyendo así, al desarrollo integral del país. Política General: 10 Estrategia: E1.9.1	ME.9.1.2: Desarrollar al menos 8 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país. ²⁵	9.1.2.1: Cantidad de nuevos proyectos o actividades académicas articuladas con IESUE.	Cambio en las prioridades por temas presupuestarios de las actividades académicas articuladas con IESUE en las distintas regiones del país. (Regla Fiscal)	8	8	8	8	8	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

24. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

25. Meta reformulada aprobada en sesión del Consejo Institucional No. 3327

11. Gestión del Riesgo

Plan Estratégico 2022-2026

11.1 Introducción

En el marco de la formulación del Plan Estratégico 2022-2026 la institución se enfrenta a nuevos retos y desafíos para el cumplimiento de la misión y visión, el dinamismo del entorno, los efectos de la pandemia y las exigencias futuras de la sociedad podrían evidenciar las vulnerabilidades que tiene la institución para hacerle frente a los riesgos, así como su capacidad de adaptación ante los cambios.

Una gestión de riesgos oportuna y efectiva permite identificar las situaciones que requieren un cambio necesario coadyuvando al aseguramiento de la calidad, la obtención de resultados e indicadores institucionales.

La Unidad Especializada de Control Interno (UECI), es el ente técnico encargado de velar por el correcto funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, según las competencias conferidas en la Ley General de Control Interno No. 8292, las Normas de Control Interno para el Sector Público y el Marco Orientador para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional en el ITCR.

Asimismo, y siendo consistentes con lo indicado en la Ley General de Control Interno No. 8292, que en su artículo No.14 inciso a), sobre los deberes del jerarca y titulares subordinados en relación con la valoración del riesgo, nos señala; *“a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo.”*

Según lo anterior, se realiza la gestión del riesgo al Plan Estratégico en su horizonte a largo plazo, para determinar los riesgos que podrían afectar la ejecución de la estrategia a través de las metas estratégicas.

11.2 Objetivo

Analizar los riesgos del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, para determinar el criterio de aceptación y el plan de acción de respuesta al riesgo mediante sesiones de trabajo con los responsables correspondientes.

11.3 Alcance

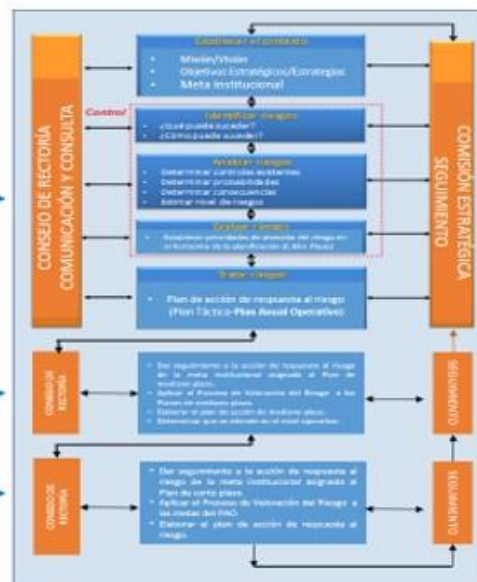
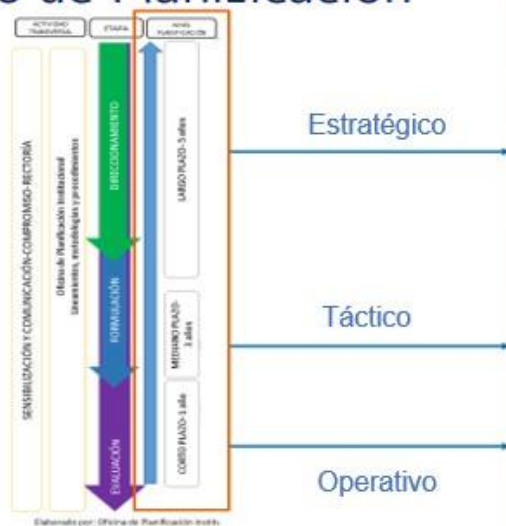
El proceso de gestión de riesgos fue aplicado a las metas estratégicas bajo la responsabilidad del grupo consultivo, integrado por los titulares de Rectoría, Vicerrectorías de Docencia, Administración, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión y la Dirección de la Oficina de Planificación Institucional, quienes fungieron como Comité de Riesgos, con formación multidisciplinaria, competencia y autoridad para identificar, valorar y administrar los riesgos del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, mismos que ejecutarán y darán seguimiento al Plan de Acción de Respuesta al Riesgo, con el apoyo de la Unidad Especializada de Control Interno de la Oficina de Planificación Institucional.

11.4 Modelo de Gestión de Riesgos

La Unidad Especializada de Control Interno, elaboró el Modelo de Gestión de Riesgos, vinculado al Modelo de Planificación Institucional aprobado por el Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 3183, Artículo No.11 del 05 de agosto de 2020.

En este modelo se consideraron los tres niveles de planificación de largo, mediano y corto plazo. Este esquema parte del modelo australiano y el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) para gestión del riesgo, con las adaptaciones necesarias para el entorno institucional. En la figura No.8, se muestra la vinculación de ambos modelos:

Modelo de Planificación



Modelo Gestión de Riesgo

Figura N°. 8. Modelo de Planificación Institucional y Gestión de Riesgos, OPI, UECI

De tal manera, se establece un contexto con la misión, visión, objetivos, estrategias y metas, determinando ¿qué podría suceder?, analizando la probabilidad e impacto para generar acciones de respuesta al riesgo, el cual será atendido en la operación según el año que corresponda. Un aspecto importante, es que con este modelo se logra la trazabilidad de los riesgos desde el nivel estratégico hasta el operativo.

11.5 Metodología

La metodología se basa en el Marco Orientador para el establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional y la Guía Metodológica para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y la Gestión del Riesgo en el ITCR.

Este proceso se aplicó mediante entrevista virtual, en el cual se identifican, analizan y evalúan los eventos que podrían afectar el cumplimiento de la meta según su probabilidad de ocurrencia e impacto, proponiendo acciones para mitigar el riesgo que permitan minimizar la afectación de los eventos sobre las metas del Plan de Acción, permitiendo obtener información relevante para coadyuvar a la toma de decisiones sobre los cambios que se deben realizar desde el nivel estratégico.

En este contexto, se presentan los resultados correspondientes al Proceso de Gestión de Riesgos realizado al Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

11.6 Resultados

El proceso de Gestión de Riesgos al Plan Estratégico Institucional 2022-2026 se realizó de manera satisfactoria y en el plazo establecido, obteniendo como resultado 56 metas valoradas.

Del total de las metas valoradas un 93% poseen al menos un riesgo asociado, los cuales fueron evaluados y analizados por los responsables hasta determinar el criterio de aceptación y las acciones de respuesta correspondientes. Un 7% de las metas se consideró que el riesgo es controlado y aceptable, indicando que la meta se ejecutará de manera satisfactoria en el año que le corresponde, y se dará seguimiento dentro del Plan Anual Operativo del año que se ejecute según lo planificado.

De las metas gestionadas se identificaron 83 fuentes de riesgo, los cuales el 37% fueron calificados como aceptables y 63% con criterios de aceptación bajo, moderado, alto y muy alto, tal como se muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N°. 5. Cantidad de estrategias, metas, riesgos, criterio de aceptación y acciones de respuesta al riesgo del Plan Estratégico Institucional 2022-2026

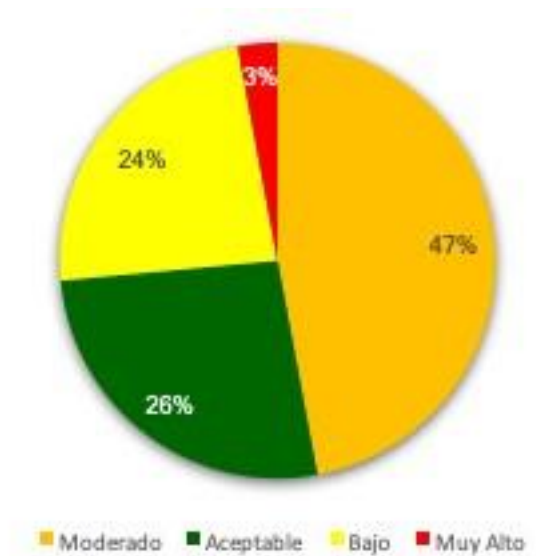
Programa o Subprograma	Total Estrategias	Total Metas	Metas Riesgo Controlado	Cantidad Riesgos	Criterio de Aceptación					Acciones Respuesta
					Aceptable	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
Administración	5	21	3	35	6	6	18	0	2	36
Docencia	4	17	3	18	9	6	3	0	0	19
Vida Estudiantil	4	7	0	13	1	4	8	0	0	13
Investigación y Extensión	3	11	6	5	2	0	3	0	0	5
Total	16	56	12	71	18	16	32	0	2	73

Fuente: Valoración Riesgos al Plan Estratégico Institucional 2022-2026. Unidad Especializada de Control Interno, Oficina de Planificación Institucional, ITCR.

Para mitigar los impactos identificados se plantearon un total de 71 acciones de respuesta al riesgo, las cuales permitirán a la Administración reducir la posibilidad de ocurrencia de los riesgos y cumplir las metas establecidas. El seguimiento correspondiente a estas acciones se realizará mediante el Plan Anual Operativo de cada instancia ejecutora y de manera semestral por la UEI.

El siguiente gráfico muestra porcentualmente el criterio de aceptación de los riesgos identificados por los responsables de cada uno de los programas que conforman la estructura programática que se sometieron al proceso de valoración:

Gráfico N°. 12. Criterio de Aceptación del Riesgo a nivel Institucional, Plan Estratégico Institucional 2022-2026



Fuente: Valoración Riesgos PEI. Unidad Especializada de Control Interno, Oficina de Planificación Institucional, ITCR.

Se resalta que el 40% de los impactos se posicionan en un nivel de riesgo moderado. Es necesario brindar un continuo monitoreo y revisión de los riesgos, ya que si estos se llegan a materializar pueden implicar un alto impacto para la Institución, por lo tanto, se requiere la debida atención para su oportuna y adecuada mitigación, aplicando mecanismos de control para disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto asociado.

Los riesgos identificados se agruparon en seis categorías de fuente interna, tal como se muestra a continuación:

Cuadro N°. 6. Riesgos identificados según categoría y descripción

Riesgo	Descripción
Riesgo Operativo	Contingencia Operativa, cualquier evento fortuito que dificulte o inhabilite a la Institución a brindar sus servicios o realizar sus procesos. (ME 5.1.2).
	Respaldo por parte de las autoridades con relación a la propuesta presentada para consolidar: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="417 335 1390 428">1. Propuestas de nuevas modalidades de admisión que no sean viables dado que no tengan el respaldo de recursos económicos, humanos u otros para la sostenibilidad de la misma parte de las autoridades. (ME 4.1.2). <li data-bbox="417 428 1390 466">2. Recursos Humanos (Cambio de personal clave) (ME 4.2.2).
	Definición, documentación e implementación de políticas, normas, procesos y procedimientos para implementar: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="417 531 1390 592">1. Falta de articulación propia del proceso de atracción para estudiantes de grado y posgrado entre las vicerrectorías. (ME 4.1.1). <li data-bbox="417 592 1390 654">2. Gestión del talento humano considerando que no hay plazas para otorgar recargos para elaborar el plan de mejora al proceso de atracción. (ME 4.1.1). <li data-bbox="417 654 1390 725">3. Falta de presupuesto para implementar el plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado (ME 4.1.1).
	Disponibilidad de información. <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="417 759 1390 863">1. Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. (ME 4.3.2, ME 4.3.3).
	Presupuesto y Planificación para definir el modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos. (ME 5.1.1).
	Inflexibilidad para el manejo de las plazas para desarrollar la estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión. (ME 5.1.2).

Riesgo	Descripción
Riesgo de Calidad	Que las actividades propuestas no logren la calidad y el objetivo de incrementar las habilidades para la vida de los estudiantes. (ME 4.2.1).
Riesgo de Recursos Humanos	Resistencia al cambio para: 1. Alcanzar la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión. (ME 2.1.4). 2. Presentar propuestas de nuevas modalidades de admisión que no sean viables dado que no tengan el respaldo de recursos económicos, humanos u otros para la sostenibilidad de I. (ME 4.1.2). 3. La implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.3). 4. Para documentar los procesos institucionales. (ME 5.2.1).
	Compromiso por parte de la comisión de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.3).
	Limitación de recurso humano para la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.3).
	Debilidad técnica en el tema de presupuesto base 0. (ME 8.1.6).
	No coordinar entre las Universidades en el diseño de los programas académicos articulados entre las universidades públicas. (ME 9.1.1).
	Que el personal académico no quiera participar en los procesos de capacitación orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología. (ME 6.1.1).
	Disponibilidad y apoyo de los líderes para documentar los procesos institucionales. (ME 5.2.1).
Riesgo de Tecnologías y sistemas de información	No contar con una infraestructura necesaria en TI para nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales. (ME 4.3.2).

Riesgo	Descripción
Riesgo Estratégico	<p>Planificación estratégica compleja que pueda producir información irrelevante, amenazando la formulación de estrategias para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de articulación propia del proceso de atracción para estudiantes de grado y posgrado entre las vicerrectorías. (ME 4.1.1). 2. Gestión del talento humano considerando que no hay plazas para otorgar recargos para elaborar el plan de mejora al proceso de atracción. (ME 4.1.1). 3. Falta de presupuesto para implementar el plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado (ME 4.1.1). <p>Estructura organizacional que limita incrementar nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales. (ME 4.3.2).</p> <p>Viabilidad política para implementar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El modelo de negocios para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones (ME 5.2.4). 2. El Código de Ética en la Institución. (ME 5.2.6).
Riesgo Financiero	<p>No contar con el presupuesto para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. EL Software para el sistema digital de la documentación institucional. (ME 7.1.1). 2. Lograr la transformación digital de dos procesos institucionales anuales. (ME 7.1.2). 3. La implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.3). 4. Disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del sistema de gestión. (ME 8.1.7). 5. Implementar el modelo de inteligencia de negocio. (ME 5.2.4). 6. Implementar el modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos Institucionales. (ME 6.1.2). 7. Asignación de plazas para implementar el centro de servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución. (ME 5.1.3).

Fuente: Valoración Estratégica PEI 2021.

11.7 Gestión de Riesgos de la Regla Fiscal

Ante la creciente deuda pública, el Gobierno de Costa Rica aprueba el Título IV de la Ley No. 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República, la cual establece límites para el crecimiento en el gasto corriente de todas las instituciones que corresponden al Sector Público No Financiero, aplicables a los presupuestos anuales de las instituciones cubiertas por esta ley.

La Oficina de Planificación Institucional mediante la Unidad Especializada de Control Interno hace un análisis de los riesgos a nivel país y un análisis sobre las metas de desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 y el Plan Anual Operativo 2022, para identificar los riesgos derivados de la regla fiscal que podrían afectar la ejecución de las metas institucionales en ambos planes.

