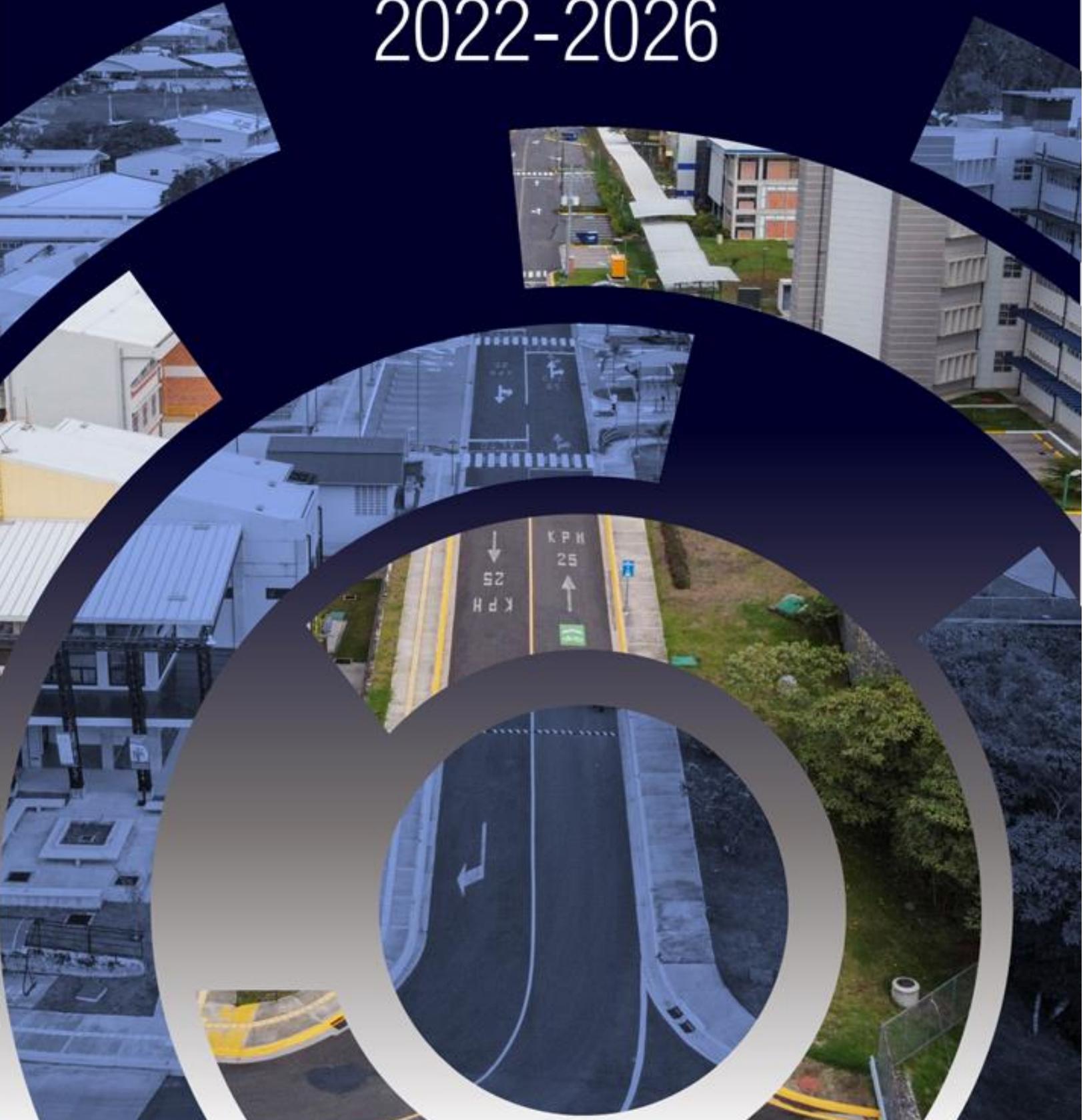


# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2022-2026



## Contenido

1.	Presentación .....	1
2.	Reseña Histórica .....	2
3.	Metodología.....	10
4.	Marco Estratégico Institucional .....	16
4.1	Misión.....	16
4.2	Visión .....	16
4.3	Fines .....	17
4.4	Principios.....	17
4.5	Valores.....	18
4.6	Políticas Generales Institucionales .....	20
5.	Marco Jurídico Institucional .....	22
5.1	Constitución Política de Costa Rica .....	22
5.2	Ley General de la Administración Pública .....	24
5.3	Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos ..	24
5.4	Ley de Control Interno.....	25
5.5	Ley Orgánica y Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica ....	27
5.5.1	Consejo Institucional .....	27
5.5.2	Rector .....	28
5.5.3	Vicerrectores.....	28
5.5.4	Consejo de Departamento Académico.....	28
5.5.5	Director de Departamento Académico .....	29
5.5.6	Director de Departamento de Apoyo Académico.....	29
5.5.7	Director Campus Tecnológico Local .....	29
5.5.8	Director Centro Académico .....	29
5.5.9	Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública ...	29
5.5.10	Normas de Control Interno .....	30
5.6	Reglamento del Proceso de Planificación Institucional .....	30
6.	Estructura Organizativa .....	31
6.1	Estructura Organizativa.....	31
6.1.1	Organismos de Máxima Jerarquía Institucional .....	31
6.1.2	Jerarquía Ejecutiva .....	31
6.1.3	Organismos con Suficiente Autonomía .....	32

6.1.4	Departamentos y Unidades de Carácter Operativo.....	32
6.2	Organigrama.....	32
7.	Análisis del Contexto.....	35
7.1	Análisis del Contexto Externo.....	40
7.1.1	Entorno Económico.....	40
7.1.2	Economía Mundial.....	40
7.1.3	Economía de Costa Rica.....	43
7.1.4	Perspectivas Económicas.....	46
7.1.5	Situación Fiscal.....	47
7.1.6	Regla Fiscal.....	49
7.2	Análisis del Contexto Interno.....	54
8.	Alineación con Planes.....	56
9.	Sinopsis.....	65
10.	Plan de Acción.....	67
10.1	Eje: Docencia.....	69
10.2	Eje: Investigación y Extensión.....	71
10.3	Eje: Vida Estudiantil.....	75
10.4	Eje: Gestión.....	78
10.5	Eje: Desarrollo Regional.....	86
11.	Gestión del Riesgo Plan Estratégico 2022-2026.....	88
11.1	Introducción.....	88
11.2	Objetivo.....	89
11.3	Alcance.....	89
11.4	Modelo de Gestión de Riesgos.....	89
11.5	Metodología.....	90
11.6	Resultados.....	91
11.7	Gestión de Riesgos de la Regla Fiscal.....	95
11.8	De la normativa de Riesgos.....	115
12.	Fichas Técnicas de Indicadores de las metas Plan Estratégico 2022-2026.....	116
13.	Vinculación de Metas con Requerimientos Presupuestarios.....	119
14.	Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico.....	132
15.	Referencias.....	134
16.	Anexos.....	136



## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen No. 1.</b> Centro Académico de Alajuela .....	6
<b>Imagen No. 2.</b> Campus Tecnológico Local San Carlos.....	6
<b>Imagen No. 3.</b> Campus Tecnológico Local San José.....	6
<b>Imagen No. 4.</b> Centro Académico de Limón .....	7

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No. 1.</b> Cronología de rectores del ITCR .....	3
<b>Figura No. 2.</b> Cronología de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 13	
<b>Figura No. 3.</b> Modelo de Planificación Institucional, 2020 .....	14
<b>Figura No. 4.</b> Valores de ITCR .....	19
<b>Figura No. 5.</b> Organigrama ITCR, setiembre 2021 .....	34
<b>Figura No. 6.</b> Sinopsis del Plan Estratégico 2022-2026.....	66
<b>Figura No. 7.</b> Estrategias del PEI 2022-2026 .....	68
<b>Figura No. 8.</b> Modelo de Planificación Institucional y Gestión de Riesgos, OPI, UECI ....	90
<b>Figura No. 9.</b> Riesgos generales a nivel país .....	96

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1.</b> Políticas Generales Institucionales 2022-2026 .....	20
<b>Cuadro No. 2.</b> FODA Institucional .....	36
<b>Cuadro No. 3.</b> Alineación de estrategias y metas del Planes con PEI 2022-2026 .....	56
<b>Cuadro No. 4.</b> Plan de Acción Institucional 2022-2026.....	69
<b>Cuadro No. 5.</b> Cantidad de estrategias, metas, riesgos, criterio de aceptación y acciones de respuesta al riesgo del Plan Estratégico Institucional 2022-2026.....	92
<b>Cuadro No. 6.</b> Riesgos identificados según categoría y descripción .....	93
<b>Cuadro No. 7.</b> Riesgos de la Regla Fiscal de las metas del Plan Estratégico Institucional .....	98
<b>Cuadro No. 8.</b> Plan de Acción de Respuesta al Riesgos de la Regla Fiscal.....	103
<b>Cuadro No. 9.</b> Vinculación de metas con requerimientos presupuestarios 2022-2026 (en millones de colones) .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1.</b> Producto Interno Bruto Trimestral.....	41
<b>Gráfico No. 2.</b> Niveles de actividad económica en algunas economías.....	42
<b>Gráfico No. 3.</b> Tasa de desempleo de varias economías.....	43
<b>Gráfico No. 4.</b> Índice de Precios de Materias Primas Importadas y Términos de Intercambio de precios de combustibles .....	43
<b>Gráfico No. 5.</b> Producto Interno Bruto Trimestral.....	44
<b>Gráfico No. 6.</b> Nivel del PIB en volumen del tercer trimestre por actividad económica....	44
<b>Gráfico No. 7.</b> Indicadores del Mercado Laboral.....	45
<b>Gráfico No. 8.</b> Proyección del Crecimiento Económico del Mundo y de las Economías Avanzadas .....	46
<b>Gráfico No. 9.</b> Resultados del Gobierno Central.....	48
<b>Gráfico No. 10.</b> Gobierno Central: razón de deuda .....	48

<b>Gráfico No. 11.</b> Gobierno Central. Proyección de la relación Deuda a PIB. Proyección 2021-2026.....	51
<b>Gráfico No. 12.</b> Criterio de Aceptación del Riesgo a nivel Institucional, Plan Estratégico Institucional 2022-2026 .....	93
<b>Gráfico No. 13.</b> Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Gestión.....	118
<b>Gráfico No. 14.</b> Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Resultado .	118
<b>Gráfico No. 15.</b> Representación porcentual por tipo de meta y presupuesto vinculado..	121

## 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
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
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	Acónimo 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

<b>Sigla</b>	<b>Descripción</b>
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. 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 actualmente 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.

Se muestra a continuación, la cronología de los señores rectores del ITCR:



**Figura No. 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.



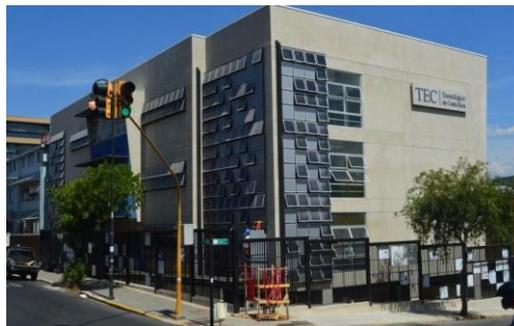
**Imagen No. 1.** Centro Académico de Alajuela

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 No. 2.** Campus Tecnológico Local San Carlos

Durante el 2013 se continua 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 No. 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 No. 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:

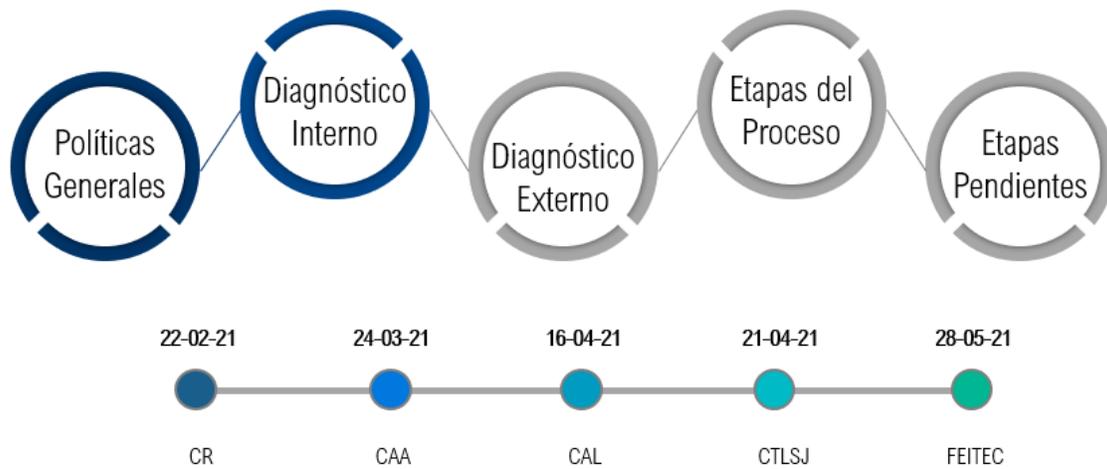
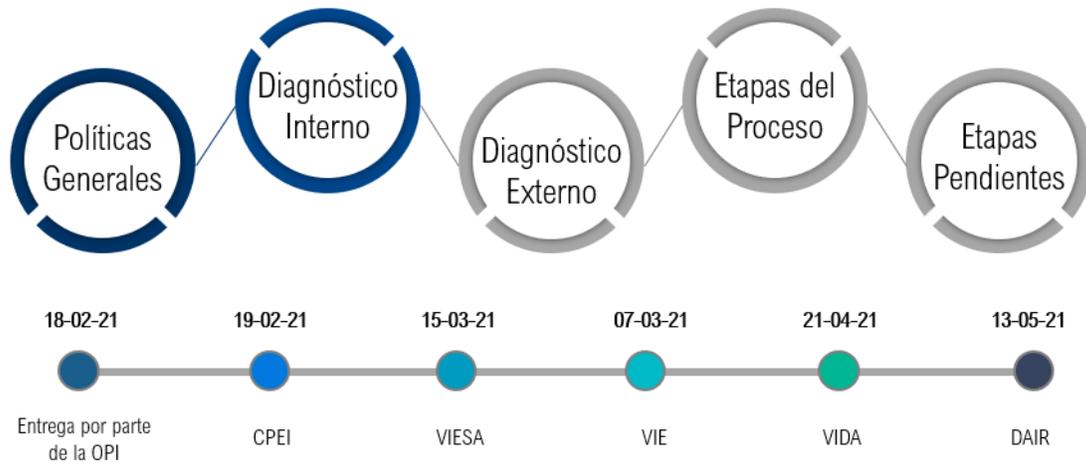
- El proceso inicia con el diagnóstico, el cual considera análisis del entorno externo e interno, que integra: planes de orden superior (Planes 2021-2025), conferencia mundial y regional de la educación superior, informes de audiencias con grupos de expertos invitados -Pestel-, mapeo de oportunidades y amenazas, variables macroeconómicas, acuerdo FEES, ODS-Agenda 2030, estudios de sectores. A nivel