- **Riesgos generales a nivel país derivados de la regla fiscal que pueden impactar a la Institución**



Figura N°. 9. Riesgos generales a nivel país

Nota: Los riesgos expuestos en la imagen anterior, son una adaptación hacia el contexto institucional del artículo Aplicación de la regla fiscal en Costa Rica, Vol 25 Núm. 58 (2020): Economía & Sociedad (julio-diciembre), por Conejo y Cardoza. Disponible en: https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/14124/20322#content/figure_reference_13

- **Riesgos derivados de la aplicación de la regla fiscal que podrían afectar la ejecución de las metas institucionales**

Considerando la aplicabilidad de la Regla Fiscal, se hace necesario valorar los ajustes que se deben realizar en la planificación institucional que se plasma en el Plan Estratégico 2022-2026 y Plan Anual Operativo 2022, para identificar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de las metas institucionales en el corto y largo plazo, según corresponda.

Es por ello, que las autoridades institucionales consideran importante identificar y generar el plan de acción de respuesta al riesgo ante la aplicación de la Regla Fiscal, para dar el seguimiento correspondiente en la parte operativa dando trazabilidad a los riesgos desde la parte estratégica hasta el corto plazo.

En el segundo análisis se identifica que hay riesgos que ya fueron gestionados en los procesos de valoración de riesgos realizados a las metas tanto del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 como del Plan Anual Operativo 2022; sin embargo, los siguientes son propios de la aplicación de la regla fiscal para las metas de desarrollo:

Cuadro N°. 7. Riesgos de la Regla Fiscal de las metas del Plan Estratégico Institucional

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
1.1.1. DS	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.	Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. Riesgo presupuestario que no permita dedicar personal con competencias para realizar el proceso.
1.1.1. DS	ME.5.2.3 Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.	Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo.
1.1.1. DS	ME.5.2.4 Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	Riesgo Financiero (Viabilidad económica).
1.1.1. DS	ME.7.1.3 Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Recurso presupuestario insuficiente para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI. Recurso humano insuficiente para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.
1.1.2. VAD	ME.5.1.3 Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.	Riesgo Financiero (plazas) Riesgo Operativo (Contingencia Operativa: cualquier evento fortuito que dificulte o inhabilite a la Institución a brindar sus servicios o realizar sus procesos).
1.1.2. VAD	ME.6.1.2 Implementar al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos Institucionales.	Riesgo Financiero (Sistema de Información). Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales.

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
1.1.2. VAD	ME.6.2.1 Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la Comunidad Institucional.	Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales
1.1.2. VAD	ME.7.1.1 Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	Riesgo Financiero (Software)
1.1.2. VAD	ME.8.1.1 Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.	Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo.
1.1.2. VAD	ME.8.1.2 Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	Restricción institucional que limita la capacidad para dedicar personal y recursos para realizar los estudios
1.1.2. VAD	ME.8.1.6 Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p, para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.	Riesgo Financiero
2. ViDa	ME.1.1.1 Actualizar la currícula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.	Falta de plazas para asignar carga académica para realizar las labores de actualización curricular
2. ViDa	ME.1.1.2 Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.	Falta de recursos y personal para virtualizar cursos
2. ViDa	ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.	Atrasos en la implementación del nuevo modelo por las implicaciones de la Regla Fiscal.

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
2. ViDa	ME.2.1.1 Incrementar un 5% anual las acciones internacionales desde la investigación, extensión y docencia.	Riesgos por eventos externos a nivel mundial que dificulten o inhabiliten a la VIE ejecutar la meta.
2. ViDa	ME.2.2.5 Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad nacional para la academia.
2. ViDa	ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. Disminución en la asignación de recursos para apoyar los servicios estudiantiles
2. ViDa	ME.4.3.3 Reducir al 2026, el indicador de deserción acumulada a menos de un 25%.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. (PEI)
2. ViDa	ME.5.1.2 Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	Riesgo Operativo (Inflexibilidad para el manejo de las plazas)
2. ViDa	ME.1.1.4 Re acreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran.	Atrasos en la atención de opciones de mejora relacionadas con la inversión y recurso humano por las implicaciones de la Regla Fiscal.
2. ViDa	ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio.	Falta de recursos para cubrir los costos de las acreditaciones.
2. ViDa	ME.6.1.1 Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	Falta de recursos para cubrir los costos de las capacitaciones

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
4. INV	ME.9.1.1 Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	No lograr la coordinación conjunta de las universidades que participan en los programas académicos. Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo.
3. Viesa	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad.	Riesgo de presentar propuestas de nuevas modalidades de admisión que no sean viables dado que no tengan el respaldo de recursos económicos, humanos u otros para la sostenibilidad de la misma parte de las autoridades. Riego falta de presupuesto para implementar el Modelo de admisión.
3. Viesa	ME.4.2.2 Implementar al 2026 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación con la propuesta presentada)
3. Viesa	ME.5.1.1 Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.	Riesgo de dualidad de funciones y supervisión entre la Vicerrectoría Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos Riesgo de resistencia al cambio entre las personas que tienen plazas asignadas en Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos. Riesgo de viabilidad política y normativa para la ejecución de la estrategia de la nueva estructura de Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos Riesgo de cambios y transferencia de plazas por parte de las e Viesa y las Direcciones de los Campus y Centros Académicos según la estructura propuesta.
4. INV	ME.2.1.4 Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extra- curriculares y cocurriculares.	Efecto colateral de la disminución de becas, grupos y cursos por los ajustes de la Regla Fiscal.

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
4. INV	ME.2.2.1 Incrementar al 2026, al menos un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	Restricción presupuestaria institucional que limita el incremento de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.
4. INV	ME.2.2.4 Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad internacional para la academia.
5. EXT	ME.9.1.2: Desarrollar al menos 8 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.	Cambio en las prioridades por temas presupuestarios de las actividades académicas articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.

Etapas ejecutadas por parte de la Administración

Parte del proceso de gestión de riesgos consistió en que los responsables realizaron la evaluación de los riesgos para determinar el nivel de afectación que tendrán estos en la ejecución de las metas tanto de corto como de largo plazo.

Para los riesgos citados anteriormente, se realizó una identificación sobre la meta de desarrollo y su relación con la regla fiscal. Cabe señalar que la Administración determinó la probabilidad e impacto de dichos riesgos, así como el planteamiento del siguiente Plan de Acción, mismo que incluye las acciones para mitigar el riesgo, plazo y responsable de ejecución:

Cuadro No. 8. Plan de Acción de Respuesta al Riesgos de la Regla Fiscal

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO						
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.1: Actualizar la curricula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.	Falta de plazas para asignar carga académica para realizar las labores de actualización curricular. (Regla Fiscal)	Moderado	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión
	ME.1.1.2: Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	Aceptable	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.	Atrasos en la implementación del nuevo modelo por las implicaciones de la Regla Fiscal. (Regla Fiscal)	Moderado	Dar seguimiento sistemático de parte de la Vicerrectoría de Docencia y el CEDA. (PEI) Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal. (Regla Fiscal)	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.1.1.4 Re acreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran.	Atrasos en la atención de opciones de mejora relacionadas con la inversión y recurso humano por las implicaciones de la Regla Fiscal.	Bajo	Sensibilizar sobre el análisis de opciones de mejora y los plazos para atenderlas dada a la realidad presupuestaria. (Regla Fiscal)	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.1.2. Desarrollar competencias lingüísticas en inglés como segundo idioma en la comunidad institucional	ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	Bajo	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.	ME.2.1.1: Incrementar un 5% anual las acciones internacionales desde la investigación, extensión y docencia.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente. (ViDa) Riesgos por eventos externos a nivel mundial que dificulten o inhabiliten a la VIE ejecutar la meta.	Aceptable	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.1.4: Alcanzar al 2026, la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión.	Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio)	Bajo	Realizar actividades de capacitación y conciencia sobre la importancia de la vinculación de los cursos con los proyectos y actividades	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.2.1.4 Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	Efecto colateral de la disminución de becas, grupos y cursos por los ajustes de la Regla Fiscal.	Aceptable	Buscar mecanismos alternativos para alimentar la reserva de investigación y extensión para otorgar los recursos de las becas estudiantiles de asistente de investigación.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos un 23% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	Restricción presupuestaria institucional que limita el incremento de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional. (Regla Fiscal)	Moderado	Incrementar la modalidad de proyectos de investigación y extensión con fondos externos, que se administren desde la FUNDATEC u otras fundaciones.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.2.4 Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad internacional para la academia. (Regla Fiscal)	Moderado	Buscar mecanismos alternativos para apoyar la participación de personal académico en congresos y pasantías académicas en el exterior.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.2.5 Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad nacional para la academia.	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.4.1 Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto y trabajo en equipo multidisciplinario atendiendo el contexto social y regional.	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidisciplinaria, atendiendo las políticas institucionales.	Riesgo operativo por la falta de articulación propia del proceso de atracción para estudiantes de grado y posgrado entre las vicerreorías. Riesgo de gestión del talento humano considerando que no hay plazas para otorgar recargos para elaborar el plan de mejora al proceso de atracción. Riesgo falta de presupuesto para implementar el plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado	Moderado	Elaborar los procedimientos relacionados con la atracción de estudiantes de grado y posgrado.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo Estratégico de Planeamiento	Moderado	Elaborar los procedimientos relacionados con la atracción de estudiantes de grado y posgrado.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad.	Riesgo de presentar propuestas de nuevas modalidades de admisión que no sean viables dado que no tengan el respaldo de recursos económicos, humanos u otros para la sostenibilidad de la misma parte de las autoridades.	Bajo	Informar sobre el proceso en los diferentes espacios institucionales para dar a conocer el avance de lo propuesto para implementarla meta.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo falta de presupuesto para implementar el Modelo de admisión.	Moderado	Comunicar y divulgar el avance anual de la meta y trabajar de manera conjunta con los involucrados.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El 4.2 Fortalecer las actividades curriculares y transversales desde la formación, la cultura, el deporte, que se facilitan mediante la docencia, investigación, extensión, acción social, programas, servicios estudiantiles y académicos.	ME 4.2.1: Implementar al 2026 1 propuesta de mejora de actividades curriculares y cocurriculares a los programas y servicios existentes que se ofrecen desde Viesa para el desarrollo de las habilidades para la vida	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	Bajo	Dar seguimiento a la ejecución de las metas y actividades del PAO por parte de los departamentos involucrados	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo de Calidad (Satisfacción del cliente)	Moderado	Aplicar evaluaciones para medir la satisfacción del cliente mediante encuestas.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.2.2: Implementar al 2026 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación con la propuesta presentada) (Regla Fiscal)	Bajo	Informar sobre el proceso en los diferentes espacios institucionales para dar a conocer el avance de lo propuesto para implementar la meta	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos	ME.4.3.1 Incrementar anualmente 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en los diferentes Campus Tecnológicos y Centros Académicos	Riesgo Estratégico (Estructura organizacional)	Moderado	Gestionar con los Directores de los Campus y Centros Académicos el apoyo para la implementación de programas y servicios.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo de Tecnologías y sistemas de información (nuevas tecnologías)	Moderado	Gestionar la infraestructura necesaria en TI según corresponda.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas.	Aceptable	Monitorear y dar seguimiento a las acciones aplicadas para evaluar los resultados esperados.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
		Disminución en la asignación de recursos para apoyar los servicios estudiantiles (Regla Fiscal)	Bajo	Fortalecer el programa de nivelación y acompañamiento de primer ingreso, trabajo conjunto con el CEDA para consultoría a docentes de primer ingreso y articulación con programas PAR-Integretec-Éxito Académico	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos	ME.4.3.3 Reducir al 2026, el indicador de deserción acumulada a menos de un 25%.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. (PEI)	Aceptable	Monitorear y dar seguimiento a las acciones aplicadas para evaluar los resultados esperados.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
		Disminución en las actividades de acompañamiento, tutorías, nivelación, entre otras. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
EI.5.1 Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.1: Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.	Riesgo Operativo (Presupuesto y Planificación) (Regla Fiscal)	Moderado	Gestionar con las autoridades los recursos humanos y presupuestarios para definir el modelo que mejore los servicios estudiantiles.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.1 Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerreorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.1: Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.	Riesgo Estratégico (Estructura organizacional) (Regla Fiscal)	Moderado	Trabajar de manera conjunta con los Directores de Campus y Centros Académicos para lograr una estructura organizacional de vida estudiantil que se adecue al crecimiento y necesidades institucionales.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	Riesgo Operativo (Inflexibilidad para el manejo de las plazas) (Regla Fiscal)	Bajo	Trabajar de manera conjunta con la VIE y DATIC y quien corresponda para que los sistemas estén integrados	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.5.1.3: Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.	Riesgo Financiero (plazas). (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgo Operativo (Contingencia Operativa: cualquier evento fortuito que dificulte o inhabilite a la Institución a brindar sus servicios o realizar sus procesos). (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.	Riesgo de Recursos Humanos (disponibilidad y apoyo de los líderes de los procesos) (PEI)	Moderado	Concientizar a los líderes de los procesos mediante capacitaciones semestrales con el fin de generar la cultura en función de los procesos institucionales.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo de Recursos Humanos (Que por las cargas de trabajo de los encargados, el % de la meta no sea cumplida en el año) (PEI)	Bajo	Determinar y priorizar las actividades asignadas a los encargados de la ejecución de la meta.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
	ME.5.2.2 Implementar al 2026, un Modelo de Planificación para Resultados, ágil e integral para la toma de decisiones.	Riesgo de no aprobación de la propuesta del Reglamento de Planificación Institucional, lo cual implica atrasos en las actividades propuestas para el quinquenio del PEI.	Bajo	Generar propuestas con base técnica	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo Operativo (procedimientos)	Bajo	Socializar las propuestas a nivel político previo a los cambios	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.3: Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.	Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
	ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	Riesgo Financiero (Viabilidad económica) (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo Estratégico (Viabilidad política).	Bajo	Socializar el avance, alcance y relevancia del modelo con las autoridades políticas	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
	ME.5.2.5 Definir al 2026, un sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional.	Riesgo presupuestario que no permita dedicar personal con competencias para realizar el proceso.(Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.	Riesgo Estratégico (Viabilidad política)	Moderado	Realizar campañas de concientización de los argumentos que tiene la institución como una debilidad que se refleja en los estudios de la Contraloría General de la República.	2022-2026	Rector (a)
	ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio.	Falta de recursos para cubrir los costos de las acreditaciones. (Regla Fiscal)	Bajo	Promover que las acreditaciones de las pruebas de laboratorio se cubran con fondos del FDU. Promover la participación de los académicos como pares evaluadores.	2022-2026	Vicerrector (a) Docencia
	ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	Riesgo de Recursos Humanos (Gestión de Recursos-Que el personal académico no quiera participar en los procesos de capacitación) (PEI)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	Falta de recursos para cubrir los costos de las capacitaciones (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.6.1.2: Implementar al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos institucionales.	Riesgo Financiero (Sistema de Información) (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales. (Regla Fiscal)	Moderado	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
EI.6.1 Fortalecer la salud integral mediante el desarrollo de un programa transversal en la Institución.	ME.6.2.1: Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la comunidad institucional.	Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales. (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.	2022-2026	Rector (a)