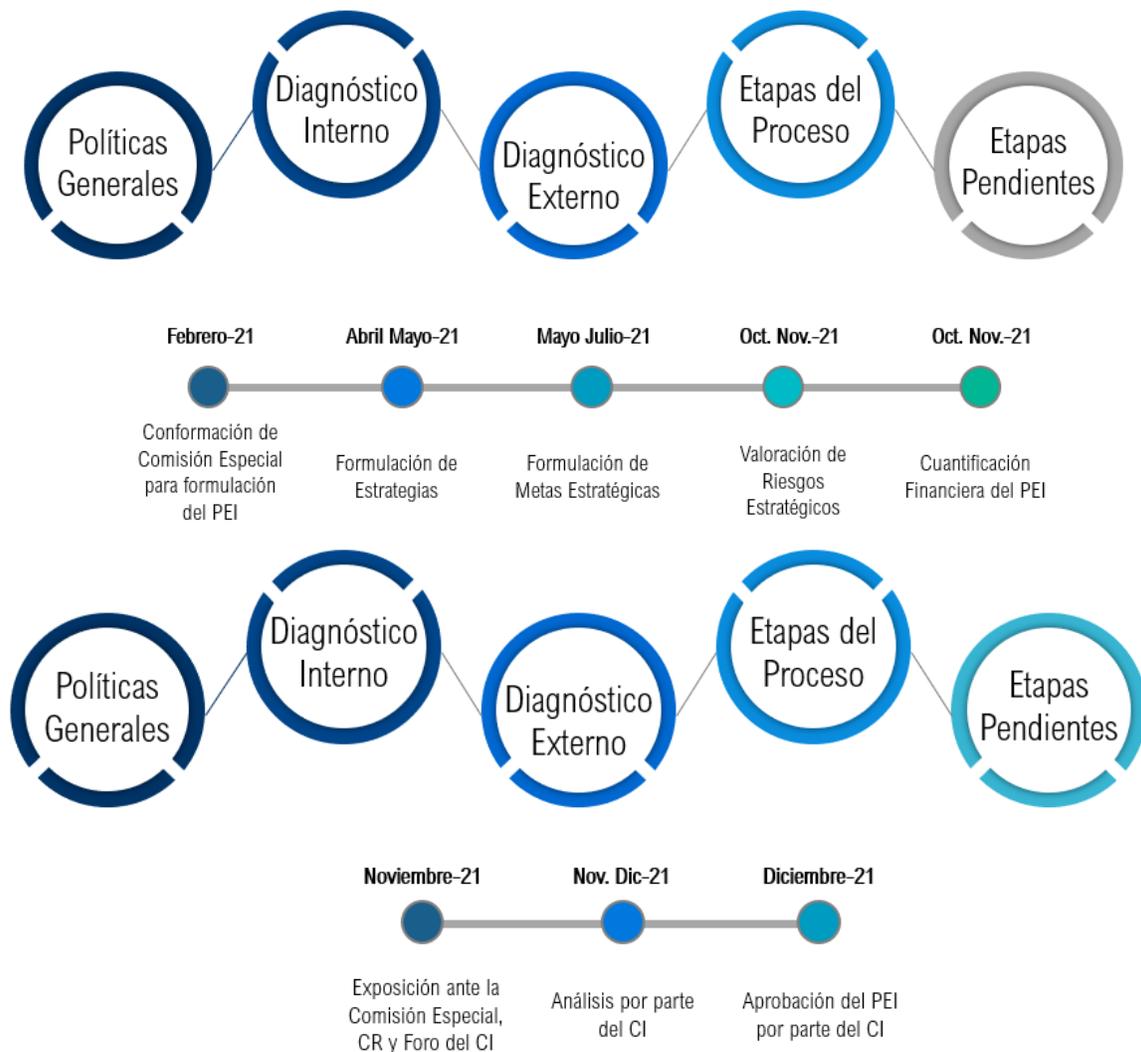
interno: acuerdos del Congreso y AIR, fortalezas y debilidades, variables microeconómicas, planes de mejora, normativa, indicadores, riesgos, informes de resultados, entre otros.

- 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:

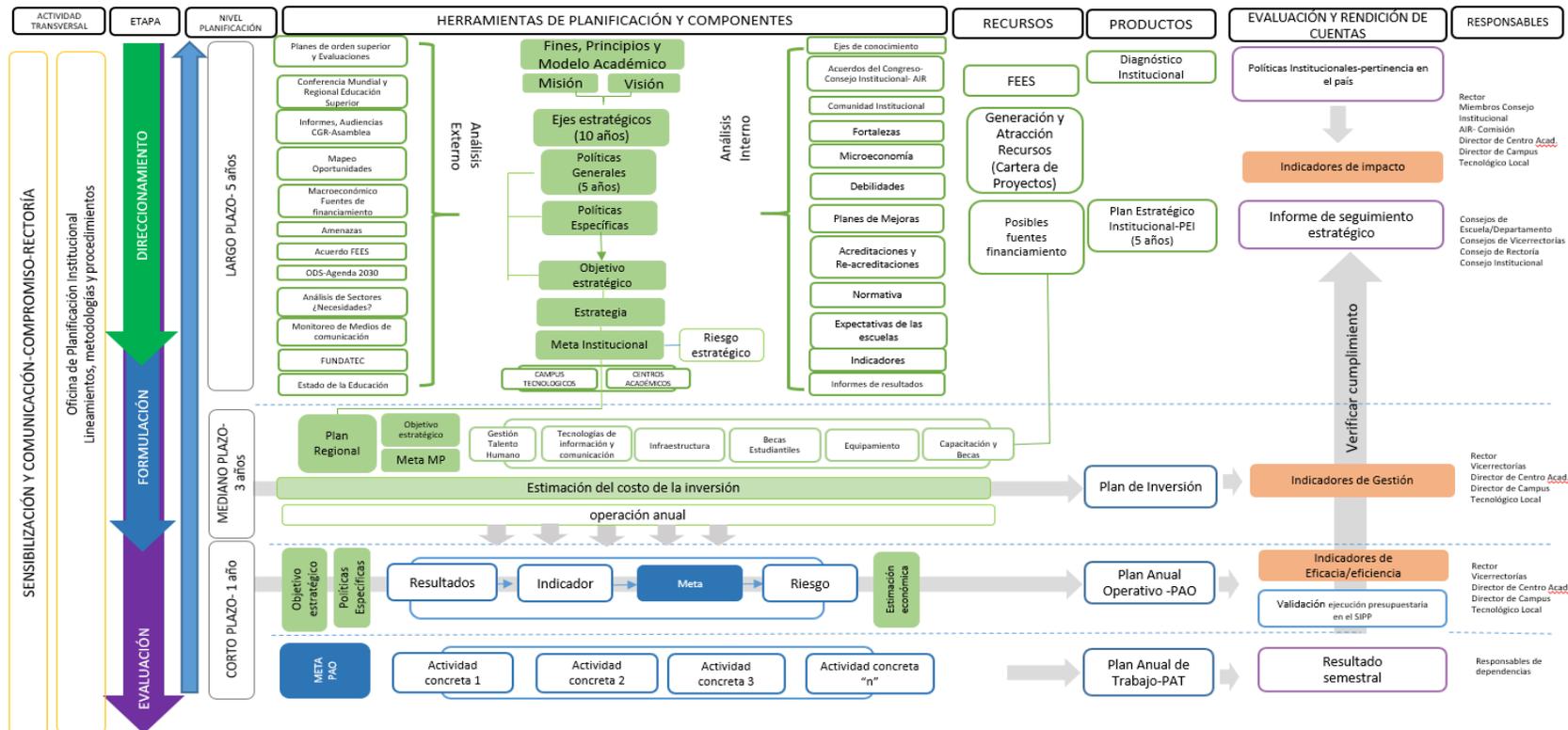






**Figura No. 2.** Cronología de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2026

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



Elaborado por: Oficina de Planificación Institucional

Figura No. 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 No. 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 No. 1.** Políticas Generales Institucionales 2022-2026

Eje Temático	Política
<b>Docencia</b>	1. Se desarrollarán programas académicos en las áreas de Ciencia y Tecnología desde una perspectiva humanística e integral, en concordancia con los fines y principios institucionales que aporten al desarrollo sostenible e inclusivo en procura de mejorar la calidad de vida de las personas.
<b>Vida Estudiantil</b>	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 todos los estudiantes inscritos en los campus tecnológicos y los centros académicos para asegurar su permanencia, formación integral y graduación exitosas.
<b>Investigación</b>	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 institucionales, para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, la competitividad del país o la generación de conocimiento.
<b>Extensión y Acción Social</b>	4. Se desarrollarán programas, proyectos y actividades de extensión y acción social, 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.
<b>Gestión Institucional</b>	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 los usuarios de la Institución.
<b>Calidad</b>	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 todos los usuarios.
<b>Talento Humano</b>	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.

Eje Temático	Política
<b>Ambiente, Salud y Seguridad</b>	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 (para funcionarios, estudiantes, proveedores y visitantes) que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.
<b>Desarrollo Regional</b>	9. Se fortalecerá la vinculación permanente de los campus tecnológicos locales y centros académicos con los actores del sector socio-cultural, 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.
<b>Sostenibilidad</b>	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.
<b>Convivencia Institucional</b>	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.

## 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 a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.”*

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

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

*i) 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), establece en 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 Vicerrektorías.

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



## 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 No. 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.
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 vicerreorías.	Pérdida de confianza por parte de la sociedad costarricense.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
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.	
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).	

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)	Debilidades (D)	Amenazas (A)
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.	
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.

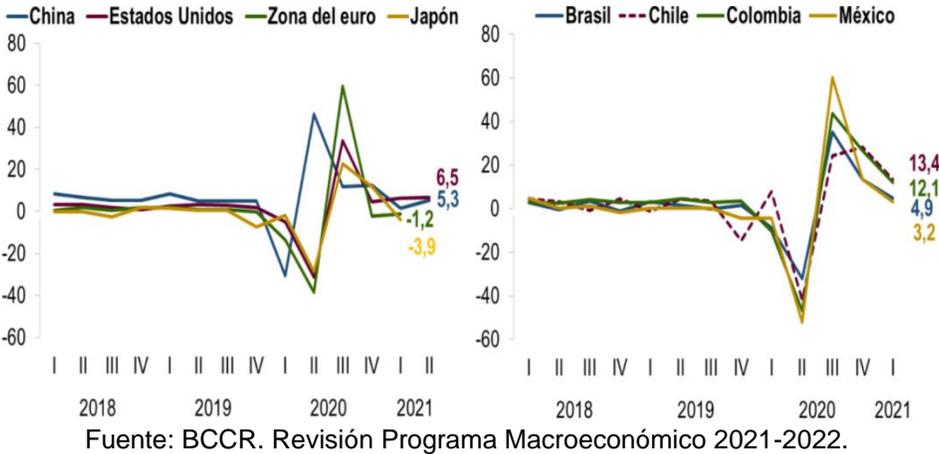
De esta forma y de acuerdo con el Revisión del Programa Macroeconómico del BCCR, la economía de Estados Unidos ha tenido un fuerte impulso con una tasa de variación trimestral anualizada de 6,5% en el segundo trimestre del 2021 (6,3% en el trimestre previo). Lo anterior refleja el impacto de la reapertura 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.

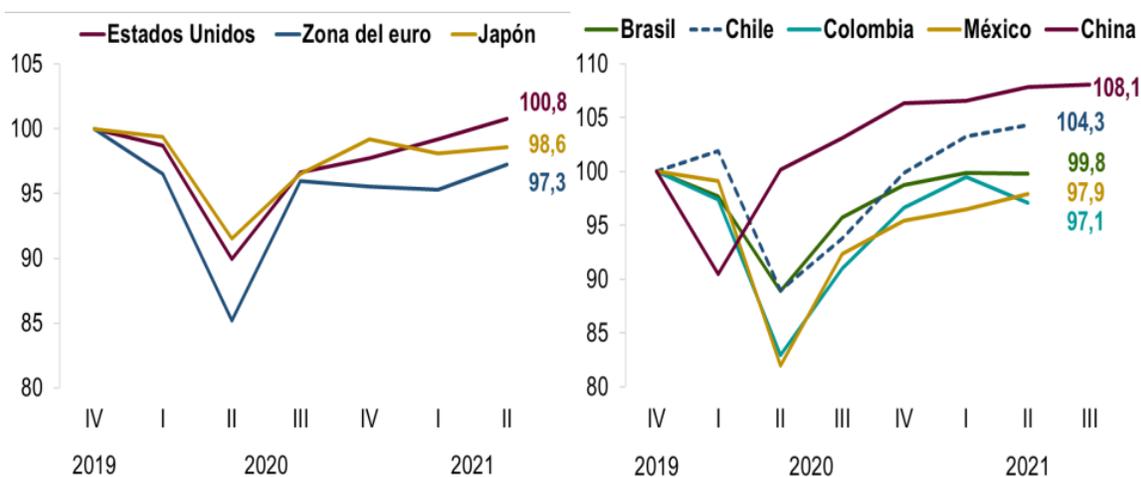
Asimismo, las economías latinoamericanas también se han venido recuperando, pero destaca el crecimiento económico de Brasil y Chile, cuyas economías han sido impulsadas por programas de estímulo fiscal.