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.1: Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	Riesgo Financiero (Software). (Regla Fiscal)	Muy Alto	Buscar alternativas de financiamiento para este proyecto.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
	ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	Riesgo Financiero	Moderado	Redimensionar los procesos a automatizar y definir recursos para desarrollo interno por parte de DATIC.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.3 Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Recurso presupuestario para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (Regla Fiscal)	Moderado	Ejecutar el Plan de implementación por etapas de acuerdo con los recursos asignados.	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC
		Falta de Compromiso por parte de la comisión de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Bajo	Realizar una campaña de concientización para hacer ver la importancia de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. Dar seguimiento a las acciones según el cronograma establecido para la implementación del Marco de Gobierno.	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC
		Recurso humano insuficiente para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI (Regla Fiscal)	Moderado	Ejecutar el Plan de implementación por etapas de acuerdo con los recursos asignados.	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC
		Resistencia al cambio de los involucrados en la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Moderado	Realizar estrategias de gestión de involucrados y comunicaciones	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
<p>EI.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.</p>	<p>ME.8.1.1 Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo modelo para la consecución de fondos externos.</p>	<p>Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. (Regla Fiscal)</p>	<p>Moderado</p>	<p>Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal. Realizar un análisis para determinar la creación de un mecanismo interno por medio de la Fundación.</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
Ei.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.2 Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	Restricción institucional que limita la capacidad para dedicar personal y recursos para realizar los estudios. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
	ME.8.1.6: Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual de Base Cero.	Riesgo de Recursos Humanos (preparación técnica Presupuestación base 0)	Moderado	Capacitar al ente técnico encargado para gestionar un presupuesto base 0	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgo Operativo (Pensamiento Estratégico)	Moderado	Capacitar a las Direcciones en relación sobre "planificación y Presupuestación", el curso debe ser abierto y con vigencia de 5 años, así como la modificación de los requerimientos de dicho puesto.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgos de Sistemas de Información	Moderado	Reasignar las prioridades de atención en relación al desarrollo de software	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.7: Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p, para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.	Riesgo Financiero. (Regla Fiscal)	Moderado	Realizar campañas de conciencia ambiental y gasto sostenible de los recursos de la institución, así como la búsqueda de otras fuentes de financiamiento.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
El.9.1 Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.	ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	No lograr la coordinación conjunta de las universidades que participan en los programas académicos.	Moderado	Continuar con la discusión a nivel de la Comisión de Vicerrectores de Docencia de CONARE.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
		Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo.	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO

Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
	ME.9.1.2: Desarrollar al menos 8 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.	Riesgo de no lograr la coordinación conjunta de las universidades que participan en los programas académicos.	Moderado	Reforzar y buscar nuevas alianzas con actores sociales y productivos para la consecución de fondos de operación para los proyectos en las regiones. Promover la participación de personal académico en concursos externos por fondos para el desarrollo de proyectos regionales.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

Fuente. Valoración Riesgos de la Regla Fiscal. Oficina de Planificación Institucional. Unidad Especializada de Control Interno. 202

11.8 De la normativa de Riesgos

Es importante reiterar que el control interno y los riesgos son parte fundamental de la gestión administrativa, razón por la cual las acciones, instrumentos y decisiones de su aplicación deben estar articulados en los procesos de la institución (*Norma 1.1*), según se establece en el Artículo 10 de la Ley General de Control Interno la responsabilidad indelegable de los responsables de programas quienes participan en el modelo de valoración de riesgos, este permite trazar los riesgos pertinentes desde el nivel estratégico hasta el operativo dentro del proceso de planificación, según la *norma 3.2 Planificación*. Sin embargo, algunas situaciones provocan que el control interno de una seguridad razonable, y nunca una certeza absoluta, acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según la *Norma 1.2. Objetivos del Control Interno del Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República* y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización, se abarcó de la siguiente manera:

Objetivo Sistema de Control Interno (Art.8 Ley General deControl Interno)	Actividad relacionada
Eficiencia y eficacia de las operaciones	Se realizaron esfuerzos en este ejercicio para hacer uso apropiado de los recursos para atender según la prioridad institucional las metas de desarrollo.
Confiabilidad y oportunidad de la información	Se realizaron las revisiones y observaciones correspondientes para disponer de información precisa, veraz y exacta, de manera que las autoridades emprendan acciones adecuadas para mejorar la implementación de las metas y presupuesto. Se trabajó con el equipo interdisciplinario en la formulación de las diferentes etapas del plan estratégico, lo que permite el conocimiento y seguimiento de este.
Cumplimiento de la normativa vigente.	Se realizó la revisión de la normativa técnica, de control, riesgos, planificación y presupuesto que le sea aplicable. Se definieron las políticas institucionales para apoyar el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales (Norma 3.5)
Protección y conservación del patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	Como parte de la conservación y uso adecuado de los recursos, se hace la priorización de las metas y las actividades por ejecutar en el corto y largo plazo.

Al incorporar los componentes del sistema de control interno en el proceso de formulación del PEI, se facilita la rendición de cuentas a los responsables, dado que el control permite monitorear el

cumplimiento de las acciones según lo planificado, tal como se indica en la *norma 1.4 Responsabilidad por el control interno*.

En concordancia con la *norma 3.1 Identificación y evaluación de riesgos*, los responsables de los programas realizaron la revisión del PEI para identificar los ajustes a las condiciones que podrían ser cambiantes, tal como la Regla Fiscal permitiendo la generación de acciones para reducir posibles impactos; sin embargo, se recalca que se debe mantener alerta ante eventuales cambios que provoquen un aumento o disminución de los riesgos sobre los planes.

El proceso de planificación ya sea estratégico u operativo debe permanecer en monitoreo del ambiente interno y externo, de manera continua para poder reaccionar como institución a cualquier desviación que afecte la ejecución de este.

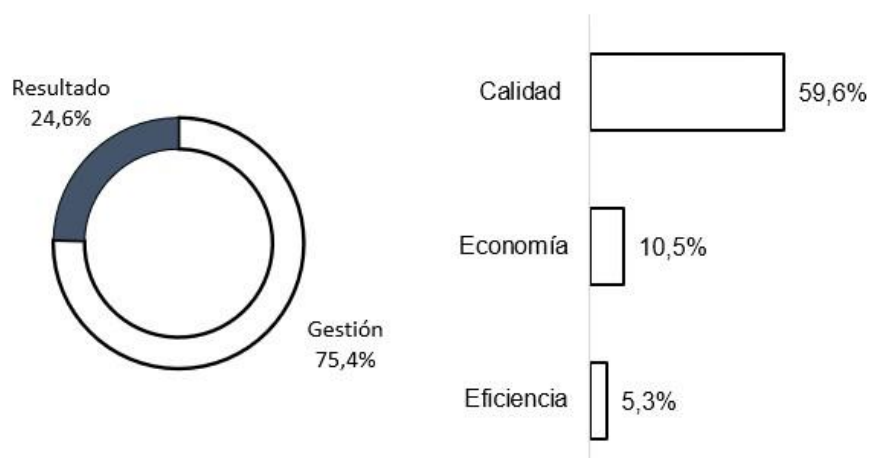
12. Fichas Técnicas de Indicadores de las metas Plan Estratégico 2022-2026

El apartado de las fichas técnicas de los indicadores, que se visualizan en el anexo No.2, representan la *“Medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados”* (MIDEPLAN 2018). En el caso del Plan Estratégico, los indicadores permiten dar seguimiento a cada una de las metas estratégicas proyectadas para cada uno de los años que abarca el Plan de Acción.

Las fichas contemplan la siguiente información: estrategia, meta, indicador, fórmula del cálculo, características del indicador (tipo, periodicidad, unidad de medida, nivel de desagregación), línea base, proyecciones, fuente de información, responsable, observaciones y especificaciones. Esta herramienta permite tener un panorama completo al momento de evaluar el cumplimiento de las metas.

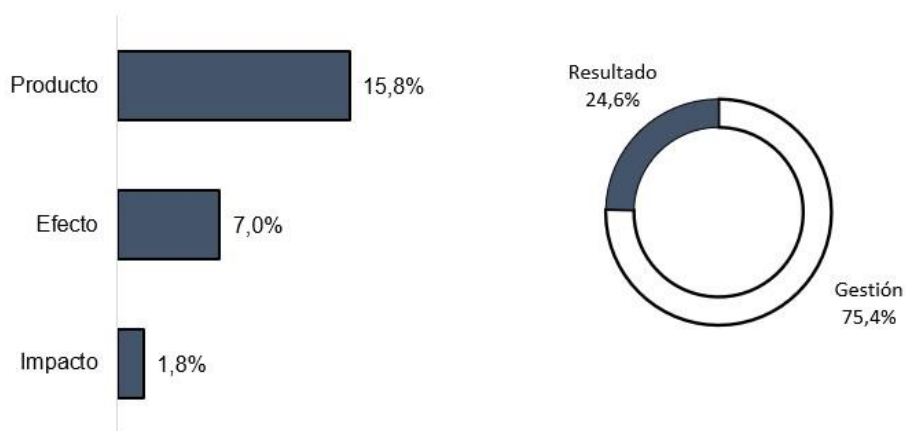
Los indicadores se clasifican según su jerarquía en: indicadores de Gestión y de Resultado. Como se muestra en los gráficos No.13 y No.14, a diferencia de los Planes Anuales Operativos que en su mayoría los indicadores se clasifican en Gestión. En el caso del Plan Estratégico, los indicadores de Resultado juegan un papel preponderante con un 24,6%, de los cuales 15,8% se clasifica como Producto, 7,0% como Efecto y 1,8% como Impacto. Si bien es cierto, el 75,4% de los indicadores se clasifican en Gestión, estos están orientados principalmente a la parte de Calidad (59,6%) y Economía (10,5%). A diferencia de los PAO donde los indicadores de Eficacia son los de mayor peso, en el caso del PEI estos desaparecen, ya que, tienen un mayor alcance que los procesos o quehaceres habituales de la Institución.

Gráfico N°. 13. Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Gestión



Fuente: ITCR.OPI.AGI.

Gráfico N°. 14. Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Resultado



Fuente: ITCR.OPI.AGI.

13. Vinculación de Metas con Requerimientos Presupuestarios

El presente apartado detalla la vinculación metas estratégicas y requerimientos presupuestarios que integran la estimación de los líderes por programas y cuantificación presupuestaria, tal enfoque incluye a los Campus Tecnológicos y Centros Académicos del TEC.

Seguidamente, se describe el método utilizado en la asignación de recursos, tanto en gasto de capital como gasto corriente asociado a las metas del Plan Estratégico:

Gastos Corrientes	Gastos de Capital
<p>Partida Presupuestaria de Remuneraciones.</p> <p>Cada responsable de las respectivas metas realiza en forma conjunta con el equipo técnico de la Vicerrectoría de Administración y la Oficina de Planificación Institucional, la estimación de tiempos completos equivalentes (TCE) requeridos para desarrollar y concretar la meta por los respectivos años formulados, tal estimación utiliza como referencia la persona actual en el puesto, teniendo como base la nómina de la partida de remuneraciones al mes de abril del año 2021.</p> <p>Se concreta la cuantificación por remuneración y se procede a determinar la cantidad de colaboradores según ese TCE, su equivalencia en el monto salarial, el monto requerido es analizado según posibilidades y eventual viabilidad financiera, como resultado se vincula la estimación presupuestaria requerida a las respectivas metas.</p>	<p>Partida Presupuestaria Bienes Duraderos:</p> <p>Cada responsable de las respectivas metas de inversión en desarrollo realiza en forma conjunta con el equipo técnico de la VAD y OPI, la estimación del presupuesto requerido para el desarrollo de la meta en estos rubros a invertir, el monto es analizado según posibilidades y eventual viabilidad financiera, como resultado se vincula la estimación presupuestaria requerida a las respectivas metas.</p>

Gastos Corrientes	Gastos de Capital
<p>Partidas Presupuestarias de: Servicios, Materiales – Suministros y Transferencias:</p> <p>Cada responsable de las respectivas metas, realizar en forma conjunta con el equipo técnico de la Vicerrectoría de Administración y la Oficina de Planificación Institucional la estimación del presupuesto requerido para el desarrollo de la meta en estos rubros del gasto, el monto es analizado según posibilidades y eventual viabilidad financiera, como resultado se vincula la estimación presupuestaria requerida a las respectivas metas.</p>	

El método de vinculación presupuestario que se ha venido utilizando a partir del 2023 está estrechamente vinculado con la partida de remuneraciones; donde cada responsable de las respectivas metas realiza de forma conjunta con el equipo técnico de la Oficina de Planificación Institucional, la estimación de porcentajes de los tiempos completos equivalentes (TCE) requeridos para desarrollar y concretar la meta para cada año, tal estimación utiliza como referencia la persona actual en el puesto, teniendo como base la nómina de la partida de remuneraciones del año anterior. Se concreta la cuantificación por remuneración y se procede a determinar la cantidad de colaboradores según ese TCE, su equivalencia en el monto salarial, como resultado se vincula la estimación presupuestaria requerida a las respectivas metas.

Si bien para el 2025 y 2026 se muestra el total estimado de recursos, los cuales se proyectan con respecto al año anterior más un 1,57% de incremento (variación promedio de la partida de remuneraciones de los años 2022 a 2024), estos montos podrían ser modificados en caso de que se ajuste el método de vinculación presupuestaria según los resultados de ejecución del 2024 o requerimientos adicionales que surjan durante la ejecución de la meta.

DETALLE	Año						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remuneraciones Presupuesto Asignado	49 189 626,46	50 799 119,42	50 378 464,21	49 405 342,96	49 224 325,76	50 123 822,88	51 794 567,40
Remuneraciones Real Ejecutado	47 342 077,75	48 080 622,99	48 334 778,95	47 701 487,84	47 251 852,81	49 034 282,05	
Remanente	1 847 548,71	2 718 496,43	2 043 685,26	1 703 855,12	1 972 472,95	1 089 540,83	
% Remanente respecto a Presupuesto Asignado	3,8%	5,4%	4,1%	3,4%	4,0%	2,17%	
Variación anual Presupuesto Asignado		3,3%	-0,8%	-1,9%	-0,4%	1,8%	3,3%
Variación anual Ejecutado		1,6%	0,5%	-1,3%	-0,9%	3,8%	

Fuente: DFC, liquidaciones Presupuestarias (2018 – 2023) y Presupuesto Ordinario 2024.

Se destaca que, en el Plan Anual Operativo del 2022, 2023, 2024 y siguientes años, las metas se clasifican según tipología en: desarrollo, sustantivas y de inversión; las metas de desarrollo se vinculan con el PEI, con algunas excepciones, y se utiliza su estimación presupuestaria para definir el valor de la meta estratégica. Respecto del total del presupuesto TEC, las metas de desarrollo que se vinculan con el PEI representan aproximadamente el 7%.