**Gráfico No. 1.** Producto Interno Bruto Trimestral. Variación Interanual en porcentajes



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.

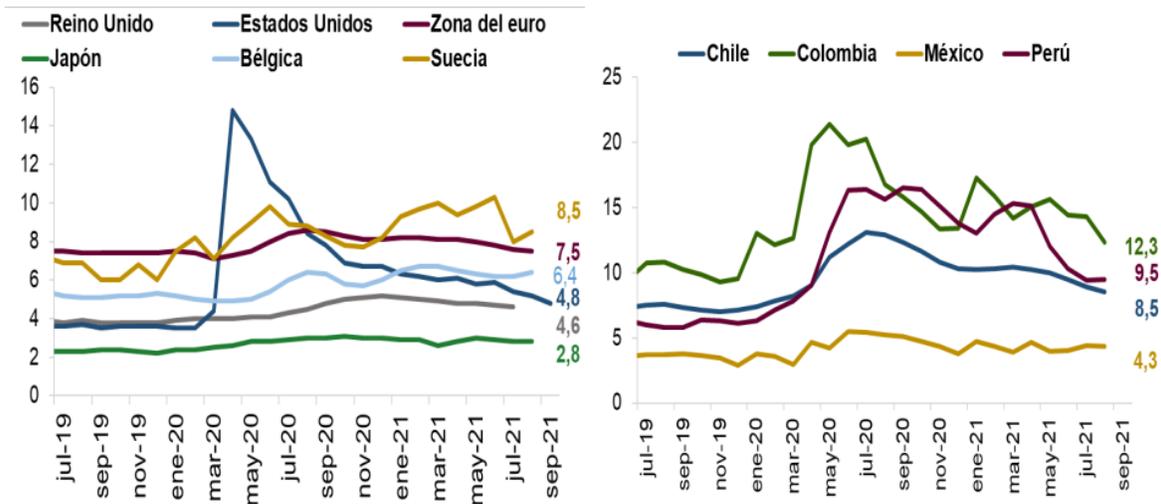
**Gráfico No. 2.** Niveles de actividad económica en algunas economías  
Índice de volumen (IV trimestre del 2019=100)



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 pre pandemia.

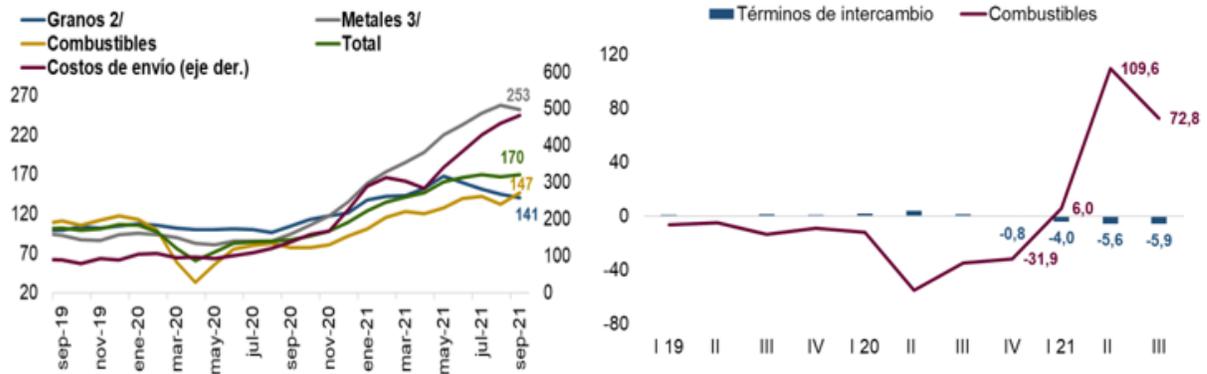
**Gráfico No. 3.** Tasa de desempleo de varias economías



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 intercambio<sup>1</sup> de la economía costarricense.

**Gráfico No. 4.** Índice de Precios de Materias Primas Importadas y Términos de Intercambio de precios de combustibles



Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

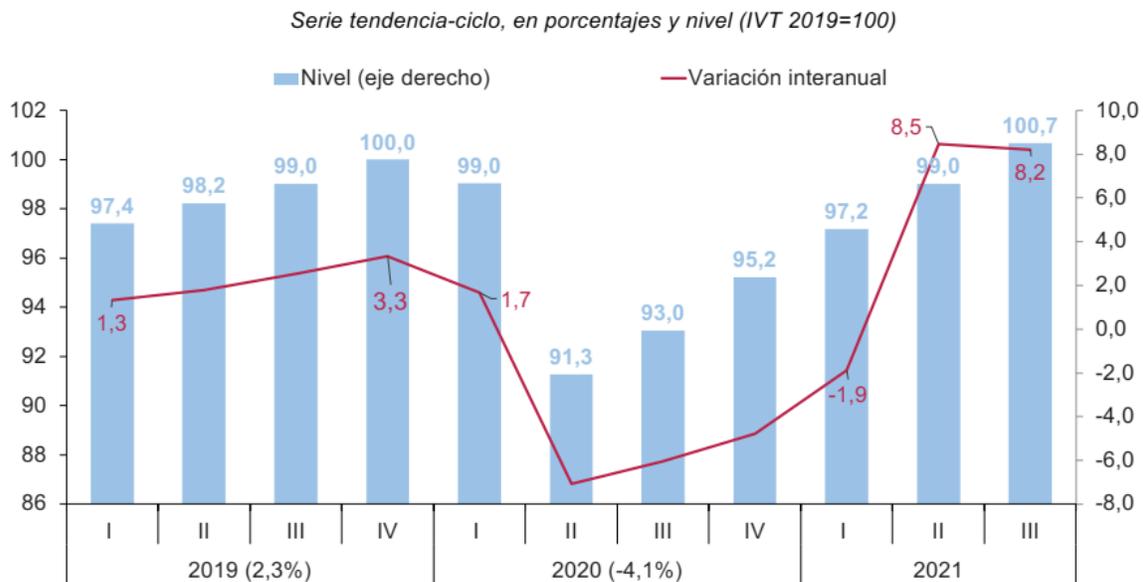
### 7.1.3 Economía de Costa Rica

<sup>1</sup> Precios de los bienes exportados con respecto a los precios de los bienes importados.

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.

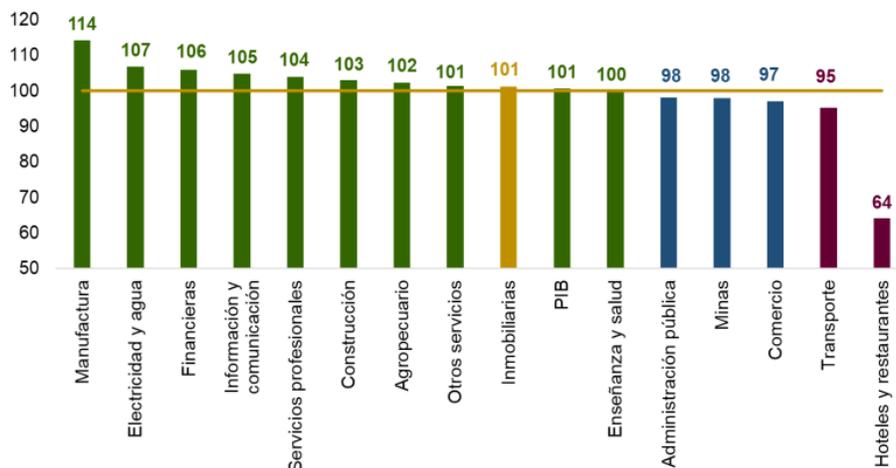
**Gráfico No. 5.** Producto Interno Bruto Trimestral  
Variación Interanual en porcentajes



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 pre pandemia 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 No. 6.** Nivel del PIB en volumen del tercer trimestre por actividad económica  
Serie tendencia-ciclo, en porcentajes y nivel (IV T 2019=100)

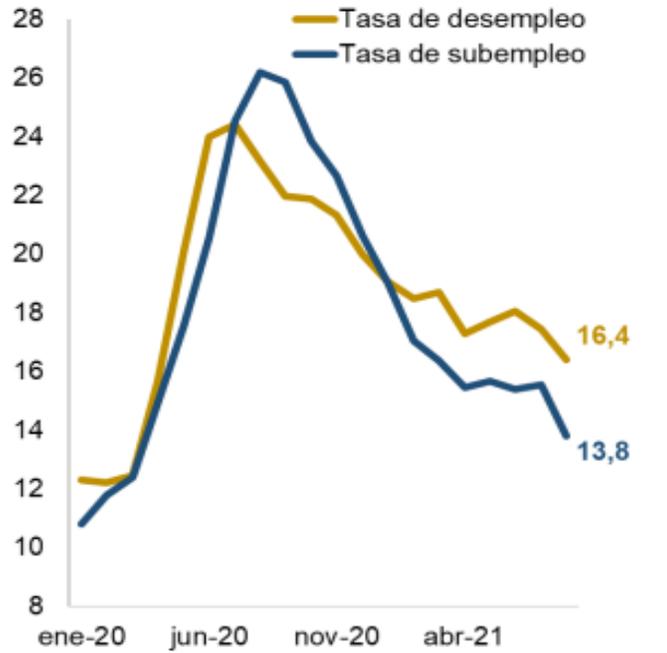


Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

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 No. 7.** Indicadores del Mercado Laboral  
En porcentajes

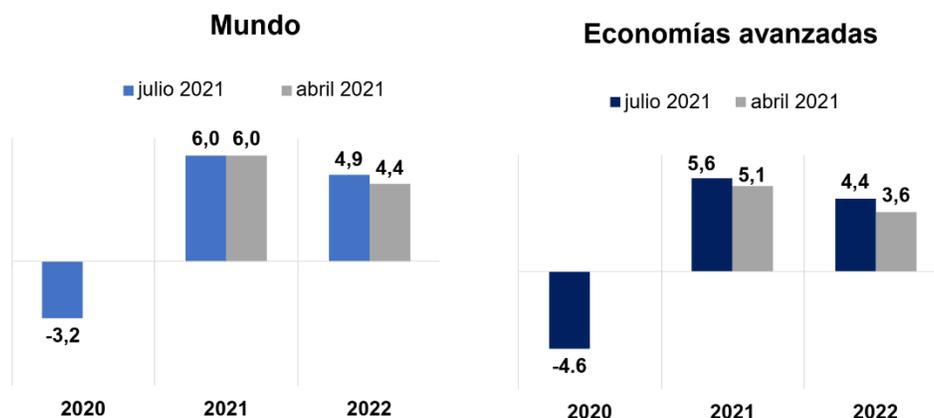


Fuente: BCCR. Informe de Política Monetaria octubre 2021.

#### 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 No. 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<sup>2</sup>, 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.

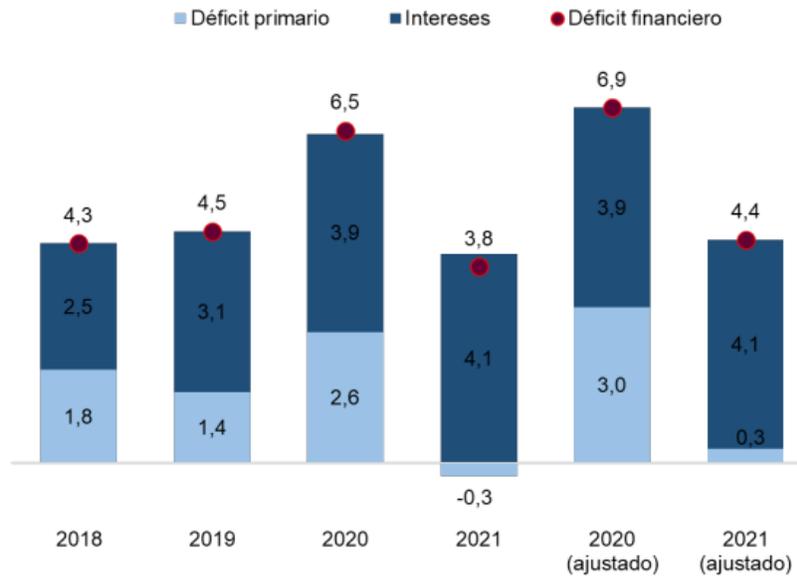
#### 7.1.5 Situación Fiscal

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

<sup>2</sup> Estimación realizada en la Revisión del Programa Macroeconómico 2021 con corte a julio 2021.

entidades públicas en cumplimiento a lo establecido en las leyes No.9371 y No.9925.

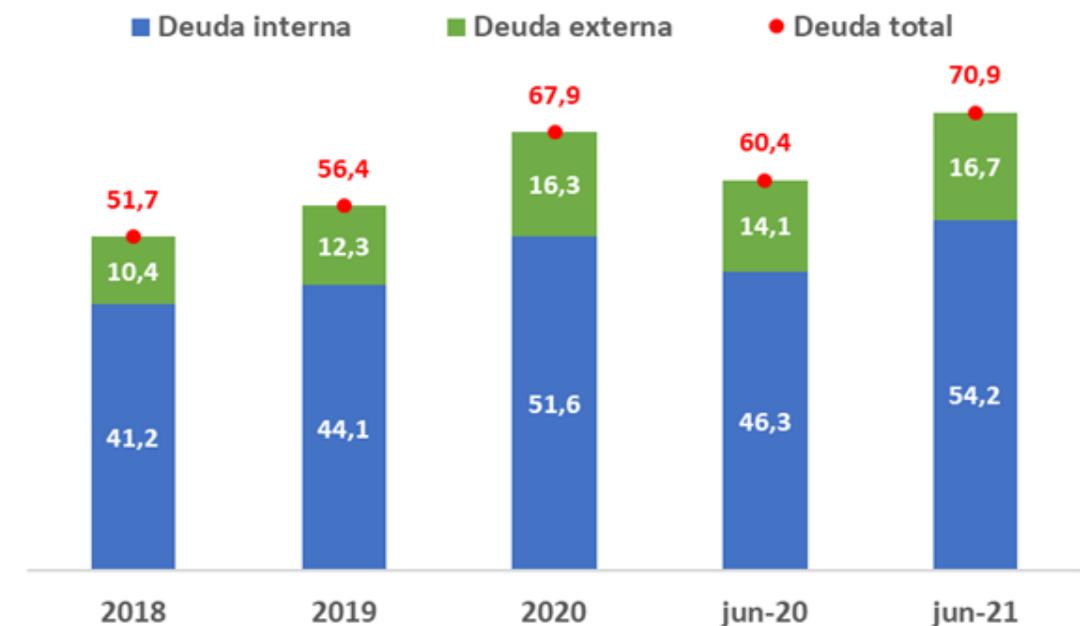
**Gráfico No. 9.** Resultados del Gobierno Central  
En porcentajes del PIB



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 No. 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 regla fiscal no supere el treinta por ciento (30%) del PIB, o la relación gasto corriente-PIB del Gobierno central sea del diecisiete por ciento (17%), el crecimiento interanual del gasto corriente no sobrepasará el promedio del crecimiento del PIB nominal.*

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

*c) Cuando la deuda al cierre del ejercicio presupuestario, anterior al año de aplicación de la regla fiscal, sea igual o mayor al cuarenta y cinco por ciento (45%) del PIB, pero inferior al sesenta por ciento (60%) del PIB, el crecimiento interanual del gasto corriente no*

*sobrepasará el setenta y cinco por ciento (75%) del promedio del crecimiento del PIB nominal.*

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

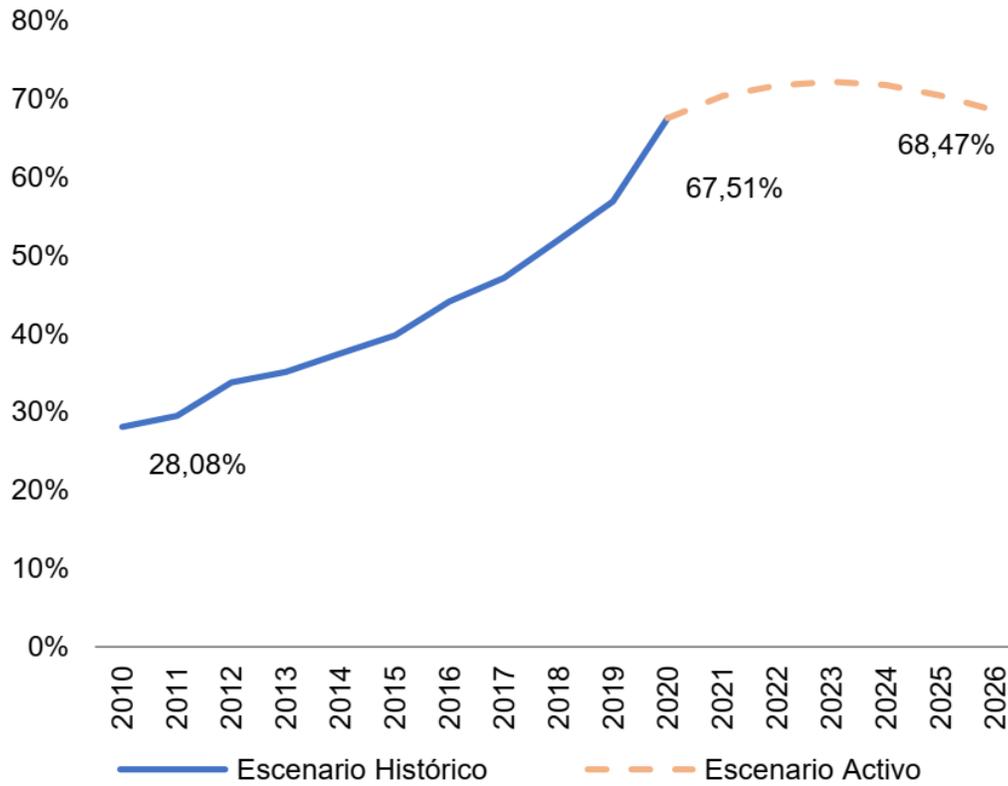
Debido a que la proyección de la relación deuda a PIB a junio del 2021 alcanzó 70,9%, el control del gasto para las instituciones del Sector Público No Financiero se ubica en la categoría d).

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) no sobrepase 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 No. 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 Campus 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:*

*1. Objetivos de la Comisión:*

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

*2. 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 No. 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 posgrado 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: Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semipresencial o virtual en técnicos, 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 pregrado, grado y posgrado del TEC.
	1.1.1 Ofrecer programas de calidad en formación en pregrado, grado y posgrado 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: Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.
AS. Impartir programas de formación en pregrado,	1.1.1 Ofrecer programas de calidad en formación en	El.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de	ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
grado y posgrado en las regiones del país.	pregrado, grado y posgrado en las universidades que conforman el Sesue.	capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	
		EI.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. ME.1.2.2: Incluir al 2026, el 100% de los programas de grado y posgrado el nivel B2 de inglés como requisito de 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.	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.
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 al 2026, la vinculación del 23% de los TFG con actividades 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.	EI.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.	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.
			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.
			ME.2.1.5: Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
			extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.
	1.2.2 Fortalecer las actividades de investigación en los programas del Conare.		ME.2.1.6: 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.	EI.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos en un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional. ME.2.2.2. Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión. ME.2.2.3: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.
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.	EI.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.4: 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.
GS. Fomentar la participación en actividades de movilidad académica y estudiantil en ámbitos nacionales e internacionales.	1.5.2 Incentivar la participación de personas funcionarias en actividades de movilidad internacional, según región en el periodo.	EI.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.	ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.
	1.5.3 Incentivar la participación de personas funcionarias en actividades de movilidad nacional, según región en el periodo.		ME.2.2.6: Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
DS. Orientar los mecanismos de interacción universidad y sociedad hacia las necesidades de la población.	1.3.1 Desarrollar proyectos, programas Proyectos y actividades acordes con las necesidades vigentes de la población.	EI.2.3. Impulsar la innovación y emprendimiento en los sectores sociales y productivos.	ME.2.3.1: Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos.
		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: Alcanzar al 2026, al menos 14 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.	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.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.
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: Consolidar al 2026, 1 modelo de admisión para que responda de manera integral y equitativa a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil.
	1.4.4 Lograr la participación de estudiantes de las lesue 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: 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 académicos o extracurriculares.
	1.4.3 Brindar beneficios a los estudiantes que favorezcan la vida universitaria.		ME.4.2.2: Consolidar al 2025, 1 programa institucional e interdisciplinario que fomente la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.
	1.4.1 Atender a los estudiantes de las universidades estatales	EI.4.3. Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su	ME.4.3.1: Desarrollar al menos 65 acciones anuales que promuevan el respeto a los

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
	con necesidades educativas especiales en condición de discapacidad.	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.	derechos humanos y la inclusión de toda la comunidad institucional.
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, 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: Incrementar anualmente, 2 servicios nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en las diferentes regiones del país.
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.4.3.3: Reducir al 2026 la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la institución. ME.4.3.4: Reducir al 2026, en un 5% la repitencia 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.	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 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales 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.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
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.
	1.5.12 Apoyar el quehacer sustantivo de las instituciones de educación superior universitaria estatal desde la gestión administrativa, tecnológica y de fiscalización.		ME.5.2.1: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el modelo de control interno y gestión del riesgo.
	1.5.9 Realizar proyectos en el eje de gestión en las universidades públicas.		ME.5.2.2: Implementar al 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.
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.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.5.2.3: Desarrollar al 2026, 1 propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional necesario para cumplir con los fines y principios de una manera eficaz y eficiente.
			ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.
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.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.5.2.5: 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.
			ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en 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.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.5.2.7: Actualizar 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.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
			ME.5.2.8: Acreditar al 2026, pruebas 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 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 al 2026, el 100% del Modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos institucionales.
KS. Fortalecer la gestión universitaria como apoyo al quehacer sustantivo.	1.5.8 Desarrollar acciones 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 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.
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.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.
			ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.
	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.7.1.3: 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.
			ME.7.1.4: Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
ES. Fortalecer las condiciones que garanticen la formación y atención integral de los estudiantes.	1.4.2 Otorgar becas a los estudiantes que cumplan con los requisitos establecidos en cada universidad.	EI.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	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.
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.8.1.2: Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.
			ME.8.1.3: 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 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.8.1.4: Mantener 1 plan anual creciente de inversión que garantice la continuidad del servicio en 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.8.1.5: Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos y 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.8.1.6: Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual de Base Cero.
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.8.1.7: 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.

Planes 2021-2025		Plan Estratégico 2022-2026	
Estrategias	Metas	Estrategias	Metas
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 4 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, 56 metas con sus respectivos indicadores y valoración de riesgos, cuantificando en requerimientos efectivos totales por un monto de 30.838 (millones de colones), distribuidos en gastos de inversión por un equivalente al 35% y en el restante 65% en gastos corrientes.

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 con la docencia y el desarrollo de las regiones de manera integral.	<u>OB. 2/3/9</u> E. 5 ME 15	<u>Req.Plazas</u> 0	<u>Req.Efectivo</u> 4,109 millones	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 programas, 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.  <u>Cuantificación:</u> Objetivos 9 Estrategias. 15 Metas. 56 Req. Plazas. 17 Req. Efectivo. 30,833 Inversión. 35% Gasto. 65%
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	<u>OB. 1/9</u> E. 3 ME 8	<u>Req.Plazas</u> 4	<u>Req.Efectivo</u> 11,974 millones	
Vida Estudiantil	Consolidar los procesos de atracción, selección y admisión, a través del desarrollo de actividades curriculares transversales, fortaleciendo los programas estudiantiles y el desarrollo del trabajo colaborativo y articulado.	<u>OB. 3</u> E. 1 ME 8	<u>Req.Plazas</u> 3	<u>Req.Efectivo</u> 3,655 millones	
Gestión	Consolidar la transformación digital de la Institución, a través del desarrollo de la gestión por procesos, la cultura de mejora, la gobernanza de las TIC, la sostenibilidad financiera en el contexto del desarrollo de las personas y un ambiente de salud integral.	<u>OB. 5/6/7/8</u> E. 5 ME 25	<u>Req.Plazas</u> 10	<u>Req.Efectivo</u> 11,100 millones	

Figura No. 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 No. 7. Estrategias del PEI 2022-2026

**Cuadro No. 4. Plan de Acción Institucional 2022-2026**

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<b>10.1 Eje: Docencia</b>									
<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><b>Política General:</b> 1,2,11 <b>Estrategia:</b> El.1.1.</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.	1.1.1.1: Porcentaje de planes de estudio de actualizados.	Falta de plazas para asignar carga académica para realizar las labores de actualización curricular. (Regla Fiscal)	35%	16%	16%	16%	19%	Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión
<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><b>Política General:</b> 1,2,11 <b>Estrategia:</b> El.1.1.</p>	ME.1.1.2: Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semipresencial o virtual en grado y posgrado.	1.1.2.1: Porcentaje de grupos ofertados semipresencial o virtual.	Falta de recursos y personal para virtualizar cursos. (Regla Fiscal).	7%	7%	7%	8%	8%	Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión
<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><b>Política General:</b> 1,2,11 <b>Estrategia:</b> El.1.1.</p>	ME.1.1.3: Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de pregrado, grado y posgrado del TEC.	1.1.3.1: Porcentaje acumulado de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico.	Atrasos en la implementación del nuevo modelo por las implicaciones de la Regla Fiscal. (Regla Fiscal)	20%	40%	60%	80%	100%	Vicerrector(a) de Docencia

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<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: 5,7,8 Estrategia: El.1.1.</p>	ME.1.1.4: Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.	1.1.4.1: Porcentaje de programas de grado acreditados.	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
<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, 3 Estrategia: El.1.1.</p>	ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.	1.1.5.1: Cantidad de programas de posgrado acreditados.	Falta de recursos para asignar personal y cubrir los costos del proceso. (Regla Fiscal)	2	2	2	3	3	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
<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: 1,2,3,5 Estrategia: El.1.2.</p>	ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.	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	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Vicerrector(a) de Docencia

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<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><b>Política General:</b> 1,2,3,5 <b>Estrategia:</b> El.1.2.</p>	ME.1.2.2: Incluir al 2026, el 100% de los programas de grado y posgrado el nivel B2 de inglés como requisito de graduación.	1.2.2.1: Porcentaje de programas de grado con nivel B2 de inglés como requisito de graduación.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	17%	34%	60%	79%	100%	Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión
<b>10.2 Eje: Investigación y Extensión</b>									
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p><b>Política General:</b> 1,2,3,11 <b>Estrategia:</b> El.1.2.</p>	ME.2.1.1: Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.	2.1.1.1: Tasa de variación de 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.	0%	9%	18%	29%	40%	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><b>Política General:</b> 3 <b>Estrategia:</b> El.2.1.</p>	ME.2.1.2: Alcanzar al 2026, la vinculación del 23% de los Trabajos Finales de Graduación con actividades de investigación y extensión.	2.1.2.1: Porcentaje de Trabajos Finales de Graduación vinculados con actividades de investigación y extensión.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	15%	17%	19%	21%	23%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico,</p>	ME.2.1.3: Lograr al 2026, que en el 23% de los cursos de posgrado incorporen	2.1.3.1: Porcentaje de cursos de posgrado que	Riesgo Controlado, se considera que la	15%	17%	19%	21%	23%	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 1,3 <b>Estrategia:</b> EI.2.1.	conocimientos de las actividades de investigación y extensión.	incorporan conocimientos de investigación y extensión.	meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.						
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 1 <b>Estrategia:</b> EI.2.1.	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.	2.1.4.1: Porcentaje de proyectos y actividades desarrollados en los cursos vinculados con las actividades de investigación y extensión.	Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio).	Realizar 1 diagnóstico	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Vicerrector(a) de Docencia
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 2,6,11 <b>Estrategia:</b> EI.2.1.	ME.2.1.5: Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	2.1.5.1: Cantidad de estudiantes que participan 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.	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	ME.2.1.6: Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.	2.1.6.1: 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