Por lo anterior, es importante recordar la función de las personas líderes de los Programas y sus equipos de trabajo para cada meta estratégica para que puedan analizar y prever adecuadamente los recursos que requieren para atender con éxito cada meta estratégica; ya que si se requieren hacer ajustes para los próximos años se debe tramitar la reformulación correspondiente según lo que se solicite.

El cuadro 9 muestra el resumen, por eje, de los recursos asignados y ejecutados para los años 2022 y 2023, para el año 2024 el recurso asignado y para los años 2025 y 2026 los estimados correspondientes:

Cuadro N°. 8. Presupuesto asignado, ejecutado y estimado para los años 2022 a 2026, según eje

EJE	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIGNADO+ESTIM.	TOTAL EJEC.
	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
Docencia	941,75	887,93	1.289,49	1.229,06	4.822,80	4.887,65	4.964,39	16.906,09	2.116,98
Investigación y Extensión	552,80	507,91	325,79	322,75	2.076,95	2.109,56	2.142,68	7.207,78	830,66
Vida Estudiantil	2.930,00	2.822,06	878,35	873,52	1.167,00	1.185,32	1.203,93	7.364,59	3.695,58
Gestión	86,07	70,64	13,62	13,47	9,58	9,73	9,88	128,87	84,11
Desarrollo Regional	1.339,67	1.227,75	1.323,13	496,47	407,98	414,39	420,89	3.906,06	1.724,22
Total	5.850,29	5.516,29	3.830,38	2.935,27	8.484,31	8.606,64	8.741,77	35.513,39	8.451,56

El cuadro 10 brinda el detalle, a nivel de meta, de los recursos asignados y ejecutados para los años 2022 y 2023, para el año 2024 el recurso asignado y para los años 2025 y 2026 los estimados correspondientes. Se detalla:

Cuadro N°. 9. Detalle de monto (en millones de colones) asignado y ejecutado según meta PEI, años 2022 a 2026.)

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
DOCENCIA	ME.1.1.1 Actualizar la currícula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.	193,20	185,37	134,12	133,11	94,82	96,31	97,82	616,26	318,48
	ME.1.1.2 Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.	76,06	73,94	64,39	63,83	4.430,30	4.499,85	4.570,50	13.641,11	137,77
	ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.	111,04	106,31	110,19	109,37	114,23	116,02	117,84	569,32	215,68
	ME.1.1.4 Re acreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran.	542,05	503,11	962,61	904,61	162,58	165,13	167,72	2.000,10	1.407,71
	ME.1.1.5 Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado. ²⁶	15,86	15,86	10,70	10,70	10,70			37,26	26,56
	ME.1.2.1 Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.	1,22	1,12	2,86	2,86	4,51	4,58	4,65	17,82	3,97
	ME.1.2.2 Incluir al 2026, en al menos 4 programas de grado o posgrado, el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación.	2,32	2,23	4,63	4,58	5,67	5,76	5,85	24,22	6,81
	Total	941,75	887,93	1.289,49	1.229,06	4.822,80	4.887,65	4.964,39	16.906,09	2.116,98

26. Meta eliminada mediante la sesión del Consejo Institucional No. 3366. Sin embargo el costeo se mantiene para los años en los que estuvo vigente.

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	ME.2.1.1 Incrementar un 5% anual las acciones internacionales desde la investigación, extensión y docencia.	56,60	55,62	55,95	55,40	37,56	38,15	38,75	227,00	111,02
	ME.2.1.2 Alcanzar la vinculación anual de al menos un 50% de los Trabajos Finales de Graduación en programas académicos de posgrado adscritos a la VIE, con proyectos de investigación y extensión.	14,42	14,42	8,89	8,89	5,65	5,74	5,83	40,53	23,32
	ME.2.1.3 Lograr al 2026, que en el 23% de los cursos de posgrado incorporen conocimientos de las actividades de investigación y extensión. ²⁷	11,96	11,96	6,92	6,92	-	-	-	18,88	18,88
	ME.2.1.3 (4) Alcanzar al 2026, la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión.	1,22	-	0,02	0,02	-	-	-	1,25	0,02
	ME.2.1.4 (5) Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	152,98	127,76	4,98	4,98	26,73	27,15	27,57	239,41	132,74
	ME.2.1.5 (6) Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.	14,63	11,76	8,15	8,15	2,45	2,48	2,52	30,24	19,92
	ME.2.2.1 Incrementar al 2026, al menos un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	24,51	24,51	16,07	16,07	1.901,68	1.931,54	1.961,86	5.835,66	40,58

27. Meta eliminada mediante la sesión del Consejo Institucional No. 3266. Sin embargo el costeo se mantiene para los años en los que estuvo vigente.

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	ME.2.2.2 (3) Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.	26,84	21,90	21,48	21,48	20,13	20,45	20,77	109,68	43,39
	ME.2.2.2 Lograr al 2026, que el 100% de las dependencias académicas hayan participado en proyectos o actividades de investigación y extensión. ²⁸	15,67	15,67	5,31	5,31	-	-	-	20,98	20,98
	ME.2.2.3 (4) Visibilizar al 2026, el 100% de los resultados de la investigación y extensión que no estén sujetos a información confidencial mediante el depósito de estos en el repositorio institucional.*	17,70	15,72	21,70	21,70	-	-	-	39,40	37,42
	ME.2.2.4 (5) Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia.	77,48	75,83	35,20	35,20	50,09	50,87	51,67	265,31	111,03
	ME.2.2.5 (6) Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	98,29	93,80	114,92	112,43	3,49	3,55	3,60	223,86	206,23
	ME.2.2.6 (7) Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos.	23,87	22,35	17,87	17,87	20,10	20,42	20,74	103,00	40,22
	ME.3.1.1 Incrementar anualmente al menos un 5% la cantidad de productos académicos asociados a la extensión y acción social.	16,61	16,61	8,31	8,31	9,08	9,22	9,37	52,59	24,92
	Total	552,80	507,91	325,79	322,75	2.076,95	2.109,56	2.142,68	7.207,78	830,66

28. Meta eliminada mediante la sesión del Consejo Institucional No. 3366. Sin embargo el costeo se mantiene para los años en los que estuvo vigente.

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
VIDA ESTUDIANTIL	ME.4.1.1 Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.	190,36	183,63	17,79	17,79	8,12	8,25	8,38	232,90	201,42
	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad.	6,27	5,87	8,14	8,14	20,83	21,15	21,48	77,87	14,01
	ME.4.2.1 Implementar al 2026 1 propuesta de mejora de actividades curriculares y cocurriculares a los programas y servicios existentes que se ofrecen desde Viesa para el desarrollo de las habilidades para la vida.	249,99	240,42	157,39	157,39	6,76	6,87	6,97	427,98	397,80
	ME.4.2.2 Implementar al 2026, 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	9,28	8,95	17,06	17,06	9,57	9,72	9,87	55,50	26,02
	ME.4.3.1 Implementar al 2026, el 100% de las acciones que resultan de los congresos institucionales, acuerdos del Consejo Institucional y de la Asamblea Institucional Representativa que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la Comunidad Institucional. ²⁹	165,50	157,23	112,22	112,22	-	-	-	277,72	269,45

29. Meta eliminada mediante la sesión del Consejo Institucional No. 3366. Sin embargo el costeo se mantiene para los años en los que estuvo vigente.

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
VIDA ESTUDIANTIL	ME.4.3.1 (2) Incrementar anualmente 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en los diferentes Campus Tecnológicos y Centros Académicos	2.102,55	2.029,11	404,54	402,57	5,11	5,19	5,27	2.522,65	2.431,68
	ME.4.3.2 (3) Alcanzar al 2026, que la deserción de estudiantes de primer ingreso sea menor al 10%.	68,68	65,62	53,70	52,78	24,22	24,60	24,99	196,19	118,40
	ME.4.3.3 (4) Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%.	68,68	65,62	53,70	52,78	544,87	553,42	562,11	1.782,78	118,40
	ME.4.3.4 (5) Reducir al 2026, en un 5% la repitencia mediante la estandarización de programas de prevención	68,68	65,62	53,81	52,78	533,85	542,24	550,75	1.749,33	118,40
	ME.4.3.5 Definir un plan de fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles al 2026.	-	-	-	-	13,67	13,89	14,11	41,67	-
	Total	2.930,00	2.822,06	878,35	873,52	1.167,00	1.185,32	1.203,93	7.364,59	3.695,58

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
GESTIÓN	ME.5.1.1 Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.	5,04	4,67	9,19	9,19	5,83	5,92	6,01	31,99	13,86
	ME.5.1.2 Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	1,22	1,12	0,02	0,02	5,77	5,86	5,95	18,83	1,14
	ME.5.1.3 Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.	23,37	22,67	10,70	10,70	6,74	6,85	6,95	54,60	33,37
	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.	65,13	63,48	37,64	37,64	14,72	14,95	15,19	147,63	101,12
	ME.5.2.2 Implementar al 2026, un Modelo de Planificación para Resultados, ágil e integral para la toma de decisiones.			12,28	12,28	14,05	14,27	14,49	55,09	12,28
	ME.5.2.3 Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.	45,69	44,57	11,61	11,61	-	-	-	57,30	56,18
	ME.5.2.4 Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	28,63	27,94	9,38	9,38	44,52	45,22	45,93	173,69	37,33
	ME.5.2.5 Definir al 2026, un sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional.	39,04	38,05	19,51	19,51	7,27	7,39	7,50	80,71	57,56

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
GESTIÓN	ME.5.2.6 Implementar al 2026, 1 Código de Ética en la Institución.	-	-	6,66	6,66	1,13	1,15	1,16	10,10	6,66
	ME.5.2.7 Consolidar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor atención de actores del desarrollo local en cada uno de los campus tecnológicos y centros académicos.	-	-	7,29	7,29	10,11	10,27	10,43	38,11	7,29
	ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio.	1,22	1,12	2,68	2,68	14,95	15,19	15,43	49,47	3,79
	ME.6.1.1 Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	167,29	157,06	152,31	151,82	112,50	114,27	116,06	662,43	308,88
	ME.6.1.2 Implementar al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos institucionales.	125,18	121,36	88,87	88,87	50,83	51,63	52,44	368,97	210,23
	ME.6.2.1 Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la comunidad institucional.	21,12	20,51	14,29	14,29	9,95	10,10	10,26	65,73	34,80
	ME.7.1.1 Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	26,20	25,45	5,44	5,44	-	-	-	31,64	30,89
	ME.7.1.2 Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	593,71	511,25	850,00	26,72	12,72	12,92	13,12	1.482,46	537,97

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
GESTIÓN	ME.7.1.3 Robustecer el Sistema de Indicadores de Gestión Institucional (SIGI), mediante la implementación de 4 cubos anuales, que apoye en todos los niveles de toma de decisiones, considerando la priorización del momento y recursos disponibles. ³⁰	56,26	54,83	35,12	35,12	-	-	-	91,38	89,95
	ME.7.1.3 (4) Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	54,66	50,90	3,25	1,62	64,19	65,20	66,23	253,54	52,53
	ME.8.1.1 Implementar al 2026, 1 Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles logrando su sostenibilidad y respondiendo a la realidad socioeconómica de la población estudiantil. ³¹	20,84	20,21	14,85	14,85	-	-	-	35,69	35,06
	ME.8.1.1 (2) Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo modelo para la consecución de fondos externos.	33,25	32,18	1,68	1,68	3,82	3,88	3,94	46,57	33,85
	ME.8.1.2 (3) Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	13,62	13,25	-	-	-	-	-	13,62	13,25

30. Meta eliminada mediante la sesión del Consejo Institucional No. 3366. Sin embargo el costeo se mantiene para los años en los que estuvo vigente.

31. Meta eliminada mediante la sesión del Consejo Institucional No. 3366. Sin embargo el costeo se mantiene para los años en los que estuvo vigente.

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
GESTIÓN	ME.8.1.3 (4) Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.	-	-	6,05	6,05	5,98	6,07	6,17	24,27	6,05
	ME.8.1.4 (5) Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.	-	-	7,18	7,18	6,62	6,72	6,83	27,34	7,18
	ME.8.1.5 (6) Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual.	-	-	5,88	5,88	7,21	7,33	7,44	27,86	5,88
	ME.8.1.6 (7) Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p, para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.	18,18	17,14	11,25	9,97	9,06	9,20	9,35	57,04	27,11
	Total	1.339,67	1.227,75	1.323,13	496,47	407,98	414,39	420,89	3.906,06	1.724,22

EJE	META ESTRATÉGICA	2022		2023		2024	2025	2026	TOTAL ASIG+ESTIM	TOTAL EJEC
		PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO EJEC.	PSTO ASIG.	PSTO ESTIM.	PSTO ESTIM.		
DESARROLLO REGIONAL	ME.9.1.1 Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	6,07	-	9,56	9,41	2,51	2,55	2,59	23,27	9,41
	ME.9.1.2 Desarrollar al menos 8 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.	80,00	70,64	4,06	4,06	7,07	7,18	7,29	105,59	74,70
	Total	86,07	70,64	13,62	13,47	9,58	9,73	9,88	128,87	84,11
TOTAL GENERAL		5.850,29	5.516,29	3.830,38	2.935,27	8.484,31	8.606,64	8.741,77	35.513,39	8.451,56

14. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

Para una adecuada ejecución del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 es necesario disponer de una metodología de seguimiento y evaluación que permita obtener información fiable del estado de avance del Plan de Acción, permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. La información obtenida facilitará la toma de decisiones por parte de las autoridades universitarias, así como la adaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

Este proceso se establece en el Modelo de Planificación Institucional, en el apartado de Evaluación y Rendición de Cuentas, el cual está enfocado al cumplimiento de políticas institucionales y que será coordinado por la Oficina de Planificación Institucional, que entre sus atribuciones es la encargada de asesorar el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, así como de la gestión y generación de alertas a la adecuada ejecución de los planes institucionales. Dichos informes de seguimiento estratégico se realizarán en forma conjunta con la planificación táctica y operativa, con periodicidad semestral, conforme a los plazos establecidos en la normativa, documento que será presentado a nuestras autoridades para conocimiento, lo que será medular para orientar las acciones institucionales y la toma de decisiones.

Como se menciona anteriormente, la evaluación del PEI debe realizarse de forma semestral, de tal manera que puedan aplicarse acciones correctivas ante desviaciones identificadas respecto al plan original. Es de gran importancia monitorear el avance en el cumplimiento de las metas alineadas a los objetivos y si las estrategias definidas para lograr las mismas se realizan oportunamente, esto por medio de la evaluación de los Planes Anuales Operativos, con los encargados de cada eje: el Rector, los Vicerrectores, los Directores de Campus Tecnológicos y Centros Académicos.

Es importante mencionar que cualquier cambio significativo dentro del contexto interno o externo

que afecte directamente al cumplimiento del Plan Estratégico se validará con el Consejo de Rectoría para su determinada gestión.