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 3,4,11 <b>Estrategia:</b> EI.2.1.									
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 3,4,11 <b>Estrategia:</b> EI.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
2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 8,10 <b>Estrategia:</b> EI.2.2.	ME.2.2.2: Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.	2.2.2.1: Porcentaje de unidades académicas que participan en actividades de investigación y extensión.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	60%	75%	80%	93%	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.  <b>Política General:</b> 3,4 <b>Estrategia:</b> EI.2.2.	ME.2.2.3: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.	2.2.3.1: 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

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p><b>Política General:</b> 3,4 <b>Estrategia:</b> El.2.2.</p>	ME.2.2.4: 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.	2.2.4.1: 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
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p><b>Política General:</b> 3,5 <b>Estrategia:</b> El.2.2.</p>	ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.	2.2.5.1: 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%	8%	28%	46%	65%	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><b>Política General:</b> 3 <b>Estrategia:</b> El.2.2.</p>	ME.2.2.6: Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	2.2.6.1: 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
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo</p>	ME.2.3.1: Incrementar 1 actividad académica por año que impulsen la innovación en los sectores sociales y productivos.	2.3.1.1: 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

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
del sector socio-productivo.  <b>Política General:</b> 3,5 <b>Estrategia:</b> El.2.3.									
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.  <b>Política General:</b> 3,4,5 <b>Estrategia:</b> El 3.1.	ME.3.1.1: Alcanzar al 2026, al menos 14 productos académicos asociados a la extensión y acción social.	3.1.1.1: Cantidad de productos académicos asociados a extensión y acción social.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	10	11	12	13	14	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
<b>10.3 Eje: Vida Estudiantil</b>									
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.  <b>Política General:</b> 2 <b>Estrategia:</b> El.4.1.	ME.4.1.1. Implementar al 2026, el 100% de un proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.	4.1.1.1: Porcentaje de avance del proceso institucional de atracción de estudiantes.	1.Riesgo Operativo (procedimientos).  2.Riesgo Estratégico de Planeamiento.	20%	40%	60%	80%	100%	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	ME.4.1.2: Consolidar al 2026, 1 Modelo de Admisión para que responda de manera integral y equitativa a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil.	4.1.2.1: Porcentaje de avance de la consolidación del Modelo de Admisión.	1.Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación con la propuesta presentada)	Elaborar 1 diagnóstico	Modificación de la normativa	Implementación del modelo	Evaluación del modelo	Consolidación del modelo. (Puesta en marcha)	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<p>su futura inserción al sector socio-productivo del país.</p> <p><b>Política General:</b> 4,11 <b>Estrategia:</b> El.4.1.</p>			<p>2. Riesgo de resistencia al cambio (PEI)</p> <p>3. Cambios en las políticas institucionales que impliquen ajustes en la consolidación del Modelo de Admisión, en cuanto a eventuales inversiones. (Regla Fiscal)</p>						
<p>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.</p> <p><b>Política General:</b> 4,11 <b>Estrategia:</b> El.4.2.</p>	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 académicos o extracurriculares.	4.2.1.1: Tasa de variación de la evaluación de la evaluación promedio de habilidades para la vida.	<p>1.Riesgo Estratégico de Planeamiento.</p> <p>2.Riesgo de Calidad (Satisfacción del cliente).</p>	Construir línea base	+1%	+1%	+1%	+1%	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
<p>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.</p>	ME.4.2.2: Consolidar al 2025, 1 programa institucional e interdisciplinario que fomente la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	4.2.2.1: Porcentaje de avance del programa de adaptación de población de nuevo ingreso.	<p>1.Riesgo Operativo (Respaldo de las autoridades en relación con la propuesta presentada).</p> <p>2.Riesgo de Resistencia al cambio.</p>	Elaborar 1 diagnóstico	Implementación del modelo	Evaluación del modelo	Consolidación del modelo (Puesta en marcha)	N/A	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
Política General: 11 Estrategia: EI.4.1.									
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.  <b>Política General:11</b> <b>Estrategia: EI.4.3.</b>	ME.4.3.1: Desarrollar al menos 65 acciones anuales que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la comunidad institucional.	4.3.1.1: Cantidad de acciones desarrolladas que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión.	1.Riesgo de Recursos Humanos (Cambio de personal clave).	66	65	65	65	65	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.  <b>Política General: 11</b> <b>Estrategia: EI.4.3.</b>	ME.4.3.2: Incrementar anualmente, 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en las diferentes regiones del país.	4.3.2.1: Cantidad de programas y servicios presenciales y no presenciales implementados.	1.Riesgo Estratégico (Estructura organizacional).  2.Riesgo de Tecnologías y sistemas de información (nuevas tecnologías).	80	82	84	86	N/A	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la	ME.4.3.3: Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada	4.3.3.1: Diferencia porcentual de la deserción de estudiantes de primer ingreso.	1.Riesgo Operativo (Disponibilidad de información) Que no se cuente con	0,25%	0,15%	0,2%	0,2%	0,2%	Vicerrector(a) de Docencia

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<p>permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país.</p> <p><b>Política General:</b> 2,11 <b>Estrategia:</b> El.4.3.</p>	<p>mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la Institución.</p>	<p>4.3.3.2: Diferencia porcentual de la deserción acumulada de estudiantes regulares.</p>	<p>información fidedigna que permita caracterizar las causas de la deserción y que las actividades que se planteen no sean las adecuadas.</p>	1%	0,15%	0,2%	0,2%	0,25%	Vicerrector(a) de Docencia
<p>4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el acceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país.</p> <p><b>Política General:</b> 2,11 <b>Estrategia:</b> El.4.3.</p>	<p>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.</p>	<p>4.3.4.1: Diferencia porcentual de la repitencia en relación con la línea base.</p>	<p>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) 2. Disminución en las actividades de acompañamiento, tutorías, nivelación, entre otras. (Regla Fiscal)</p>	1%	1%	1%	1%	1%	Vicerrector(a) de Docencia
<b>10.4 Eje: Gestión</b>									
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p><b>Política General:</b> 5</p>	<p>ME.5.1.1: Definir al 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.</p>	<p>5.1.1.1: Porcentaje de avance del Modelo de Mejora de Servicios Estudiantiles.</p>	<p>1. Riesgo Operativo (Presupuesto y Planificación) (Regla Fiscal) 2. Riesgo Estratégico (Estructura)</p>	Elaborar 1 propuesta	Modificación de la normativa	Evaluación del modelo	Consolidación del modelo (Puesta en marcha)	N/A	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<b>Estrategia: EI.5.1.</b>			organizacional) (Regla Fiscal)						
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General: 5</b> <b>Estrategia: EI.5.1.</b>	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 25%	Implementar al 50%	Implementar al 75%	Implementar al 100%	Vicerrector(a) de Docencia
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General: 10</b> <b>Estrategia: EI.5.1</b>	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	Desarrollo y Prueba piloto	Implementación	Evaluación	Proceso de mejora	Vicerrector(a) de Administración
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General: 7,8</b> <b>Estrategia: EI.5.2.</b>	ME.5.2.1: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	5.2.1.1: Porcentaje de los procesos institucionales documentados según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	1. Riesgo de Recursos Humanos (disponibilidad y apoyo de los líderes de los procesos) (PEI)  2. Riesgo de Recursos Humanos (Que, por las cargas de trabajo de los encargados, el % de la meta no sea cumpla en el año) (PEI)  3. Riesgo presupuestario que genere inconvenientes en la ejecución de la meta	10%	10%	10%	10%	10%	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
			relacionados con la no asignación de personal adicional o porcentaje de cargas de trabajo. (Regla Fiscal)						
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El.5.2.	ME.5.2.2: Implementar al 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.	5.2.2.1: Porcentaje de avance en las etapas de implementación del Modelo de Planificación Institucional Estratégico.	1.Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio).  2.Riesgo Operativo (procedimientos).	N/A	Definición de procedimientos vinculantes con la planificación	Implementación del modelo	Evaluación del modelo	N/A	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El.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.	Proceso de socialización y aprobación.	Proceso de socialización y aprobación.	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El.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 25% del modelo.	Implementar un 25% del modelo.	Implementar un 25% del modelo.	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El.5.2.	ME.5.2.5: Implementar al 2026, 1 sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos	5.2.5.1: Porcentaje de avance de la implementación del sistema de mejora	Riesgo presupuestario que no permita dedicar personal	Implementar 1 procedimiento para la revisión y	Definir la metodología para la	Definir la metodología para la	Implementación del sistema a	Implementación del sistema a nivel institucional	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El.5.2.	en función de los procesos institucionales según su entorno y realidad institucional.	para la revisión y aprobación de reglamentos.	con competencias para realizar el proceso. (Regla Fiscal)	aprobación de reglamentos que aporten a procesos ágiles y de rendición de cuentas.	revisión de reglamentos	revisión de reglamentos	nivel institucional		
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El.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).	N/A	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.	N/A	N/A	Rector (a)
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.  <b>Política General:</b> 2,3,10 <b>Estrategia:</b> El. 5.2.	ME.5.2.7: Actualizar 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.	5.2.7.1: Porcentaje de avance de la actualización del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.	20%	20%	20%	20%	20%	Directores Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos
5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.	ME.5.2.8: Acreditar al 2026, pruebas de laboratorio.	5.2.8.1: Cantidad de pruebas de laboratorio acreditadas.	Falta de recursos para cubrir los costos de las acreditaciones. (Regla Fiscal) en	Realizar 1 diagnóstico	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Vicerrector(a) de Docencia

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<b>Política General:</b> 5,7 <b>Estrategia:</b> El.5.2.			el año correspondiente.						
6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo.  <b>Política General:</b> 5,7 <b>Estrategia:</b> El.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.  <b>Política General:</b> 7,8 <b>Estrategia:</b> El.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.  <b>Política General:</b> 7,8 <b>Estrategia:</b> El.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	Prueba Piloto	Implementación	Evaluación	Proceso de mejora	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.  <b>Política General:</b> 7,8 <b>Estrategia:</b> 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.	Evaluación de la propuesta y prueba piloto	Implementación	Implementación	Implementación	Vicerrector(a) de Administración
7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.  <b>Política General:</b> 7,8 <b>Estrategia:</b> EI.7.1	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	Vicerrector(a) de Administración
7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.  <b>Política General:</b> 7,8,9 <b>Estrategia:</b> EI.7.1	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.	7.1.3.1: Cantidad de cubos implementados en modo producción.	1.Riesgo Operativo (Atención de funciones administrativas limita el desarrollo de los analistas). 2.Riesgo Operativo (Disponibilidad de información, que los datos no estén en forma oportuna, confiable y de calidad por parte de los responsables de brindar la información). 3. Que las plazas con presupuesto de Fondo del Sistema asignadas para la ejecución de la meta no se asignen a	4	4	4	4	4	Director(a) de Oficina de Planificación Institucional y director(a) de DATIC

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
			partir del 2023. (Regla Fiscal)						
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p><b>Política General:</b> 7,8 <b>Estrategia:</b> El.7.1</p>	ME.7.1.4: 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
<p>8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES.</p> <p><b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> El.8.1</p>	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.	8.1.1.1: Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles.	<p>1. Riesgo Operativo (No lograr un acuerdo entre los objetivos visualizados por la Administración y los que visualiza la población estudiantil) (PEI).</p> <p>2. Que la institución no pueda responder a la realidad socioeconómica</p>	Diseñar 1 modelo	Desarrollo del modelo	Implementación	Evaluación	Mejoras	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
			de los estudiantes por la aplicación de la Regla Fiscal.						
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES.  <b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> EI.8.1	ME.8.1.2: Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.	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)	Monto por definir	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.  <b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> EI.8.1.	ME.8.1.3: Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	8.1.3.1: 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.  <b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> EI.8.1.	ME.8.1.4: Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.	8.1.4.1: 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.  <b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> EI.8.1.	ME.8.1.5: Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos y la eficiencia en el uso de los recursos.	8.1.5.1: 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.	N/A	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.  <b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> EI.8.1	ME.8.1.6: Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual de Base Cero.	8.1.6.1: 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)	N/A	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.  <b>Política General:</b> 9 <b>Estrategia:</b> EI.8.1	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.	8.1.7.1: Índice Institucional de Gestión Ambiental.	Riesgo Financiero. (Regla Fiscal)	68	70	75	80	83	Vicerrector(a) de Administración

10.5 Eje: Desarrollo Regional

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RIESGOS	AÑOS DE EJECUCIÓN					RESPONSABLE
				2022	2023	2024	2025	2026	
<p>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.</p> <p><b>Política General:</b> 10 <b>Estrategia:</b> EI.9.1.</p>	ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	9.1.1.1: Cantidad de programas académicos articulados entre las universidades públicas.	<p>1.Riesgo de Recursos Humanos (Gestión de Dirección-Falta de participación por parte de las Universidades en el diseño del programa.).</p> <p>2. Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. (Regla Fiscal)</p>	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 Docencia
<p>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.</p> <p><b>Política General:</b> 10 <b>Estrategia:</b> EI.9.1</p>	ME.9.1.2: Desarrollar 4 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.	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)	41	44	48	52	56	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

## 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

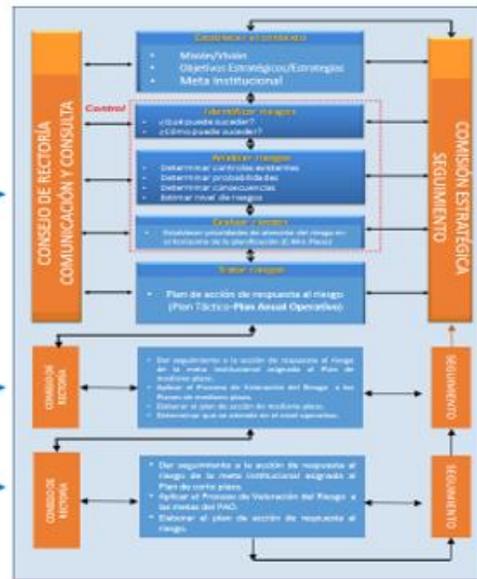
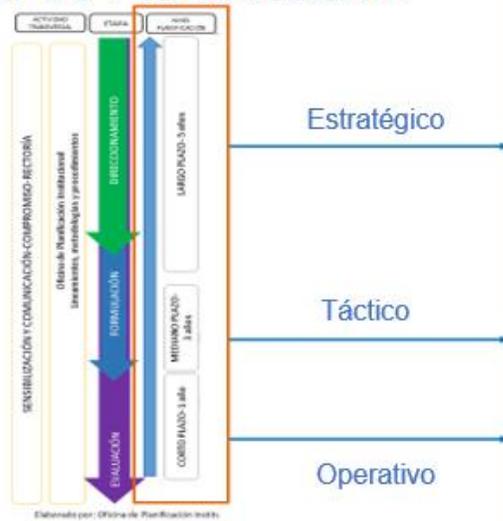
El proceso de gestión de riesgos fue aplicado a las metas estratégicas bajo la responsabilidad del grupo consultivo, integrado por los titulares de Rectoría, Vicerrectorías de Docencia, Administración, Vida Estudiantil y Servicios Académicos, Investigación y Extensión y la Dirección de la Oficina de 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 No. 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 79% 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 21% de las metas se consideró que el riesgo es controlado, 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 68 fuentes de riesgo, los cuales el 26% fueron calificados como aceptables y 74% con criterios de aceptación bajo, moderado y muy alto, tal como se muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 5.** Cantidad de estrategias, metas, riesgos, criterio de aceptación y acciones de respuesta al riesgo del Plan Estratégico Institucional 2022-2026

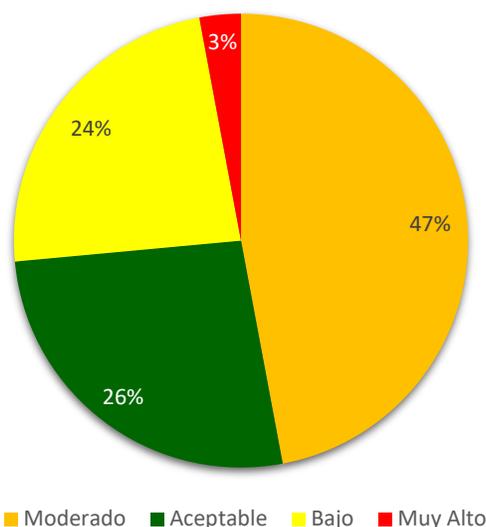
Programa o Subprograma	Total Estrategias	Total Metas	Metas Riesgo Controlado	Cantidad Riesgos	Criterio de Aceptación					Acciones Respuesta
					Aceptable	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
Administración	5	21	3	35	6	6	18	0	2	36
Docencia	4	17	3	18	9	6	3	0	0	19
Vida Estudiantil	4	7	0	13	1	4	8	0	0	13
Investigación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

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 73 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 UECI.

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 No. 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 47% 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 No. 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 2.1.1, ME 5.1.2).
	Respaldo por parte de las autoridades con relación a la propuesta presentada para consolidar: 1. El modelo de admisión para que responda de manera integral a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil. (ME 4.1.2). 2. El programa institucional e interdisciplinario que fomente la adaptación a la vida universitaria en la población de un nuevo ingreso. (ME 4.2.2).
	Definición, documentación e implementación de políticas, normas, procesos y procedimientos para implementar:

Riesgo	Descripción
	<p>1. El proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales. (ME 4.1.1).</p> <p>2. El Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles logrando su sostenibilidad y respondiendo a la realidad socioeconómica de la población estudiantil. (ME 8.1.1).</p> <hr/> <p>Disponibilidad de información.</p> <p>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 4.3.3, ME 4.3.4).</p> <p>2. Que los datos no estén en forma oportuna, confiable y de calidad por parte de los responsables de brindar la información. (ME 7.1.3).</p> <hr/> <p>Presupuesto y Planificación para definir el modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos. (ME 5.1.1).</p> <hr/> <p>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).</p> <hr/> <p>La atención de funciones administrativas limita el desarrollo de los analistas, para 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. (ME 7.1.3).</p> <hr/> <p>No lograr un acuerdo entre los objetivos visualizados por la Administración y los que visualiza la población estudiantil. (ME 8.1.1).</p>
Riesgo de Calidad	<p>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).</p>
Riesgo de Recursos Humanos	<p>Resistencia al cambio para:</p> <p>1. Alcanzar la vinculación de los proyectos y actividades desarrollados en los cursos con las actividades de investigación y extensión. (ME 2.1.4).</p> <p>2. El modelo de admisión para que responda de manera integral a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil. (ME 4.1.2).</p> <p>3. La implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.4).</p> <p>4. Para documentar los procesos institucionales. (ME 5.2.1).</p> <hr/> <p>Cambio de personal clave de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos para desarrollar las acciones anuales que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la comunidad institucional. (ME 4.3.1).</p> <hr/> <p>Compromiso por parte de la comisión de la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.4).</p> <hr/> <p>Limitación de recurso humano para la implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.4).</p> <hr/> <p>Debilidad técnica en el tema de presupuesto base 0. (ME 8.1.6).</p> <hr/> <p>Falta de participación por parte de las Universidades en el diseño de los programas académicos articulados entre las universidades públicas. (ME 9.1.1).</p>

Riesgo	Descripción
	<p>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).</p> <p>Disponibilidad y apoyo de los líderes para documentar los procesos institucionales. (ME 5.2.1).</p> <p>Asignación de carga de trabajo para documentar los procesos institucionales. (ME 5.2.1).</p>
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 Estratégico	<p>Planificación estratégica compleja que pueda producir información irrelevante, amenazando la formulación de estrategias para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales. (ME 4.1.1).</li> <li>2. Incrementar el promedio de la autoevaluación de habilidades para la vida en los estudiantes graduados mediante actividades culturales, deportivas y de formación humanística en procesos académicos o extracurriculares. (ME 4.2.1).</li> </ol> <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"> <li>1. El modelo de negocios para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones (ME 5.2.4).</li> <li>2. El Código de Ética en la Institución. (ME 5.2.6).</li> </ol> <p>Cultura institucional que limita la planificación de las Proyecciones de las compras (ME 8.1.1).</p>
Riesgo Financiero	<p>No contar con el presupuesto para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EL Software para el sistema digital de la documentación institucional. (ME 7.1.1).</li> <li>2. Lograr la transformación digital de dos procesos institucionales anuales. (ME 7.1.2).</li> <li>3. La implementación del Marco de Gobierno y Gestión de las TI. (ME 7.1.4).</li> <li>4. Disminuir el impacto ambiental mediante el mejoramiento del sistema de gestión. (ME 8.1.7).</li> <li>5. Implementar el modelo de inteligencia de negocio. (ME 5.2.4).</li> <li>6. Implementar el modelo de GTH para la transformación cultural y organizacional en función del logro de los objetivos Institucionales. (ME 6.1.2).</li> <li>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).</li> </ol>

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<sup>1</sup> 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 No. 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](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 No. 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: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	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.5.2.3: 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).

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
1.1.1. DS	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.	Riesgo presupuestario que no permita dedicar personal con competencias para realizar el proceso.
1.1.1. DS	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.	Que las plazas con presupuesto de Fondo del Sistema asignadas para la ejecución de la meta no se asignen a partir del 2023.
1.1.1. DS	ME.7.1.4: 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.
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: Implementar al 2026, 1 Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles logrando su sostenibilidad y respondiendo a la realidad socioeconómica de la población estudiantil.	Que la institución no pueda responder a la realidad socioeconómica de los estudiantes por la aplicación de la Regla Fiscal.
1.1.2. VAD	ME.8.1.2: Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.	Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo.

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
1.1.2. VAD	ME.8.1.3: 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.8.1.7: 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
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. Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semi-presencial o virtual en 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 pregrado, grado y posgrado del TEC.	Atrasos en la implementación del nuevo modelo por las implicaciones de la Regla Fiscal.
2. VIDA	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
2. VIDA	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.
2. VIDA	ME.2.2.6: 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.4.3.3: Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la Institución.	Disminución en la asignación de recursos para apoyar los servicios estudiantiles
2. VIDA	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.	Disminución en las actividades de acompañamiento, tutorías, nivelación, entre otras.
2. VIDA	ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo	Riesgo Operativo (Inflexibilidad para el manejo de las plazas)

PROGRAMA	META PEI	RIESGO DE LA REGLA FISCAL
	para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	
2. VIDA	ME.1.1.4: Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.	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, pruebas 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
2. VIDA 3. VIESA	ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas. ME.4.1.2: Consolidar al 2026, 1 Modelo de Admisión para que responda de manera integral a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil.	Cambios en las políticas públicas que impliquen ajustes en el plan-presupuesto de corto, mediano y largo plazo. Cambios en las políticas institucionales que impliquen ajustes en la consolidación del Modelo de Admisión, en cuanto a eventuales inversiones.
3. VIESA	ME.4.2.2: Consolidar al 2025, 1 programa institucional e interdisciplinario que fomente 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 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.	Riesgo Operativo (Presupuesto y Planificación)
4. INV	ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.	Falta de recursos para asignar personal y cubrir los costos del proceso
4. INV	ME.2.1.5: Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	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.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% 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 4 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. Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semi-presencial o virtual en grado y posgrado.	Falta de recursos y personal para virtualizar cursos. (Regla Fiscal)	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.1.1.3: Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de pregrado, grado y posgrado 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: Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.	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
	ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.	Falta de recursos para asignar personal y cubrir los costos del 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 de este.	2022-2026	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
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.	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
El.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.	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.2.1.5: Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	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
El.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 DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
	ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% 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.2.2.6: 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
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.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, 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
		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: Consolidar al 2026, 1 Modelo de Admisión para que responda de manera integral a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil.	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 DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
		Cambios en las políticas institucionales que impliquen ajustes en la consolidación del Modelo de Admisión, en cuanto a eventuales inversiones. (Regla Fiscal)	<b>Aceptable</b>	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
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: 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 académicos o extracurriculares.	Riesgo Estratégico de Planeamiento	<b>Bajo</b>	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)	<b>Moderado</b>	Aplicar evaluaciones para medir la satisfacción del cliente mediante encuestas.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.2.2: Consolidar al 2025, 1 programa institucional e interdisciplinario que fomente 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)	<b>Bajo</b>	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
El.4.3 Fortalecer los programas y servicios estudiantiles en su dimensión intelectual, académica, cultural, espiritual, psicológica, social, socioeconómica en	ME.4.3.1: Desarrollar al menos 65 acciones anuales que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la Comunidad Institucional.	Riesgo de Recursos Humanos (Cambio de personal clave)	<b>Bajo</b>	Dar seguimiento a la ejecución de las actividades de los Campus y Centros y realizar campañas de divulgación que promuevan la conciencia y acción social de toda la comunidad.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
		ME.4.3.2: Incrementar anualmente, 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales	Riesgo Estratégico (Estructura organizacional)	<b>Moderado</b>	Gestionar con los Directores de los Campus y Centros Académicos el apoyo para la implementación de programas y servicios.	2022-2026

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
beneficio de la vida universitaria desde una perspectiva integradora de mejoramiento continuo y garantía de los derechos humanos	en beneficio de la población estudiantil en las diferentes regiones del país.	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.4.3.3: Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras 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
		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
		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

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
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 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 presupuestarios 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 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
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: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	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 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 DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
		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)	<b>Aceptable</b>	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 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.	Riesgo de Recursos Humanos (Resistencia al cambio)	<b>Bajo</b>	Generar propuestas con base técnica	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional
		Riesgo Operativo (procedimientos)	<b>Bajo</b>	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)	<b>Aceptable</b>	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)	<b>Moderado</b>	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).	<b>Bajo</b>	Socializar el avance, alcance y relevancia del modelo con las autoridades políticas	2022-2026	Director (a) de Oficina de Planificación Institucional

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
	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.	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
	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, pruebas 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
		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	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

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
	logro de los objetivos institucionales.	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	Vicerrector(a) de Administración
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	Vicerrector(a) de Administración
	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.	Riesgo Operativo (Atención de funciones administrativas limita el desarrollo de los analistas)	Moderado	Eliminar las funciones administrativas que atienden los analistas correspondientes al SIGI.	2022-2026	Director(a) de Oficina de Planificación Institucional y Director(a) de DATIC
		Riesgo Operativo (Disponibilidad de información-que los datos no estén en forma oportuna, confiable y de calidad por parte de los responsables de brindar la información)	Muy Alto	Generar una directriz por parte de las autoridades para incrementar el compromiso de las personas involucradas que permitan facilitar la información de manera oportuna, confiable y de calidad.	2022-2026	Director(a) de Oficina de Planificación Institucional y Director(a) de DATIC
Que las plazas con presupuesto de Fondo del Sistema asignadas para la ejecución de la meta no se asignen a partir del 2023. (Regla Fiscal)	Que las plazas con presupuesto de Fondo del Sistema asignadas para la ejecución de la meta no se asignen a partir del 2023. (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 y Director(a) de DATIC	

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
	ME.7.1.4: 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
EI.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	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.	Riesgo Operativo (No lograr un acuerdo entre los objetivos visualizados por la Administración y los que visualiza la población estudiantil) (PEI)	Bajo	Establecer instrumentos de protección a los financiamientos otorgados (garantías reales)	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Que la institución no pueda responder a la realidad socioeconómica de los estudiantes por la aplicación de la 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

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
El.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.2: Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo modelo para la consecución de fondos externos.	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.8.1.3: 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
	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	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

**PLAN DE ACCIÓN DE RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Estrategia</b>	<b>Meta Institucional</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Acción de respuesta al riesgo</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Responsable</b>
transdisciplinarias en las regiones del país.		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
	ME.9.1.2: Desarrollar 4 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. (Regla Fiscal)	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:

<b>Objetivo Sistema de Control Interno (Art.8 Ley General de Control Interno)</b>	<b>Actividad relacionada</b>
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.
Confiable y oportuna 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.

<b>Objetivo Sistema de Control Interno (Art.8 Ley General de Control Interno)</b>	<b>Actividad relacionada</b>
	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.