Una vez aprobado el PEI es de vital importancia su socialización para el empoderamiento de todos los colaboradores sobre los elementos que orientan al Marco Estratégico como: Misión, Visión, Fines, Principios, Valores, Políticas, Objetivos Estratégicos y Metas que guían el norte de la Institución, usando medios como canales internos, actividades de divulgación y conocimiento en cada dependencia.

15. Referencias

Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica. Área de políticas presupuestarias y gestión pública* ILPES/CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2021). *Informe de política monetaria*. https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolticaMonetarialInflacin/IPM_octubre_2021.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2021). *Revisión del programa macroeconómico 2021/2022*. https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolticaMonetarialInflacin/Documento_Revision_Programa_Macro-Julio-2021.pdf

Bojórquez Zapata, M. I. y Pérez Brito, A. E. (2013, abril-junio). *La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. El Buzón de Pacioli, XIII(81), 4-19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (2a ed.). McGraw-Hill.

Chica Vélez, S. (2011, enero-junio). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Administración & Desarrollo, 53(39): 57-74. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776682.pdf>

Consejo Nacional de Rectores. (2020). *Plan nacional de la educación superior universitaria estatal*. CONARE.

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const.]. Art. 84, 8 de noviembre de 1949.

Constitución Política de la República de Costa Rica [Const.]. Art. 85, 8 de noviembre de 1949.

Fernández Martín, T. y Rivera Granados, L. (2021). *Diagnóstico interno institucional*. Tecnológico de Costa Rica.

Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y programación*. Universidad Estatal a Distancia.

Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. No. 8131, 2001.

Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública. No.8422, Art. 38, 2004.Ley de Eficiencia en la Administración de los Recursos Públicos. No. 9371, 2016.

Ley de Fortalecimiento del Control Presupuestario de los Órganos Desconcentrados del Gobierno Central. No. 9524, 2020.

Ley General de la Administración Pública. No.6227,1978.

Ley General de Control Interno. No. 8292, Art. 7,12,14, 2002.

Ley Orgánica del Instituto Tecnológico de Costa Rica. No.4777, Art. 1,18,26, 32, 56, 59, 63, 79, 1971.

Ministerio de Hacienda. (2021). *Marco fiscal de mediano plazo, 2021-2025. Para el gobierno central*. https://www.hacienda.go.cr/docs/608839c155172_20210426_MFMP%202021-2025%20VF.pdf

Mora Pérez, K. (2020, 10 de junio). *Tecnológico de Costa Rica cumple 49 años de servir a Costa Rica*. Hoy en el TEC. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2020/06/10/tecnologico-costarica-cumple-49-anos-servir-costarica>

Normas de control interno para el sector público. Art. 2, 2009.

Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Reforma Ley de Eficiencia en la Administración de los Recursos Públicos, para el pago de intereses y amortización de la deuda pública.No.9925, 2020.

Reglamento para el funcionamiento del Directorio de la Asamblea Institucional Representativa. Gaceta No. 663, 15 de julio de 2020.

Reglamento del proceso de planificación institucional. Gaceta No.430, 16 de marzo de 2016.

Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. ILPES/CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145_es.pdf

Tecnológico de Costa Rica. (2021). *2011-2021 Memorias del TEC*. <https://www.tec.ac.cr/2011-2021-memorias-tec>

Tecnológico de Costa Rica. (2021). *Reseña del TEC*. <https://www.tec.ac.cr/resena-tec>

Tecnológico de Costa Rica. (2021). *Rectores del TEC*. <https://www.tec.ac.cr/node/6644>

16. Anexos

a. Anexo No.1: Plantilla Gestión del Riesgo. Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
<p>EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.</p>	<p>ME.1.1.1: Actualizar la curricula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.</p>	<p>Falta de plazas para asignar carga académica para realizar las labores de actualización curricular. (Regla Fiscal)</p>	<p>Moderado</p>	<p>Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.2: Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.	Falta de recursos y personal para virtualizar cursos. (Regla Fiscal)	Acceptable	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.	Atrasos en la implementación del nuevo modelo por las implicaciones de la Regla Fiscal. (Regla Fiscal)	Moderado	Dar seguimiento sistemático de parte de la Vicerrectoría de Docencia y el CEDA. (PEI) Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal. (Regla Fiscal)	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.1.1.4 Re acreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran.	Atrasos en la atención de opciones de mejora relacionadas con la inversión y recurso humano por las implicaciones de la Regla Fiscal.	Bajo	Sensibilizar sobre el análisis de opciones de mejora y los plazos para atenderlas dada la realidad presupuestaria. (Regla Fiscal)	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.1.2. Desarrollar competencia lingüísticas en inglés como segundo idioma en la comunidad institucional	ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.	Falta de recurso para impartir los cursos de inglés. (Regla Fiscal)	Bajo	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.1.2.2: Incluir al 2026, en al menos 4 programas de grado o posgrado, el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Docencia
EI.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.	ME.2.1.1: Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.	Restricción presupuestaria que limita la capacidad para incrementar de forma oportuna las acciones internacionales desde la investigación y la docencia.	Acceptable	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.1.2 Alcanzar la vinculación anual de al menos un 50% de los Trabajos Finales de Graduación en programas académicos de posgrado adscritos a la VIE, con proyectos de investigación y extensión.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.	ME.2.1.3 Alcanzar al 2026, la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión.	Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio)	Bajo	Realizar actividades de capacitación y conciencia sobre la importancia de la vinculación de los cursos con los proyectos y actividades	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.2.1.4 Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y ccurriculares.	Efecto colateral de la disminución de becas, grupos y cursos por los ajustes de la Regla Fiscal.	Aceptable	Buscar mecanismos alternativos para alimentar la reserva de investigación y extensión para otorgar los recursos de las becas estudiantiles de asistente de investigación.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.1.5 Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
EI.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos un 23% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	Restricción presupuestaria institucional que limita el incremento de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional. (Regla Fiscal)	Moderado	Incrementar la modalidad de proyectos de investigación y extensión con fondos externos, que se administren desde la FUNDATEC u otras fundaciones.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.2: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.2.3 Visibilizar al 2026, el 100% de los resultados de la investigación y extensión que no estén sujetos a información confidencial mediante el depósito de estos en el repositorio institucional.					Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.
	ME.2.2.4 Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad internacional para la academia. (Regla Fiscal)	Moderado	Buscar mecanismos alternativos para apoyar la participación de personal académico en congresos y pasantías académicas en el exterior.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.2.5 Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	Falta de recursos que limiten el incremento en la movilidad nacional para la academia.	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.2.3 Impulsar la innovación y emprendimiento en los sectores sociales y productivos.	ME.2.2.6 Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
EI.3.1 Fortalecer la extensión y la acción social como funciones sustantivas del quehacer institucional para una mejor rendición de cuentas.	ME.3.1.1: Incrementar anualmente al menos un 5% la cantidad de productos académicos asociados a la extensión y acción social.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
EI.4.1 Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto y compromiso y trabajo en equipo multidisciplinario atendiendo el contexto social regional.	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidisciplinaria, atendiendo las políticas institucionales.	Riesgo Operativo (procedimientos)	Moderado	Elaborar los procedimientos relacionados con la atracción de estudiantes de grado y posgrado.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.4.1 Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto y compromiso y trabajo en equipo multidepartamental atendiendo el contexto social y regional.	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.	Riesgo Estratégico de Planeamiento	Moderado	Elaborar los procedimientos relacionados con la atracción de estudiantes de grado y posgrado.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad.	Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación a la propuesta presentada) (PEI)	Bajo	Informar sobre el proceso en los diferentes espacios institucionales para dar a conocer el avance de lo propuesto para implementar la meta.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo de Resistencia al cambio (PEI)	Moderado	Comunicar y divulgar el avance anual de la meta y trabajar de manera conjunta con los involucrados.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
		Cambios en las políticas institucionales que impliquen ajustes en la consolidación del Modelo de Admisión, en cuanto a eventuales inversiones. (Regla Fiscal)	Acceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI 4.2 Fortalecer las actividades curriculares y transversales desde la formación, la cultura, el deporte, que se facilitan mediante la docencia, investigación, extensión, acción social, programas, servicios estudiantiles y académicos.	ME 4.2.1: Incrementar en un 1% anual el promedio de la autoevaluación de habilidades para la vida en los estudiantes graduados mediante actividades culturales, deportivas y de formación humanística en procesos académico extracurriculares.	Riesgo Estratégico de Planeamiento	Bajo	Dar seguimiento a la ejecución de las metas y actividades del PAO por parte de los departamentos involucrados	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo de Calidad (Satisfacción del cliente)	Moderado	Aplicar evaluaciones para medir la satisfacción del cliente mediante encuestas.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.2.2: Implementar al 2026 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación a la propuesta presentada) (Regla Fiscal)	Bajo	Informar sobre el proceso en los diferentes espacios institucionales para dar a conocer el avance de lo propuesto para implementar la meta	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos	ME.4.3.1 Incrementar anualmente, 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en las diferentes regiones del país.	Riesgo Estratégico (Estructura organizacional)	Moderado	Gestionar con los Directores de los Campus y Centros Académicos el apoyo para la implementación de programas y servicios.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo de Tecnologías y sistemas de información (nuevas tecnologías)	Moderado	Gestionar la infraestructura necesaria en TI según corresponda.		
	ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. (PEI)	Acceptable	Monitorear y dar seguimiento a las acciones aplicadas para evaluar los resultados esperados.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos	ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%.	Disminución en la asignación de recursos para apoyar los servicios estudiantiles (Regla Fiscal)	Bajo	Fortalecer el programa de nivelación y acompañamiento de primer ingreso, trabajo conjunto con el CEDA para consultoría a docentes de primer ingreso y articulación con programas PAR-Integratec-Éxito Académico	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.4.3.4: Reducir al 2026, en un 5% la repitencia mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras grado de la Institución.	Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas. (PEI)	Aceptable	Monitorear y dar seguimiento a las acciones aplicadas para evaluar los resultados esperados.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
		Disminución en las actividades de acompañamiento, tutorías, nivelación, entre otras. (Regla Fiscal)	Acceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.1 Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas departamentales y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.1: Definir al 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.	Riesgo Operativo (Presupuesto y Planificación) (Regla Fiscal)	Moderado	Gestionar con las autoridades los recursos humanos y presupuestario para definir el modelo que mejore los servicios estudiantiles.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		Riesgo Estratégico (Estructura organizacional) (Regla Fiscal)	Moderado	Trabajar de manera conjunta con los Directores de Campus y Centros Académicos para lograr una estructura organizacional devida estudiantil que se adecue al crecimiento y necesidades institucionales	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	Riesgo Operativo (Inflexibilidad para el manejo de las plazas) (Regla Fiscal)	Bajo	Trabajar de manera conjunta con la VIE y DATIC y quien corresponda para que los sistemas estén integrados	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.5.1.3: Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.	Riesgo Financiero (plazas). (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
				requerimiento.		

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.5.1 Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.	ME.5.1.3: Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.	Riesgo Operativo (Contingencia Operativa: cualquier evento fortuito que dificulte o inhabilite a la Institución a brindar sus servicios o realizar sus procesos). (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
El.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.	Riesgo de Recursos Humanos (disponibilidad y apoyo de los líderes de los procesos) (PEI)	Moderado	Concientizar a los líderes de los procesos mediante capacitaciones semestrales con el fin de generarla cultura en función de los procesos institucionales.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo de Recursos Humanos (Que por las cargas de trabajo de los encargados, el % de la meta no sea cumpla en el año) (PEI)	Bajo	Determinar y priorizar las actividades asignadas a los encargados de la ejecución de la meta.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.	Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
	ME.5.2.2 Implementar al 2026, un Modelo de Planificación para Resultados, ágil e integral para la toma de decisiones.	Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio)	Bajo	Generar propuestas con base técnica	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo Operativo (procedimientos)	Bajo	Socializar las propuestas a nivel político previo a los cambios	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
	ME.5.2.3: Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.	Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento	2022-2026	Dirección Superior (por definir)

				odel mismo.		
--	--	--	--	-------------	--	--

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	Riesgo Financiero (Viabilidad económica) (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo Estratégico (Viabilidad política).	Bajo	Socializar el avance, alcance y relevancia del modelo con las autoridades políticas	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
	ME.5.2.5 Definir al 2026, un sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional.	Riesgo presupuestario que no permita dedicar personal con competencias para realizar el proceso. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
	ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.	Riesgo Estratégico (Viabilidad política)	Moderado	Realizar campañas de concientización de los argumentos que tiene la institución como una debilidad que se refleja en los estudios de la Contraloría General de la República.	2022-2026	Rector (a)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.7 Consolidar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor atención de actores del desarrollo local en cada uno de los campus tecnológicos y centros académicos.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente				Directores Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos
	ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio.	Falta de recursos para cubrir los costos de las acreditaciones. (Regla Fiscal)	Bajo	Promover que las acreditaciones de las pruebas de laboratorio se cubran con fondos del FDU. Promover la participación de los académicos como pares evaluadores.	2022-2026	Vicerrector (a) Docencia
	ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	Riesgo de Recursos Humanos (Gestión de Recursos-Que el personal académico no quiera participen los procesos de capacitación) (PEI)	Acceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.5.6.1 Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.	Falta de recursos para cubrir los costos de las capacitaciones (Regla Fiscal)	Acceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
	ME.6.1.2: Implementar al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos institucionales.	Riesgo Financiero (Sistema de Información) (Regla Fiscal)	Moderado	Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales. (Regla Fiscal)	Moderado	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración

<p>EI.6.1 Fortalecer la salud integral mediante el desarrollo de un programa transversal en la Institución.</p>	<p>ME.6.2.1: Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la comunidad institucional.</p>	<p>Riesgo presupuestario que afecte la ejecución de la meta según prioridades institucionales. (Regla Fiscal)</p>	<p>Moderado</p>	<p>Monitorear la disponibilidad de recursos para realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Rectora</p>
--	---	--	------------------------	---	-------------------------	-----------------------

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.1: Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	Riesgo Financiero (Software). (Regla Fiscal)	Muy Alto	Buscar alternativas de financiamiento para este proyecto.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
	ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	Riesgo Financiero	Moderado	Redimensionar los procesos a automatizar y definir recursos para desarrollo interno por parte de DATIC.	2022-2026	Rector (a) y CETI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.4: Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Recurso presupuestario para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (Regla Fiscal)	Moderado	Ejecutar el Plan de implementación por etapas de acuerdo con los recursos asignados.	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC
		Falta de Compromiso por parte de la comisión de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Bajo	Realizar una campaña de concientización para hacer ver la importancia de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. Dar seguimiento a las acciones según el cronograma establecido para la implementación del Marco de Gobierno.	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.	ME.7.1.4: Implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Recurso humano insuficiente para implementar el Marco de Gobierno y Gestión de las TI (Regla Fiscal)	Moderado	Ejecutar el Plan de implementación por etapas de acuerdo con los recursos asignados.	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC
		Resistencia al cambio de los involucrados en la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	Moderado	Realizar estrategias de gestión de involucrados y comunicaciones	2022-2026	Rector(a) y Director(a) de DATIC