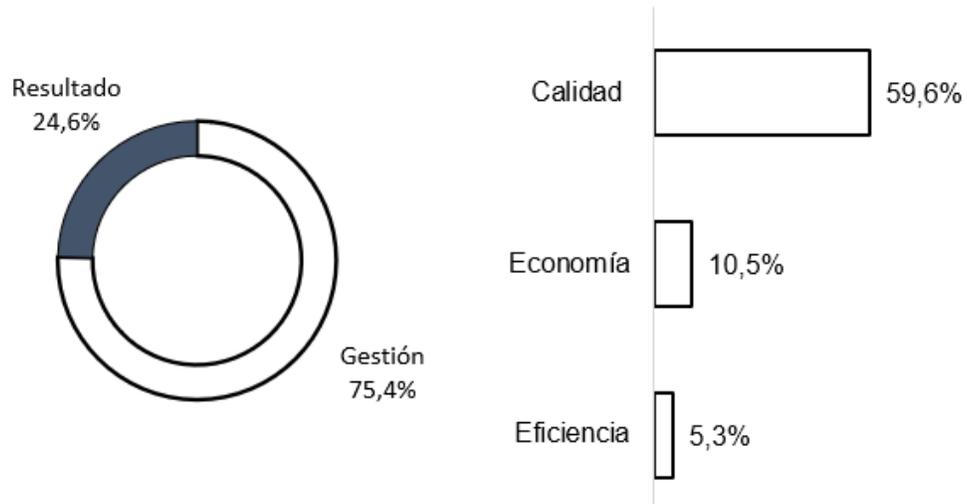
## 12. Fichas Técnicas de Indicadores de las metas Plan Estratégico 2022-2026

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.

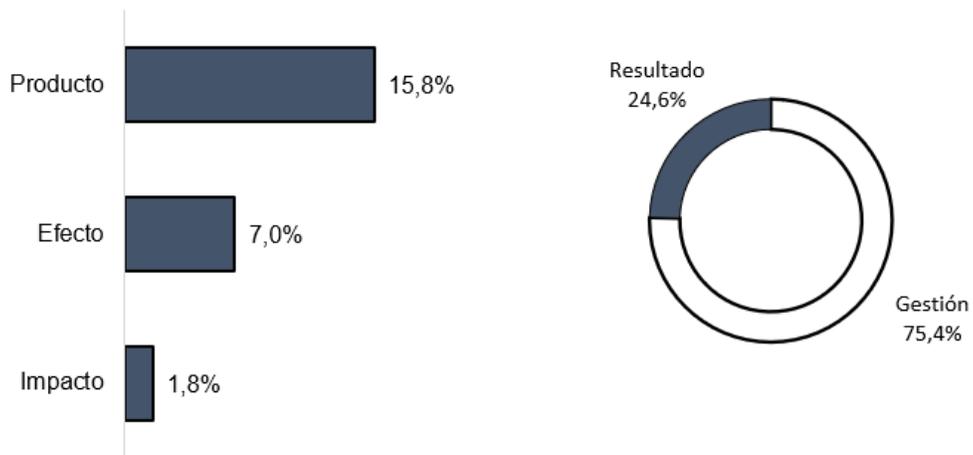
Los indicadores se clasifican según su jerarquía en: indicadores de Gestión y de Resultado. Como se muestra en los gráficos No.13 y No.14, a diferencia de los Planes Anuales Operativos que en su mayoría los indicadores se clasifican en Gestión. En el caso del Plan Estratégico, los indicadores de Resultado 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 No. 13.** Distribución de los indicadores, según tipo de indicador de Gestión



Fuente: ITCR.OPI.AGI.

**Gráfico No. 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 integra 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:

<b>Gastos Corrientes</b>	<b>Gastos de Capital</b>
<p data-bbox="228 722 808 756"><u>Partida Presupuestaria de</u></p> <p data-bbox="228 768 808 802"><u>Remuneraciones.</u></p> <p data-bbox="228 821 808 1455">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 data-bbox="228 1524 808 1860">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</p>	<p data-bbox="813 722 1393 756"><u>Partida Presupuestaria Bienes Duraderos:</u></p> <p data-bbox="813 768 1393 1255">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>

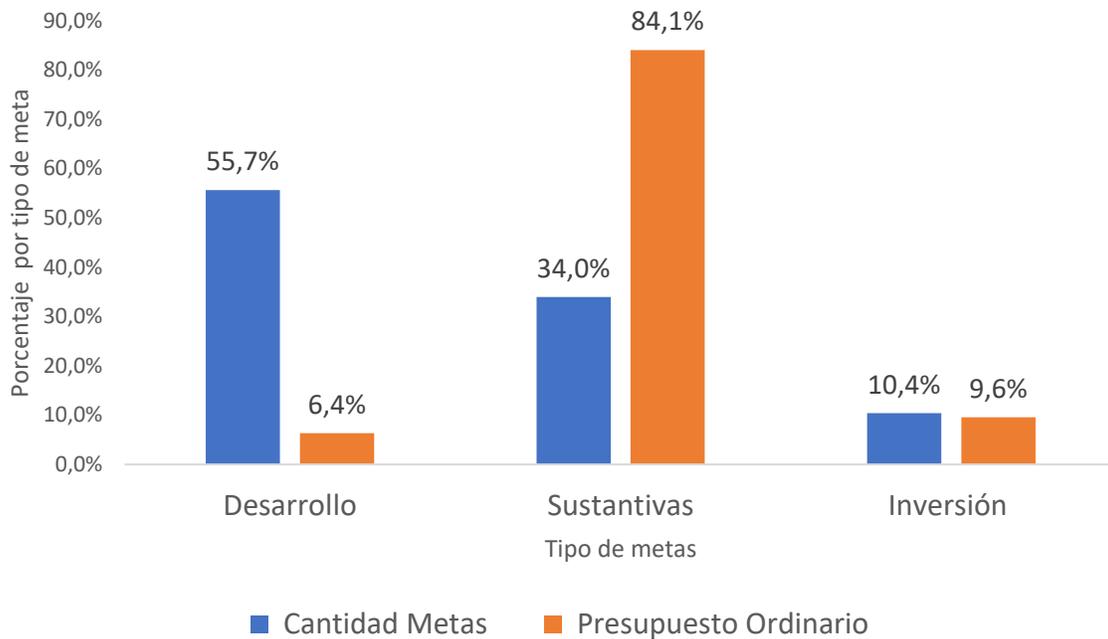
<b>Gastos Corrientes</b>	<b>Gastos de Capital</b>
estimación presupuestaria requerida a las respectivas metas.	
<u>Partidas Presupuestarias de: Servicios, Materiales – Suministros y Transferencias:</u> Cada responsable de las respectivas metas, realizar en forma conjunta con el equipo técnico de la Vicerrectoría 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.	

Debe resaltarse que en el Plan Anual Operativo del año 2022, las metas se clasifican según tipología en: desarrollo, sustantivas y de inversión, mismas que responden en alineamiento según aplique a la propuesta del presente Plan, sobresaliendo que la estimación presupuestaria en metas estratégicas respecto al total del presupuesto TEC representan aproximadamente el 6%, lo cual, ilustra que lo significativo del presupuesto para el periodo 2022 está vinculado a metas sustantivas en el Plan Anual Operativo (lo cual no quiere decir sean menos importantes) y no del Plan Estratégico Institucional, correspondiendo a un 84% a lo sustantivo; el porcentaje restante a metas de inversión (10%), desprendiéndose como eventual observación que la operación e inversión debe enfocar su provisión en mayor proporción al presupuesto ordinario del presente periodo.

El siguiente gráfico presenta por tipo de meta del Plan Anual Operativo 2022 el porcentaje del presupuesto vinculado, ilustrando que el presupuesto sustantivo y de inversión tienen

mayor peso que el desarrollo vinculado al Plan Estratégico Institucional para el periodo 2022.

**Gráfico No. 15.** Representación porcentual por tipo de meta y presupuesto vinculado



Fuente: ITCR, OPI, Plan Anual Operativo 2022.

Por lo anterior, las provisiones que deba concretar la presente Administración para atender lo estipulado por Regla Fiscal en el 2022, serán enfocadas en un 94% a labores sustantivas y de inversión no considerada en el Plan Estratégico Institucional, para lo cual, la Rectoría ha brindado plazos de análisis de propuestas al mes de marzo de 2022 (según RR-014-2022), alternativas que entrarán en análisis por parte del Consejo de Rectoría, lo que posiblemente desencadenará en la reformulación del Plan Anual Operativo 2022, trámite que deberá concretarse ante Consejo Institucional a más tardar inicios del mes de junio, para realizar la Evaluación del Plan Anual Operativo con corte al 30 de junio del presente año.

El cuadro No.9 brinda el detalle por cada eje de las respectivas metas para el próximo quinquenio, clasificando los recursos financieros por Gastos Corrientes y de Capital. Dentro de los Gastos Corrientes incluyen las partidas de: Remuneraciones, Servicios, Materiales-Suministros y Transferencias. Los gastos de Capital consolidan requerimientos de inversión, principalmente equipo y software requerido.



**Cuadro No. 9.** Vinculación de metas con requerimientos presupuestarios 2022-2026 (en millones de colones)

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
<b>EJE: DOCENCIA</b>											
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.	195,10	0,00	86,96	0,00	99,03	0,00	112,91	0,00	110,99	0,00	<b>605,00</b>
ME.1.1.2: Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semipresencial o virtual en técnicos, grado y posgrado.	71,88	0,00	78,90	0,00	86,96	0,00	96,32	0,00	119,34	0,00	<b>453,40</b>
ME.1.1.3: Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de pregrado, grado y posgrado del TEC.	112,16	0,00	238,88	50,00	317,48	58,50	379,67	68,45	339,79	80,08	<b>1.645,01</b>
ME.1.1.4: Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.	545,16	660,00	637,84	772,20	746,27	903,47	873,14	1.057,06	1.021,57	1.236,77	<b>8.453,48</b>
ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.	15,86	0,00	15,88	0,00	15,90	0,00	15,92	10,00	15,94	10,00	<b>99,48</b>
ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.	22,50	0,00	23,06	0,00	23,64	0,00	24,11	0,00	24,47	0,00	<b>117,79</b>
ME.1.2.2: Incluir al 2026, el 100% de los programas de grado y posgrado el nivel B2 de inglés como requisito de graduación.	137,35	0,00	2,82	0,00	7,04	0,00	5,40	0,00	6,10	0,00	<b>158,70</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
<b>EJE: INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN</b>											
ME.2.1.1: Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.	54,35	0,00	59,13	0,00	66,28	0,00	73,45	0,00	85,33	0,00	<b>338,55</b>
ME.2.1.2: Alcanzar al 2026, la vinculación del 23% de los Trabajos Finales de Graduación con actividades de investigación y extensión.	0,96	0,00	7,00	0,00	8,19	0,00	9,58	0,00	11,21	0,00	<b>36,94</b>
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.	14,42	0,00	14,44	0,00	15,46	0,00	15,48	0,00	15,50	0,00	<b>75,31</b>
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.	11,96	0,00	1,02	0,00	12,00	0,00	12,02	0,00	12,04	0,00	<b>49,04</b>
ME.2.1.5: Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	275,96	0,00	275,74	0,00	289,58	0,00	296,64	0,00	303,89	0,00	<b>1.441,81</b>
ME.2.1.6: Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.	14,63	0,00	14,72	0,00	14,82	0,00	14,93	0,00	15,03	0,00	<b>74,13</b>
ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos en un 20% los proyectos de investigación y	24,51	0,00	24,65	0,00	24,79	0,00	24,93	0,00	25,08	0,00	<b>123,96</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
extensión con participación nacional e internacional.											
ME.2.2.2: Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.	15,67	0,00	15,73	0,00	15,79	0,00	15,85	0,00	15,91	0,00	<b>78,95</b>
ME.2.2.3: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.	26,84	0,00	10,45	0,00	38,34	0,00	39,49	0,00	40,75	0,00	<b>155,86</b>
ME.2.2.4: 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	0,00	19,66	5,00	19,96	5,00	20,29	0,00	20,64	0,00	<b>108,26</b>
ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.	80,48	0,00	75,61	0,00	84,86	0,00	87,43	0,00	90,30	0,00	<b>418,68</b>
ME.2.2.6: Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	99,03	0,00	103,12	0,00	105,19	0,00	107,29	0,00	110,89	0,00	<b>525,51</b>
ME.2.3.1: Incrementar 1 actividad académica por año que impulsen la innovación en los sectores sociales y productivos.	23,87	0,00	23,87	0,00	23,87	0,00	23,87	0,00	23,87	0,00	<b>119,37</b>
ME.3.1.1: Alcanzar al 2026, al menos 14 productos académicos asociados a la extensión y acción social.	16,61	0,00	23,61	0,00	23,61	0,00	23,61	0,00	23,61	0,00	<b>111,05</b>
<b>EJE: VIDA ESTUDIANTIL</b>											
ME.4.1.1. Implementar al 2026, el 100% de un proceso	63,76	0,00	63,76	0,00	63,76	0,00	63,76	0,00	63,76	0,00	<b>318,80</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.											
ME 4.1.2: Consolidar al 2026, 1 modelo de admisión para que responda de manera integral y equitativa a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil.	56,13	0,00	56,13	0,00	56,13	0,00	56,13	0,00	56,13	0,00	<b>280,64</b>
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 académicos o extracurriculares.	141,43	0,00	141,43	0,00	141,43	0,00	141,43	0,00	141,43	0,00	<b>707,17</b>
ME.4.2.2: Consolidar al 2025, un programa institucional e interdisciplinario que fomente la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.	68,03	0,00	68,03	0,00	68,03	0,00	68,03	0,00	0,00	0,00	<b>272,10</b>
ME.4.3.1: Desarrollar al menos 65 acciones anuales que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la comunidad institucional.	94,29	0,00	94,29	0,00	94,29	0,00	94,29	0,00	98,14	0,00	<b>475,30</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
ME.4.3.2: Incrementar anualmente, 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en las diferentes regiones del país.	144,17	0,00	144,17	0,00	176,09	0,00	223,98	0,00	223,98	0,00	<b>912,40</b>
ME.4.3.3: Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la Institución.	69,24	0,00	47,32	0,00	66,01	0,00	76,17	0,00	85,82	0,00	<b>344,57</b>
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.	69,24	0,00	47,32	0,00	66,01	0,00	76,17	0,00	85,82	0,00	<b>344,57</b>
<b>EJE: GESTIÓN</b>											
ME.5.1.1: Definir al 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.	56,13	0,00	56,13	0,00	56,13	0,00	56,13	0,00	56,13	0,00	<b>280,64</b>
ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, la estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	0,96	0,00	46,93	0,00	46,93	0,00	46,93	0,00	46,93	0,00	<b>188,66</b>
ME.5.1.3: Implementar al 2026, 1 Centro de Servicios que atienda necesidades comunes de los Campus	23,40	0,00	23,40	0,00	23,40	40,00	30,85	0,00	30,85	0,00	<b>171,90</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.											
ME.5.2.1: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	66,70	0,00	66,70	0,00	84,80	0,00	84,80	0,00	107,80	0,00	<b>410,80</b>
ME.5.2.2: Implementar al 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.	0,00	0,00	18,60	0,00	22,80	0,00	22,80	0,00	0,00	0,00	<b>64,20</b>
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.	52,20	0,00	52,20	0,00	47,30	0,00	32,70	0,00	32,70	0,00	<b>217,10</b>
ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	33,40	0,00	37,10	0,00	32,20	0,00	57,20	20,00	57,20	20,00	<b>257,10</b>
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.	32,30	0,00	27,40	0,00	27,40	0,00	27,40	0,00	27,40	0,00	<b>141,90</b>
ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.	0,00	0,00	17,70	0,00	10,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>28,20</b>
ME.5.2.7: Actualizar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor atención de actores del	0,00	0,00	9,20	0,00	7,70	0,00	7,70	0,00	0,50	0,00	<b>25,09</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
desarrollo local en cada uno de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos.											
ME.5.2.8: Acreditar al 2026, pruebas de laboratorio.	0,96	25,00	10,00	25,00	10,17	25,00	10,34	25,00	10,52	25,00	<b>166,99</b>
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.	168,99	0,00	192,06	0,00	207,06	0,00	223,06	0,00	240,22	0,00	<b>1.031,39</b>
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.	125,20	0,00	127,20	200,00	141,00	200,00	130,00	0,00	47,00	100,00	<b>1.070,40</b>
ME.6.2.1: Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la Comunidad Institucional.	21,10	0,00	21,30	0,00	45,90	25,00	45,90	0,00	45,90	25,00	<b>230,10</b>
ME.7.1.1: Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	26,20	0,00	18,50	250,00	21,00	100,00	37,00	50,00	65,00	50,00	<b>617,70</b>
ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	0,00	825,00	0,00	700,00	0,00	700,00	0,00	700,00	0,00	700,00	<b>3.625,00</b>
ME.7.1.3: Robustecer el Sistema de Indicadores de Gestión Institucional (SIGI), mediante la implementación de 4 cubos anuales, que	46,60	0,00	46,60	25,00	41,70	25,00	41,70	25,00	41,70	25,00	<b>318,30</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
apoye en todos los niveles de toma de decisiones, considerando la priorización del momento y recursos disponibles.											
ME.7.1.4: Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	54,66	0,00	54,66	125,00	54,66	100,00	54,66	100,00	54,66	100,00	<b>698,32</b>
ME.8.1.1: Implementar al 2026, un Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles logrando su sostenibilidad y respondiendo a la realidad socioeconómica de la población estudiantil.	20,80	0,00	44,50	50,00	61,00	0,00	33,00	0,00	63,00	25,00	<b>297,30</b>
ME.8.1.2: Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.	33,20	0,00	33,20	0,00	33,20	0,00	19,10	0,00	19,10	0,00	<b>137,80</b>
ME.8.1.3: Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.	13,60	0,00	13,60	0,00	13,60	0,00	13,60	0,00	13,60	0,00	<b>68,00</b>
ME.8.1.4: Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.	0,00	0,00	34,00	0,00	34,00	0,00	34,00	0,00	34,00	0,00	<b>136,00</b>
ME.8.1.5: Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la	0,00	0,00	33,10	0,00	71,50	100,00	37,00	0,00	37,00	0,00	<b>278,60</b>