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.8.1 Lograr equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.1 Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo modelo para la consecución de fondos externos.	Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. (Regla Fiscal)	Moderado	Extender el plazo de implementación de la meta según el comportamiento del presupuesto con la aplicación de la Regla Fiscal. Realizar un análisis para determinar la creación de un mecanismo interno por medio de la Fundación.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
	ME.8.1.2 Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	Restricción institucional que limite la capacidad para dedicar personal y recursos para realizar los estudios. (Regla Fiscal)	Aceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
	ME.8.1.3 Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente				

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
El.8.1 Lograr equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.4 Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente				Vicerrector(a) de Administración
	ME.8.1.5 Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual.	Riesgo de Recursos Humanos (preparación técnica Presupuestación base 0)	Moderado	Capacitar al ente técnico encargado para gestionar un presupuesto base 0	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgo Operativo (Pensamiento Estratégico)	Moderado	Capacitar a las Direcciones en relación sobre "planificación y Presupuestación", el curso debe ser abierto y con vigencia de 5 años, así como la modificación de los requerimientos de dicho puesto.	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Riesgos de Sistemas de Información	Moderado	Reasignar las prioridades de atención en relación al desarrollo de software	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración

<p>ME.8.1.6 Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p, para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.</p>	<p>Riesgo Financiero.(Regla Fiscal)</p>	<p>Moderado</p>	<p>Realizar campañas de conciencia ambiental y gasto sostenible de los recursos de la institución, así como la búsqueda de otras fuentes de financiamiento.</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>
---	--	------------------------	--	-------------------------	--

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO		
Estrategia	Meta Institucional	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción de respuesta al riesgo	Fecha de ejecución	Responsable
EI.9.1 Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las	ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	Riesgo de Recursos Humanos (Gestión de Dirección-Falta de participación por parte de las Universidades en el diseño del programa.)	Moderado	Continuar con la discusión a nivel de la Comisión de Vicerrectores de Docencia de CONARE.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia
		Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. (Regla Fiscal)	Acceptable	Riesgo tolerado por la institución considerando las implicaciones de la Regla Fiscal, monitoreando el criterio de aceptación en el corto plazo, para realizar los ajustes correspondientes, según el comportamiento del mismo.	2022-2026	Vicerrector(a) de Docencia

regiones del país.	<p>ME.9.1.2: Desarrollar 4 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.</p>	<p>Cambio en las prioridades por temas presupuestarios de las actividades académicas articuladas con IESUE en las distintas regiones del país. (Regla Fiscal)</p>	<p>Moderado</p>	<p>Reforzar y buscar nuevas alianzas con actores sociales y productivos para la consecución de fondos de operación para los proyectos en las regiones. Promover la participación de personal académico en concursos externos por fondos para el desarrollo de proyectos regionales.</p>	<p>2022-2026</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
--------------------	---	--	------------------------	--	-------------------------	---

b. Anexo No.2: Fichas Técnicas de Indicadores de las metas Plan Estratégico 2022-2026

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.				
Meta	ME.1.1.1. Actualizar la currícula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.				
Indicador	1.1.1.1. Porcentaje de planes de estudio de actualizados				
Fórmula de cálculo	$PPE = \left(\frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$ <p>Donde: PPE = Porcentaje de planes de estudio de actualizados Pi = Planes de estudio actualizados Pt = Total de planes de estudio</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Anual			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación	Grado y Posgrado			
Línea base	2022				
	Grado: 35 Posgrado: 22				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Total: 15% (8,6) Grado: 5,2 Posgrado: 3,3	Total: 30% (8,6) Grado: 5,2 Posgrado: 3,3	Total: 45% (8,6) Grado: 5,2 Posgrado: 3,3	Total: 60% (8,6) Grado: 5,2 Posgrado: 3,3	Total: 75% (8,6) Grado: 5,2 Posgrado: 3,3
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia y Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
Responsable	Vicerrector de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión				
Observaciones	Se considera que programas académicos son lo mismo que los planes de estudio vigentes. Las proyecciones muestran entre paréntesis la cantidad de planes de estudio a actualizar.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, detécnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.				
Meta	ME.1.1.2: Incrementar al menos un 5% anual los grupos que se imparten de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.				
Indicador	1.1.2.1: Tasa de variación interanual de grupos impartidos de manera semipresencial o virtual en pregrado, grado y posgrado.				
Fórmula de cálculo	$TIG = \left(\frac{\sum G_{i t}}{\sum G_{i t-1}} \right) - 1 * 100$ <p>Donde: TIG = Tasa de variación interanual de grupos semipresenciales o virtuales $G_{i t}$ = Grupos semipresenciales o virtuales en el año t $G_{i t-1}$ = Grupos semipresenciales o virtuales en el año t-1</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Eficiencia			
	Periodicidad	Anual			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación	Grado y posgrado			
Línea base	2022 Pregrado: 414 - Grado: 1611 - Posgrado: 443 -Total: 2468				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Linea base	Tasa de variación interanual: 5% (123) Pregrado: 21 Grado: 80 Posgrado: 22	Tasa de variación interanual: 5% (130) Pregrado: 22 Grado: 85 Posgrado: 23	Tasa de variación interanual: 5% (136) Pregrado: 23 Grado: 89 Posgrado: 24	Tasa de variación interanual: 5% (143) Pregrado: 24 Grado: 93 Posgrado: 26
Fuente de información	Pregrado: Fundatec (Vicerrectoría de Docencia), Grado: SIGI, Posgrado: SIGI				
Responsable	Vicerrector de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión				
Observaciones	La línea base se cambia a 2022, ya que en años anteriores la oferta virtual estaba influenciada por la atención a la pandemia y la reformulación de la meta. El grado académico se usa como filtro en la consulta del SIGI para no duplicar grupos. Las proyecciones muestran entre paréntesis la cantidad de grupos semipresenciales o virtuales a aumentar. Virtual: virtual y enseñanza remota. Presencial: asistida, asistida por computadora, corriente, interactiva, regular, RN, taller, tutoría. Semipresencial: bimodal, semivirtual.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.				
Meta	ME.1.1.3 Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de grado del TEC.				
Indicador	1.1.3.1. Porcentaje de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico				
Fórmula de cálculo	$PMP = \left(\frac{\sum Ei}{Et} \right) * 100$				
	Donde: PMP = Porcentaje de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico Ei = Etapa ejecutada Et = Total de etapas planificadas				
Características	Tipo de indicador		Gestión: Calidad		
	Periodicidad		Quinquenal		
	Unidad de medida		Porcentaje		
	Nivel de desagregación				
Línea base	0% de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	20% de cumplimiento Capacitación	40% de cumplimiento Capacitación	60% de cumplimiento Levantamiento de la línea base	80% de cumplimiento Implementación del modelo en 50% de escuelas al menos 35% de los programas de cursos	100% de cumplimiento Implementación del modelo en 100% de las carreras al menos 35% de los programas de cursos
Fuente de información	Centro de Desarrollo Académico				
Responsable	Vicerrector de Docencia				
Observaciones	Cada año equivale a 20%. Interpretación: el 100% de las escuelas cuenten con la implementación del Modelo Pedagógico en al menos el 35% de los programas de sus cursos.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.				
Meta	ME.1.1.4 Re acreditar al 2026, el 100% de los programas de grado que lo requieran.				
Indicador	1.1.4.1. Porcentaje de programas de grado re-acreditados				
Fórmula de cálculo	$PPA = \left(\frac{\sum P_i}{P_t} \right) * 100$ <p>Donde: PPA = Porcentaje de programas de grado re – acreditados Pi = Programa de grado re – acreditado Pt = Total de programas de grado por reacreditar</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Quinquenal			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación				
Línea base	2022				
	31 programas de grado acreditables				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	100% (31)	100% (31)	100% (31)	100% (31)	100% (31)
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector de Docencia				
Observaciones	Se excluyen 3 programas: Ing. Física (carrera reciente), Gestión del Turismo Sostenible en San Carlos y Cartago (programas articulados) y Producción Industrial Limón, por no cumplir con los criterios de admisibilidad (bachillerato). Las proyecciones muestran entre paréntesis la cantidad d programas académicos acreditados.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.1.2. Desarrollar competencias lingüísticas en inglés como segundo idioma en la comunidad institucional				
Meta	ME.1.2.1. Alcanzar al 2026, entre el 50% y 60% de la población docente con nivel de inglés B2.				
Indicador	1.2.1.1 Porcentaje de población docente con nivel de inglés B2				
Fórmula de cálculo	$PPDI = \left(\frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$				
	Donde: PPDI = Porcentaje de población docente con nivel de inglés B2 Pi = Población docente con nivel de inglés B2 Pt = Total población docente				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Quinquenal			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación				
Línea base	Sin línea base				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Realizar el diagnóstico y definirla estrategia	Estrategia	Estrategia	Por definir	Por definir
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector de Docencia				
Observaciones	Este indicador no tiene línea base, se desconoce el porcentaje de población docente con nivel de inglés B2. En el 2022 se realiza el diagnóstico y a partir de ahí se establecen la línea base y las proyecciones.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.1.2. Desarrollar competencias lingüísticas en inglés como segundo idioma en la comunidad institucional				
Meta	ME.1.2.2: Incluir al 2026, en al menos 4 programas de grado o posgrado, el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación.				
Indicador	1.2.2.1: Cantidad de programas de grado o posgrado que incluyan el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación.				
Fórmula de cálculo	$CPB2 = (\sum Pi)$ <p>Donde: CPB2 = Cantidad de programas de grado o posgrado que incluyan el nivel B2 de inglés como requisito de matrícula o graduación Pi = Programa con nivel B2 de inglés como requisito de graduación</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Quinquenal			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación	Grado y Posgrado			
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
			Diagnóstico de viabilidad y etapas	2	4
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión				
Observaciones	Una vez ejecutado el diagnóstico, deben definirse el indicador con el que se va a monitorear, la línea base y las proyecciones correspondientes.				

Elemento	Descripción			
Estrategia	EI.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.			
Meta	ME.2.1.1: Incrementar un 5% anual las acciones internacionales desde la investigación, extensión y docencia.			
Indicador	2.1.1.1: Tasa de variación interanual de la cantidad de acciones internacionales desde la investigación y docencia.			
Fórmula de cálculo	$TVAI = \left(\frac{\sum A_i t}{\sum A_i t - 1} \right) - 1 * 100$			
	Donde: TVAI = Tasa de variación de acciones internacionales $A_i t$ = Acciones internacionales el año t $A_i t - 1$ = Acciones internacionales en el año t - 1			
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad		
	Periodicidad	Anual		
	Unidad de medida	Tasa de variación		
	Nivel de desagregación	Vicerrectoría (ViDA y VIE)		
Línea base	2022			
	Total: 794 ViDa: 525 VIE: 269			
Proyecciones	2023	2024	2025	2026
	Tasa de variación: 5% Total: 834	Tasa de variación: 5% Total: 875	Tasa de variación: 5% Total: 919	Tasa de variación: 5% Total: 965
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia y Vicerrectoría de Investigación y Extensión			
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión			
Observaciones	No aplica			

Elemento	Descripción					
Estrategia	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.					
Meta	ME.2.1.2 Alcanzar la vinculación anual de al menos un 50% de los Trabajos Finales de Graduación en programas académicos de posgrado adscritos a la VIE, con proyectos de investigación y extensión.					
Indicador	2.1.2.1. Porcentaje de Trabajos Finales de Graduación (TFG) de programas académicos de posgrados adscritos a la VIE vinculados con actividades de investigación y extensión					
Fórmula de cálculo	$PTFG = \frac{\sum TFG_{IyE}}{TFG_t}$					
	Donde: PTFG = Porcentaje de TFG vinculados con actividades de IyE TFG _{IyE} = TFG vinculado con actividades de IyE TFG _t = Total de TFG					
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad		
	Periodicidad			Quinquenal		
	Unidad de medida			Porcentaje		
	Nivel de desagregación					
Línea base						
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026	
	50%	50%	50%	50%	50%	
Fuente de información	Vicerrectoría de Investigación y Extensión					
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión					
Observaciones	Corresponde a proyectos de investigación que involucran TFG. Se utilizan los becados, ya que esta condición requiere que estén vinculados a proyecto.					

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
Meta	ME.2.1.3 Alcanzar al 2026, la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión.				
Indicador	2.1.3.1. Porcentaje de proyectos y actividades desarrollados en los cursos vinculados con las actividades de investigación y extensión				
Fórmula de cálculo	$PPAV = \frac{\sum PA_{IyE}}{PA_t} * 100$ <p>Donde: PPAV = Porcentaje de proyectos y actividades vinculados con actividades de IyE PA_{IyE} = Proyecto o curso vinculado con actividades de IyE PA_t = Total de proyectos y actividades desarrollados en cursos</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Quinquenal			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación	--			
Línea base	No se cuenta con línea base				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Realizar 1 diagnóstico	26	Por definir	Por definir	Por definir
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones					

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
Meta	ME.2.1.4 Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y co-curriculares.				
Indicador	2.1.4.1. Cantidad de estudiantes que participan en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y co-curriculares				
Fórmula de cálculo	$CE = \sum E_i$				
	Donde: CE = Cantidad de estudiantes participantes en actividades de IyE E _i = Estudiante participante en actividades de IyE				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			Grado y Posgrado	
Línea base	2018		2019		2020
	Grado: 429 Posgrado: 38		Grado: 510 Posgrado: 34		Grado: 419 Posgrado: 40
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Total: 445 Grado: 400 Posgrado: 40	Total: 445 Grado: 400 Posgrado: 45	Total: 445 Grado: 400 Posgrado: 45	Total: 445 Grado: 400 Posgrado: 45	Total: 445 Grado: 400 Posgrado: 45
Fuente de información	Dirección de Proyectos				
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
Observaciones	El porcentaje de cumplimiento de la meta se calcula con respecto a la meta quinquenal				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
Meta	ME.2.1.5 Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.				
Indicador	2.1.5.1. Cantidad de proyectos estudiantiles de investigación y extensión				
Fórmula de cálculo	$PE = \sum E_i$				
	Donde: PE = Cantidad de proyectos estudiantiles de IyE E_i = Proyecto estudiantil de IyE				
Características	Tipo de indicador	Resultado: Producto			
	Periodicidad	Anual			
	Unidad de medida	Cantidad			
	Nivel de desagregación	--			
Línea base	2018		2019		2020
	4		4		10
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	10	10	10	10	10
Fuente de información	Dirección de Proyectos				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	Se consideran proyectos estudiantiles financiados y aprobados por la VIE. El porcentaje de cumplimiento de la meta se calcula con respecto a la meta quinquenal.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
Meta	ME.2.2.1 Incrementar al 2026, al menos en un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.				
Indicador	2.2.1.1. Tasa de variación de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.				
Fórmula de cálculo	$TVPIE = \left(\frac{\sum P_i t}{\sum P_i tb} \right) - 1 * 100$ <p>Donde: TVPIE = Tasa de variación de proyectos de IyE con participación nacional e internacional P_t = Proyecto de IyE con participación nacional e internacional en el año t P_{tb} = Proyecto de IyE con participación nacional e internacional en el año base</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Tasa de variación	
	Nivel de desagregación			---	
Línea base	2020				
	106				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	4% (110)	(8%) 114	(12%) 119	(16%) 123	(20%)127
Fuente de información	Dirección de Proyectos				
Responsable	Vicerrector de Investigación y Extensión				
Observaciones	Son proyectos catalogados con vinculación nacional o internacional. El cumplimiento de la meta se evalúa considerando la proyección a 2026				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
Meta	ME.2.2.2 Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.				
Indicador	2.2.2.1. Tasa de variación de publicaciones científicas en revistas indexadas				
Fórmula de cálculo	$TVP = \left(\frac{\sum P_i t}{\sum P_i t_b} \right) - 1 * 100$ <p>Donde: TVP = Tasa de variación de publicaciones científicas en revistas indexadas $P_i t$ = Publicación científica en revista indexada en el año t $P_i t_b$ = Publicación científica en revista indexada el año base</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Producto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Tasa de variación	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2020				
	166				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	10% (183)	23% (204)	36% (226)	45% (241)	50%(249)
Fuente de información	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
Observaciones	Se utilizan datos Scopus como referencia El cumplimiento de la meta se calcula respecto a la proyección quinquenal				

Elemento	Descripción					
Estrategia	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.					
Meta	ME.2.2.3 Visibilizar al 2026, el 100% de los resultados de la investigación y extensión que no estén sujetos a información confidencial mediante el depósito de estos en el repositorio institucional.					
Indicador	2.2.3.1. Porcentaje de resultados de investigación y extensión visibilizados en el repositorio institucional					
Fórmula de cálculo	$PRV = \frac{\sum RV_i}{RV_t} * 100$ <p>Donde: PRV = Porcentaje de resultados de IyE visibilizado en el repositorio institucional RV_i = Resultado de I + E en repositorio RV_t = Total de resultados de I + E</p>					
Características	Tipo de indicador			Resultado: Producto		
	Periodicidad			Anual		
	Unidad de medida			Porcentaje		
	Nivel de desagregación			-		
Línea base						
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026	
	67%	75%	83%	91%	100%	
Fuente de información	Biblioteca (Unidad de Servicios para Investigadores)					
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión					
Observaciones	Se consideran proyectos que terminan y no están sujetos a información confidencial. De acuerdo con la normativa y ciencia abierta se deberán de depositar todos los resultados que no tengan restricciones al repositorio institucional. Se traslada como una actividad sustantiva					

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
Meta	ME.2.2.4 Incrementar anualmente un 5% la movilidad internacional para la academia.				
Indicador	2.2.4.1. Tasa de variación interanual de funcionarios y estudiantes en movilidad internacional				
Fórmula de cálculo	$TMI = \left(\frac{\sum FE_{it}}{\sum FE_{it-1}} \right) - 1 * 100$ <p>Donde: TMI = Tasa de variación interanual en movilidad internacional FE_{it} = Persona funcionaria o estudiante en movilidad internacional el año t FE_{it-1} = Persona funcionaria o estudiante en movilidad internacional el año t – 1</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Quinquenal			
	Unidad de medida	Tasa de variación			
	Nivel de desagregación	Académicos y estudiantes			
Línea base	2020				
	Estudiantes: 318 Académicos: 134 Total:452				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
		Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%
Fuente de información	Dirección de Cooperación				
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Base para cálculo: 452, estudiantes promedio 2018-2020: 318 y académicos 2020: 134 Dato de flujo: los resultados de un año, no se acumulan con los del siguiente. En este caso, se brinda mayor importancia al avance que se obtenga en el último año del quinquenio 				

Elemento	Descripción			
Estrategia	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.			
Meta	ME.2.2.5 Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.			
Indicador	2.2.5.1. Tasa de variación anual de académicos y estudiantes en movilidad nacional			
Fórmula de cálculo	$TAE = \left(\frac{\sum AE_t}{\sum AE_{t-1}} \right) - 1 * 100$ <p>Donde: TAE = Tasa de variación de académicos y estudiantes en movilidad nacional AE_t = Persona académica o estudiante en movilidad nacional en el año t AE_{t-1} = Persona académica o estudiante en movilidad nacional en el año t – 1</p>			
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad		
	Periodicidad	Anual		
	Unidad de medida	Tasa de variación		
	Nivel de desagregación	Participante (académicos o estudiante)		
Línea base	2022			
	Total: 317 (156 Académicos y 161 Estudiantes)			
Proyecciones	2023	2024	2025	2026
	Tasa de variación interno: 2% (323)	Tasa de variación interno: 2% (329)	Tasa de variación interno: 2% (335)	Tasa de variación interno: 2% (341)
	Académicos: 159 Estudiantes: 164	Académicos: 162 Estudiantes: 167	Académicos: 165 Estudiantes: 170	Académicos: 168 Estudiantes: 173
Fuente de información	Dirección de Cooperación			
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera 2022 como línea base. • Dato de capacidad: toma en cuenta la línea base y se centra la atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta) 			

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.2.3. Impulsar la innovación y emprendimiento en los sectores sociales y productivos.				
Meta	ME.2.2. 6 Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos.				
Indicador	2.2.6.1. Cantidad de actividades académicas que impulsan la innovación en los sectores sociales y productivos.				
Fórmula de cálculo	$CAA = \sum A_i$ <p>Donde: CAA = Cantidad de actividades académicas que impulsan la innovación A_i = Actividad académica impulsa la innovación en los sectores sociales y productivos</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Producto	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2020				
	5				
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	5	6	7	8	9
Fuente de información	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento se propone a partir del 2023 • Dato de capacidad: toma en cuenta la línea base y se centra la atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta) 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.3.1. Fortalecer la extensión y la acción social como funciones sustantivas del quehacer institucional para una mejor rendición de cuentas.				
Meta	ME.3.1.1: Incrementar anualmente al menos un 5% la cantidad de productos académicos asociados a la extensión y acción social.				
Indicador	ME.3.1.1.1: Tasa de variación interanual de productos académicos asociados a la extensión y acción social.				
Fórmula de cálculo	$TPA = \left(\frac{\sum PA_t}{\sum PA_{t-1}} \right) - 1 * 100$ <p>Donde: TPA = Tasa de variación de de productos académicos de extensión y acción social PA_t = Produto académico asociado a extensión y acción social en el año t PA_{t-1} = Produto académico asociado a extensión y acción social en el año t – 1</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Producto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			–	
Línea base	2018		2019		2020
	17		18		11
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%	Tasa de variación interanual: 5%
Fuente de información	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado y actividades como ponencias y conferencias dictadas por el profesor(a) • Planes de trabajo y los informes reflejan el cumplimiento de la meta propuesta. • Dato de flujo: los resultados de un año, no se acumulan con los del siguiente. En este caso, se brinda mayor importancia al avance que se obtenga en el último año del quinquenio 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.4.1. Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto compromiso y trabajo en equipo multidepartamental atendiendo el contexto social y regional.				
Meta	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes de grado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.				
Indicador	4.1.1.1: Porcentaje de avance del plan de mejora al proceso institucional de atracción de estudiantes.				
Fórmula de cálculo	$PIAE = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PIAE = Porcentaje de avance del proceso institucional de atracción de estudiantes <i>A_i</i> = Acción ejecutada <i>A_t</i> = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			-	
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
		Elaborar el 50% del plan de mejora proceso institucional de atracción de estudiantes de grado	Elaborar el 100% del plan de mejora	Implementar el 50% plan de mejora	Implementar el 100% plan de mejora
Fuente de información	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Responsable	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Observaciones	Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.4.1. Robustecer los procesos de atracción, selección, admisión bajo principios de solidaridad, conciencia social, ética, equidad, respeto compromiso y trabajo en equipo multidepartamental atendiendo el contexto social y regional.				
Meta	ME.4.1.2 Desarrollar al 2026, 1 propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión existente que responda de manera integral a las políticas institucionales y bajo los principios de equidad e igualdad.				
Indicador	4.1.2.1. Porcentaje de avance de la propuesta de fortalecimiento al Modelo de Admisión				
Fórmula de cálculo	$PMA = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	Donde: PMA = Porcentaje de avance de la consolidación del Modelo de Admisión A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			-	
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
		Elaborar 50% de la propuesta	Elaborar 100% de la propuesta	Gestionar la aprobación	Plan Piloto
Fuente de información	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Responsable	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El 4.2. Fortalecer las actividades curriculares y transversales desde la formación, la cultura, el deporte, que se facilitan mediante la docencia, investigación, extensión, acción social, programas, servicios estudiantiles y académicos.				
Meta	ME 4.2.1: Implementar al 2026 1 propuesta de mejora de actividades curriculares y cocurriculares a los programas y servicios existentes que se ofrecen desde Viesá para el desarrollo de las habilidades para la vida				
Indicador	4.2.1.1: Porcentaje de avance de la propuesta de mejora de actividades de los programas y servicios para el desarrollo de las habilidades para la vida.				
Fórmula de cálculo	$PSHV = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PSHV = Porcentaje de avance de la de la propuesta de mejora <i>A_i</i> = Acción ejecutada <i>A_t</i> = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Efecto	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Tasa de variación	
	Nivel de desagregación			-	
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Construir línea base	Construir línea base	Análisis del aporte de los procesos formativos en habilidades para la vida	Propuesta de mejora	Implementación
Fuente de información	Estudio Perfil de Salida, Área de Gestión de la Información (AGI), OPI				
Responsable	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Observaciones	Dato de capacidad: toma en cuenta la línea base y se centra la atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta)				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El 4.2. Fortalecer las actividades curriculares y transversales desde la formación, la cultura, el deporte, que se facilitan mediante la docencia, investigación, extensión, acción social, programas, servicios estudiantiles y académicos.				
Meta	ME.4.2.2: Implementar al 2026 1 plan de mejora en la oferta de programas o servicios para la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.				
Indicador	4.2.2.1: Porcentaje de avance del plan de mejora del proceso institucional de adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.				
Fórmula de cálculo	$PPIA = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	Donde: PPIA = Porcentaje de avance del programa de adaptación A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Cuatrienio	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar 1 diagnóstico	Sistematizar 4 procesos	Desarrollar la propuesta	Plan Piloto	Implementación
Fuente de información	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Responsable	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Observaciones	La meta finaliza en el 2025.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos				
Meta	ME.4.3.1 Incrementar anualmente 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en los diferentes Campus Tecnológicos y Centros Académicos				
Indicador	4.3.1.1: Cantidad de nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales para estudiantes en Campus Tecnológicos y Centros Académicos				
Fórmula de cálculo	$CPS = \sum PS$ <p>Donde: CPA = Cantidad de programas y servicios presenciales y no presenciales implementados PS = Programa o servicios presencial o no presencial implementado</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Anual			
	Unidad de medida	Cantidad			
	Nivel de desagregación	--			
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	2	2	2	2	2
Fuente de información	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Responsable	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se toma el año 2022 como línea base. La meta finaliza en el 2025. • Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos				
Meta	ME.4.3.2 Reducir al 2026, la deserción de estudiantes de primer ingreso a menos de un 10%.				
Indicador	4.3.2.1: Porcentaje de deserción de primer ingreso.				
Fórmula de cálculo	$PDPI = \frac{\sum EPI_D}{EPI} * 100$ <p>Donde: PDPI = Porcentaje de deserción de primer ingreso EPI_D = Personas estudiantes primer ingreso desertoras EPI = Total de personas estudiantes primer ingreso</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Efecto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	8,40%		7,80%		8,00%
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	11%		10%		9%
Fuente de información	Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, AGI, OPI				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Base para el cálculo: 8% deserción 2020 • Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.4.3. Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos				
Meta	ME.4.3.3: Reducir al 2026, el indicador de deserción acumulada a menos de un 25%.				
Indicador	4.3.3.1: Porcentaje de deserción acumulada.				
Fórmula de cálculo	$PDA = \frac{\sum E_D}{E} * 100$ <p>Donde: PDA = Porcentaje de deserción acumulada E_D = Personas estudiantes desertoras E = Total de personas estudiantes</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Efecto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	40,0%		38,2%		40,35%
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Por definir		Por definir		Porcentaje de deserción regular en 25% o menos
Fuente de información	Área de Gestión de la Información, OPI				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Base para el cálculo: 40,35% (deserción regular 2020) • Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.4.3. Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos				
Meta	ME.4.3.4 Reducir al 2026, en un 5% la repitencia mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras grado de la institución.				
Indicador	4.3.4.1. Diferencia porcentual de la repitencia en relación con la línea base				
Fórmula de cálculo	$DPR = R_t - R_B$ <p>Donde: DPR = Diferencia porcentual de la repitencia R_T = Repitencia de estudiantes en el año t R_B = Repitencia de estudiantes en línea</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Efecto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Diferencia	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	18,2%		18,4%		13,4%
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	1% (17,4%)	1% (16,4%)	1% (15,45%)	1% (14,4%)	1% (13,4%)
Fuente de información	Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, AGI, OPI				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Base para el cálculo: 18,40% (Repitencia 2019) • Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.4.3. Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos				
Meta	ME.4.3.5 Definir un plan de fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles al 2026.				
Indicador	4.3.5.1. Porcentaje de avance del plan de fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles.				
Fórmula de cálculo	$PAPF = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	Donde: PAPF = Porcentaje de avance del plan de fortalecimiento A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Efecto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
			Diagnóstico	50% del plan	100% del plan
Fuente de información	Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, AGI, OPI				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Base para el cálculo: 18,40% (Repitencia 2019) • Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.1. Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.				
Meta	ME.5.1.1: Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.				
Indicador	5.1.1.1: Porcentaje de avance del modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.				
Fórmula de cálculo	$PMSE = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PMSE = Porcentaje de avance del modelo A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador	Gestión: Calidad			
	Periodicidad	Cuatrienio			
	Unidad de medida	Porcentaje			
	Nivel de desagregación	--			
Línea base					
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
		Estrategia de socialización de la propuesta de estructura	Desarrollar la estrategia	Elaborar 50% de la propuesta de mejora de los servicios estudiantiles	Elaborar 100% de la propuesta de mejora de los servicios estudiantiles
Fuente de información	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Responsable	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
Observaciones	Meta concluye en 2025				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.1. Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.				
Meta	ME.5.1.2. Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.				
Indicador	5.1.2.1. Porcentaje de avance de la estrategia de distribución de plazas				
Fórmula de cálculo	$PAE = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	Donde:				
	PAE = Porcentaje de avance del modelo				
	A_i = Acción ejecutada				
	A_t = Total de acciones planificadas				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Eficiencia	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar 1 estrategia para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	Implementar al 25%	Implementar al 50%	implementar al 75%	Implementar al 100%
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.1. Optimizar el trabajo conjunto, colaborativo y articulado entre las vicerrectorías, escuelas, áreas académicas, departamentos y unidades desconcentradas para una gestión académica integrada.				
Meta	ME.5.1.3. Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.				
Indicador	5.1.3.1. Porcentaje de avance de la implementación del Centro de Servicios				
Fórmula de cálculo	$PSIC = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PISC= Porcentaje de avance de la implementación del Centro de Servicios A_i= Acción ejecutada A_t= Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Propuesta del modelo	Desarrollo y Prueba piloto	Implementación	Evaluación	Proceso de mejora
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	Ninguna				
Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.1 Implementar al 2026, 1 Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, bajo el enfoque por procesos.				
Indicador	5.2.1.1. Porcentaje de los procesos institucionales documentados según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.2 Implementar al 2026, un Modelo de Planificación para Resultados, ágil e integral para la toma de decisiones.				
Indicador	5.2.2.1. Porcentaje de avance en las etapas de implementación del Modelo de Planificación Institucional Estratégico				
Fórmula de cálculo	$PAMPI = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMPI= Porcentaje de avance en la implementación del modelo de planificación <i>A_i</i>= Acción ejecutada <i>A_t</i>= Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Trienio	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	--	Definición de procedimientos vinculantes con la planificación	Implementación del modelo	Evaluación del modelo	--
Fuente de información	Oficina de Planificación Institucional				
Responsable	Director(a) de la Oficina de Planificación Institucional				
Observaciones	Meta inicia en el 2023 y concluye en el 2025.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.3. Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.				
Indicador	5.2.3.1. Porcentaje de avance de la propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional				
Fórmula de cálculo	$PAMG = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMG=Porcentaje de avance de la propuesta del Modelo A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar 1 estudio de entorno de las mejores prácticas de gobernanza institucionales.	Elaborar una propuesta de modelo de gobernanza para que sea conocida por los órganos correspondientes	Revisión y propuesta de ajuste de la normativa interna adecuada al nuevo modelo de gobernanza	Proceso de socialización y aprobación	Proceso de socialización y aprobación
Fuente de información	Oficina de Planificación Institucional				
Responsable	Director(a) de la Oficina de Planificación Institucional				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.4. Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.				
Indicador	5.2.4.1. Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Inteligencia de Negocio				
Fórmula de cálculo	$PAMI = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMI=Porcentaje de avance de la implementación del Modelo A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Desarrollar 1 modelo de inteligencia de negocio a partir de un estudio de análisis.	Implementar un 25% del modelo.	Implementar un 25% del modelo.	Implementar un 25% del modelo.	Implementar un 25% del modelo.
Fuente de información	Área de Gestión de la Información (AGI)				
Responsable	Director(a) de la Oficina de Planificación Institucional				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.5. Implementar al 2026, 1 sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional.				
Indicador	5.2.5.1. Porcentaje de avance para la implementación del sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos				
Fórmula de cálculo	$PAIS = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	<p>Donde:</p> <p>PAIS=Porcentaje de avance de la implementación del sistema</p> <p>A_i = Acción ejecutada</p> <p>A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Implementar 1 procedimiento para la revisión y aprobación de reglamentos que aporten a procesos ágiles y de rendición de cuentas.	Definir la metodología para la revisión de reglamentos	Definir la metodología para la revisión de reglamentos	Implementación del sistema a nivel institucional	Evaluación del sistema
Fuente de información	Unidad Especializada de Control Interno (UECI)				
Responsable	Director(a) de la Oficina de Planificación Institucional				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.6. Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.				
Indicador	5.2.6.1. Porcentaje de avance de la implementación del Código de Ética				
Fórmula de cálculo	$PACE = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	<p>Donde:</p> <p>PACE=Porcentaje de avance de la implementación del Código de Ética</p> <p>A_i = Acción ejecutada</p> <p>A_t =Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Bianual	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	--	1. Analizar los códigos de éticas de las otras Universidades Públicas 2. Analizar la propuesta de código de ética presentada al CI en el 2015 3. Preparar la propuesta de Código de ética y enviarla al CI	Discusión y aprobación en el CI	--	--
Fuente de información	Rectoría				
Responsable	Rector(a)				
Observaciones	Meta inicia en el 2023 y concluye en el 2024				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.7 Consolidar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor atención de actores del desarrollo local en cada uno de los campus tecnológicos y centros académicos.				
Indicador	5.2.7.1. Porcentaje de avance de consolidación del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa				
Fórmula de cálculo	$PAMD = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMD=Porcentaje de avance de la actualización del Modelo A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	Toma de decisiones en AIR (Modelo de organización del ITCR como un sistema de campus tecnológicos y un modelo de desconcentración)		Implementación de acuerdos de AIR con relación al sistema de campus tecnológicos y desconcentración		Ajuste normativo y establecimiento de nuevo Modelo de Planificación
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	-Consolidación de los modelos (sistema de campus tecnológicos, desconcentración y planificación). -Planificación de las etapas para la evaluación de los modelos.	Evaluación de modelos: -Modelo de organización. -Modelo de desconcentración. -Modelo de planificación.	Toma de decisiones en la AIR acorde con la planificación de las etapas y la evaluación realizada.	Implementación de los acuerdos de la AIR a raíz de la evaluación.	Consolidación de los acuerdos relacionados de la AIR.
Fuente de información	Directores Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos				
Responsable	Director(a) Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.				
Meta	ME.5.2.8 Acreditar al 2026, al menos 60 ensayos de laboratorio.				
Indicador	5.2.8.1. Cantidad de pruebas de laboratorio acreditadas				
Fórmula de cálculo	$PLA = \sum PL_i$ <p>Donde: PLA=Cantidad de pruebas de laboratorio acreditadas PLi= Prueba de laboratorio acreditada</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Realizar 1 diagnóstico	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	En el 2022 se realiza el diagnóstico y a partir de ahí se establecen las proyecciones para los siguientes años del Plan.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.6.1. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos				
Meta	ME.6.1.1. Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continua orientado hacia el desarrollo de la competencia digital, la gestión efectiva y el mejoramiento continuo de la labor académica universitaria, como mecanismo de mediación pedagógica asistida por tecnología.				
Indicador	6.1.1.1. Porcentaje acumulado del personal académico capacitado en el Plan de Educación Continua				
Fórmula de cálculo	$PPC = \frac{\sum AC_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PPC = Porcentaje de avance del personal académico capacitado AC_i = Académico capacitado At= Total de académicos</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	20%	40%	60%	80%	100%
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores.				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.6.1. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos				
Meta	ME.6.1.2. Implementar al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos Institucionales.				
Indicador	6.1.2.1. Porcentaje de avance del Modelo de GTH				
Fórmula de cálculo	$PAMGTH = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMGTH=Porcentaje de avance del Modelo de GTH A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación				
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022		2023	2024	2025
	Etapas 3, 4 y 5		Etapas 6 y 7	Base de datos integral de GTH	Implementación
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.6.2. Fortalecer la salud integral mediante el desarrollo de un programa transversal en la Institución.				
Meta	ME.6.2.1. Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la comunidad institucional.				
Indicador	6.2.1.1. Porcentaje de avance del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral				
Fórmula de cálculo	$PAPS = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAPS=Porcentaje de avance del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral A_i = Acción ejecutada A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Calidad	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar el diagnóstico	Prueba Piloto	Implementación	Evaluación	Proceso de mejora
Fuente de información	CISI				
Responsable	Rectora				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción					
Estrategia	El.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.					
Meta	ME.7.1.1 Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.					
Indicador	7.1.1.1. Porcentaje de avance de la integración de información en un sistema					
Fórmula de cálculo	$PAII = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAII =Porcentaje de avance de integración de información <i>A_i</i> = Acción ejecutada <i>A_t</i> = Total de acciones planificadas</p>					
Características	Tipo de indicador			Gestión: Eficiencia		
	Periodicidad			Quinquenal		
	Unidad de medida			Porcentaje		
	Nivel de desagregación			--		
Línea base	2018		2019		2020	
	--		--		--	
Proyecciones	2022		2023		2024	
	2025		2026			
	Realizar 1 estudio de mercado de soluciones disponibles sobre gestores documentales.	Evaluación de la propuesta y prueba piloto	Implementación	Implementación	Implementación	
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración					
Responsable	Vicerrector(a) de Administración					
Observaciones	Ninguna					

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.7.1. Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.				
Meta	ME.7.1.2. Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.				
Indicador	7.1.2.1. Cantidad de procesos institucionales digitalizados				
Fórmula de cálculo	$CPID = \sum PI_i$ <p>Donde: CPID=Cantidad de procesos institucionales digitalizados PIi=Proceso institucional digitalizado</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Eficiencia	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	3		2		1
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	3	2	2	2	2
Fuente de información	CETI				
Responsable	Rectora				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.				
Meta	ME.7.1.3 Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.				
Indicador	7.1.3.1. Porcentaje de avance del Marco de Gobierno y Gestión de las TI				
Fórmula de cálculo	$PAMGTI = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMGTI=Porcentaje de avance del Marco de Gobierno y Gestión de las TI <i>A_i</i> = Acción ejecutada <i>A_t</i> =Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Eficiencia	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Fase I	Fase II y III	Fase IV	Evaluación	Proceso de mejora
Fuente de información	Rectoría				
Responsable	Rector(a) y director(a) del Departamento de Administración de Tecnologías de la Información (DATIC)				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
Meta	ME.8.1.1 Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.				
Indicador	8.1.1.1. Tasa de variación del ingreso por fuentes propias				
Fórmula de cálculo	$TFP = \left(\frac{\sum IFP_i t}{\sum IFP_i t - 1} \right) - 1 * 100$ <p>Donde TFP=Tasa de variación del ingreso por fuentes propias IFP, t=Monto de ingreso por fuentes propias en el año t IFP, t - 1=Monto de ingreso por fuentes propias en el año t-1</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Economía	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Tasa de variación	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	5 918		6 254		4 800
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Monto por definir	5%	5%	5%	5%
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	Se definirá la línea base en el 2022				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
Meta	ME.8.1.2. Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.				
Indicador	8.1.2.1. Cantidad de informes de análisis prospectivo presentados				
Fórmula de cálculo	$CInf = \sum I_i$ <p>Donde: <i>CInf</i>=Cantidad de informes presentados <i>Ii</i>=Informe presentado</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Economía	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Desarrollar 1 metodología	1	1	1	1
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia en el 2022 con el desarrollo de la metodología • Dato de mantenimiento: busca que se mantenga el resultado o el logro que se tiene a la fecha determinada 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
Meta	ME.8.1.2 Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.				
Indicador	8.1.2.1. Cantidad de Planes de Inversión presentados.				
Fórmula de cálculo	$CPI = \sum I_i$ <p>Donde: CPI=Cantidad de planes de inversión presentados Pii=Plan de inversión presentado</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Economía	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Diseño de variables y metodología	1	1	1	1
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Se inicia en el 2022 con el diseño de variables y metodología Dato de mantenimiento: busca que se mantenga el resultado o el logro que se tiene a la fecha determinada 				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
Meta	ME.8.1.4. Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.				
Indicador	8.1.4.1. Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables				
Fórmula de cálculo	$PAMGP = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$				
	<p>Donde:</p> <p>PAMGP=Porcentaje de avance de la implementación del Modelo</p> <p>A_i = Acción ejecutada</p> <p>A_t = Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Economía	
	Periodicidad			Cuatrienio	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación				
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	--	Diseño del modelo	Desarrollo y prueba piloto	Implementación Y evaluación	Implementación
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	Ejecución de la meta inicia en el 2023				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
Meta	ME.8.1.5 Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual.				
Indicador	8.1.5.1. Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Presupuestación				
Fórmula de cálculo	$PAMPP = \frac{\sum A_i}{A_t} * 100$ <p>Donde: PAMPP=Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Presupuestación Ai= Acción ejecutada At= Total de acciones planificadas</p>				
Características	Tipo de indicador			Gestión: Economía	
	Periodicidad			Cuatrienio	
	Unidad de medida			Porcentaje	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	--	Evaluación de la situación actual	Diseño del plan a seguir	Cambio de metodología	Implementación y evaluación
Fuente de información	Vicerrectoría de Administración				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	Ejecución de la meta inicia en el 2023				

Elemento	Descripción				
Estrategia	EI.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
Meta	ME.8.1.6 Alcanzar al 2026, un Índice Institucional de Gestión Ambiental de 83 p.p, para disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del Sistema de Gestión.				
Indicador	8.1.6.1. Índice Institucional de Gestión Ambiental				
Fórmula de cálculo	$IGA = \sum X_i$				
	Donde: IGA= Índice Institucional de Gestión Ambiental X _i = Evaluación ponderada de aspectos ambientales de un Campus o Centro i				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Impacto	
	Periodicidad			Quinquenal	
	Unidad de medida			Índice	
	Nivel de desagregación			-	
Línea base	2018		2019		2020
	44,8		49,9		61,4
Proyecciones	2022		2023		2024
	68	70	75	80	83
Fuente de información	Unidad Institucional de Gestión Ambiental y Seguridad Laboral (GASEL)				
Responsable	Vicerrector(a) de Administración				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción				
Estrategia	El.9.1. Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.				
Meta	ME.9.1.1. Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.				
Indicador	9.1.1.1. Cantidad de programas académicos articulados entre las universidades públicas.				
Fórmula de cálculo	$CPAA = \sum PA_i$ <p>Donde: CPAA=Cantidad de programas académicos articulados entre universidades públicas PAi=Programa académico articulado</p>				
Características	Tipo de indicador			Resultado: Producto	
	Periodicidad			Anual	
	Unidad de medida			Cantidad	
	Nivel de desagregación			--	
Línea base	2018		2019		2020
	--		--		--
Proyecciones	2022	2023	2024	2025	2026
	Diseñar 1 programa académico articulado entre las universidades públicas en alguna de las regiones del país.	Aprobación del programa académico articulado entre las universidades públicas en alguna de las regiones del país.	Diseñar 1 programa académico articulado entre las universidades públicas en alguna de las regiones del país. Evaluación del programa implementado	Aprobación del programa académico articulado entre las universidades públicas en alguna de las regiones del país. Evaluación del programa	2 programas implementados. Evaluación de los 2 programas.
Fuente de información	Vicerrectoría de Docencia				
Responsable	Vicerrector(a) de Docencia				
Observaciones	Ninguna				

Elemento	Descripción					
Estrategia	El.9.1. Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.					
Meta	ME.9.1.2: Desarrollar al menos 8 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.					
Indicador	9.1.2.1: Cantidad de nuevos proyectos o actividades académicas articuladas con IESUE.					
Fórmula de cálculo	$CNPA = \sum PA_i$ <p>Donde: CNPAA=Cantidad de nuevos proyectos académicos articuladas con IESUE PAi=Nuevo proyecto o actividad académica articulada con IESUE</p>					
Características	Tipo de indicador			Resultado: Producto		
	Periodicidad			Anual		
	Unidad de medida			Cantidad		
	Nivel de desagregación					
Línea base	2018		2019		2020	
	31		31		37	
Proyecciones	2022		2023		2024	
	8		8		8	
Fuente de información	Vicerrectoría de Investigación y Extensión					
Responsable	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión					
Observaciones	Dato de capacidad: toma en cuenta la línea base y se centra la atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta)					