Meta Estratégica	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		Total
	Gasto Corriente	Gasto Capital									
Institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos y la eficiencia en el uso de los recursos.											
ME.8.1.6: Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual de Base Cero.	0,00	0,00	47,00	0,00	47,00	0,00	47,00	75,00	47,00	50,00	<b>313,00</b>
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.	18,20	0,00	22,60	50,00	28,00	50,00	29,00	50,00	29,00	50,00	<b>326,80</b>
<b>EJE: DESARROLLO REGIONAL</b>											
ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	6,13	0,00	49,93	15,00	76,40	15,00	100,55	15,00	145,92	15,00	<b>438,93</b>
ME.9.1.2: Desarrollar 4 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.	80,00	0,00	93,00	0,00	93,00	0,00	93,00	0,00	93,00	0,00	<b>452,00</b>

## 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 monitoreo, 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](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/DocPoliticaMonetariaInflacin/PM\\_octubre\\_2021.pdf](https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/PM_octubre_2021.pdf)
- Banco Central de Costa Rica. (2021). *Revisión del programa macroeconómico 2021/2022*. [https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Documento\\_Revision\\_Programa\\_Macro-Julio-2021.pdf](https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/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](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-costa-rica-cumple-49-anos-servir-costa-rica>

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](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

**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
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. Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semi-presencial o virtual en grado y posgrado.	Falta de recursos y personal para virtualizar cursos. (Regla Fiscal)	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.1.1.3: Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de pregrado, grado y posgrado 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: Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.	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 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.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.	Falta de recursos para asignar personal y cubrir los costos del proceso. (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 Investigación y Extensión
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.	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, el 100% de los programas de grado y posgrado el nivel B2 de inglés como requisito de graduación.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Docencia
El.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 al 2026, la vinculación del 23% de los Trabajos Finales de Graduación con actividades 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
	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.	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
	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.2.1.5: Mantener la participación anual de al menos 445 estudiantes de grado y posgrado, en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y cocurriculares.	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.2.1.6: 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
	ME.2.2.2: Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.2.3: 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

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.2.2.4: 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.	Riesgo Controlado, se considera que la meta se ejecutará satisfactoriamente en el año correspondiente.				Vicerrector(a) de Investigación y Extensión
	ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% 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.2.2.6: 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
EI.2.3 Impulsar la innovación y emprendimiento en los sectores sociales y productivos.	ME.2.3.1: 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: Alcanzar al 2026, al menos 14 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,	ME.4.1.1: Implementar al 2026, el 100% de un proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo	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
conciencia social, ética, equidad, respeto compromiso y trabajo en equipo multidepartamental atendiendo el contexto social y regional.	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
		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
		Cambios en las políticas institucionales que impliquen ajustes en la consolidación del Modelo de Admisión, en cuanto a eventuales inversiones. (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 Vida Estudiantil y Servicios Académicos
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: 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 académicos o 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
		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: Desarrollar al menos 65 acciones anuales que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la Comunidad Institucional.	Riesgo de Recursos Humanos (Cambio de personal clave)	Bajo	Dar seguimiento a la ejecución de las actividades de los Campus y Centros y realizar campañas de divulgación que promuevan la conciencia y acción social de toda la comunidad.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.3.2: 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.	2022-2026	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
	ME.4.3.3: Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras 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
		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	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
		actividades que se planteen no sean las adecuadas. (PEI)				
		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 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 presupuestarios 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 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 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.5.6.1 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: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	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 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
		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 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, 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 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.5.2.4: 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: 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.	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
	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.5.2.7: Actualizar 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, pruebas 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

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.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
		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
El.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	Vicerrector(a) de Administración
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
	ME.7.1.3: Robustecer el Sistema de Indicadores de Gestión Institucional (SIGI), mediante la	Riesgo Operativo (Atención de funciones administrativas	Moderado	Eliminar las funciones administrativas que atienden los analistas correspondientes al SIGI.	2022-2026	Director(a) de Oficina de Planificación

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
	implementación de 4 cubos anuales, que apoye en todos los niveles de toma de decisiones, considerando la priorización del momento y recursos disponibles.	limita el desarrollo de los analistas)				Institucional y Director(a) de DATIC
		Riesgo Operativo (Disponibilidad de información-que los datos no estén en forma oportuna, confiable y de calidad por parte de los responsables de brindar la información)	Muy Alto	Generar una directriz por parte de las autoridades para incrementar el compromiso de las personas involucradas que permitan facilitar la información de manera oportuna, confiable y de calidad.	2022-2026	Director(a) de Oficina de Planificación Institucional y Director(a) de DATIC
		Que las plazas con presupuesto de Fondo del Sistema asignadas para la ejecución de la meta no se asignen a partir del 2023. (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 y Director(a) de DATIC
	ME.7.1.4: 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

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
		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
El.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	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.	Riesgo Operativo (No lograr un acuerdo entre los objetivos visualizados por la Administración y los que visualiza la población estudiantil) (PEI)	Bajo	Establecer instrumentos de protección a los financiamientos otorgados (garantías reales)	2022-2026	Vicerrector(a) de Administración
		Que la institución no pueda responder a la realidad socioeconómica de los estudiantes por la aplicación de la 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
El.8.1 Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.	ME.8.1.2: Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo modelo para la consecución de fondos externos.	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.8.1.3: 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.8.1.4: 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				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
	ME.8.1.5: Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos y 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.8.1.6: 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	
	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
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.	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

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 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
	ME.9.1.2: Desarrollar 4 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. (Regla Fiscal)	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

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

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	1.1.1.1. Porcentaje de planes de estudio de actualizados				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPE = \left( \frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PPE = Porcentaje de planes de estudio de actualizados</i>  <i>Pi = Plan de estudio actualizado</i>  <i>Pt = Total de planes de estudio</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		Grado y Posgrado		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	Grado: 5		Grado: 3		Grado: 4
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 35% (11)</b> Grado: 28,6% (10) Posgrado: 5% (1)	<b>Total: 16% (5)</b> Grado: 11,4% (10) Posgrado: 5% (1)	<b>Total: 16% (5)</b> Grado: 11,4% (10) Posgrado: 5% (1)	<b>Total: 16% (5)</b> Grado: 11,4% (10) Posgrado: 5% (1)	<b>Total: 19% (6)</b> Grado: 14,3% (10) Posgrado: 5% (1)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia y Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	Base para el cálculo: 56 planes de estudio (35 de grado y 21 de posgrado)				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.1.1.2. Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semipresencial o virtual en grado y posgrado.				
<b>Indicador</b>	1.1.2.1. Porcentaje de grupos ofertados semipresencial o virtual.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PGE = \left( \frac{\sum Gi}{Gt} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PGE</i> = Porcentaje de grupos ofertados semipresencial o virtual  <i>Gi</i> = Grupo ofertado semipresencial o virtual  <i>Gt</i> = Total de grupos ofertados</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Eficiencia		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		Grado y posgrado		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	Grado: 23 Posgrado: 10		Grado: 4441 Posgrado: 10		Grado: 3776 Posgrado: 320
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 7% (310)</b> Grado: 3% (129) Posgrado: 58% (182)	<b>Total: 7% (326)</b> Grado: 3% (129) Posgrado: 63% (197)	<b>Total: 7% (342)</b> Grado: 3% (129) Posgrado: 68% (213)	<b>Total: 7% (357)</b> Grado: 3% (129) Posgrado: 73% (228)	<b>Total: 8% (373)</b> Grado: 3% (129) Posgrado: 78% (244)
<b>Fuente de información</b>	Grado: Vicerrectoría de Docencia. Posgrado: Vicerrectoría de Investigación y Extensión, Dirección de Posgrados.				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base para cálculo: 4607 grupos (4607 de grado, 313 de posgrado).</li> <li>Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores.</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.1.1.3. Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de pregrado, grado y posgrado del TEC.				
<b>Indicador</b>	1.1.3.1. Porcentaje acumulado de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PIG = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PIG = Porcentaje de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico</i>  <i>Ai = Acción ejecutada</i>  <i>At = Total acciones planificadas</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	Total 27 (24 instancias y 3 áreas académicas)				
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	20% (8)	40% (10)	60% (16)	80% (21)	100% (27)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectora de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores.				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.1.1.4. Mantener al 2026, el 100% de los programas de grado acreditados que cumplan con los criterios de admisibilidad para el proceso.				
<b>Indicador</b>	1.1.4.1. Porcentaje de programas de grado acreditados				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPA = \left( \frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PPA</i> = Porcentaje de programas de grado acreditados  <i>Pi</i> = Programa de grado acreditado  <i>Pt</i> = Total de programas de grado</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	100% (31)	100% (31)	100% (32)	100% (32)	100% (33)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dato de mantenimiento: busca que se mantenga el resultado o el logro que se tiene a la fecha determinada</li> <li>Se estima para el 2026, 33 programas de grado acreditables</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.1.1.5. Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.				
<b>Indicador</b>	1.1.5.1. Cantidad de programas de posgrado acreditados				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPPA = \left( \sum_1^n PA_i \right)$ <p>Donde:  <i>CPPA</i> = Cantidad de programas de posgrado acreditados  <i>PA<sub>i</sub></i> = Programa de posgrado acreditado</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	2		2		2
<b>Proyecciones</b>	2022		2023		2024
	2		2		2
<b>Proyecciones</b>	2025		2026		
	3		3		
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Posgrados				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Especificaciones</b>	Ninguna				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La proyección representa el total de programas de posgrado que se encuentran acreditados para cada año, independientemente de la fecha de la acreditación</li> <li>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)</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.1.2. Desarrollar competencias lingüísticas en inglés como segundo idioma en la comunidad institucional				
<b>Meta</b>	ME.1.2.1. Alcanzar al 2026, entre el 50% y 60% de la población docente con nivel de inglés B2.				
<b>Indicador</b>	1.2.1.1 Porcentaje de población docente con nivel de inglés B2				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPDI = \left( \frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$ <p>Donde:  PPDI = Porcentaje de población docente con nivel de inglés B2  Pi = Población docente con nivel de inglés B2  Pt = Total población docente</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	-	--	--		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Realizar el diagnóstico y definir la estrategia	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	En el 2022 se realiza el diagnóstico y a partir de ahí se establecen las proyecciones para los siguientes años del Plan.				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.1.2. Desarrollar competencias lingüísticas en inglés como segundo idioma en la comunidad institucional				
<b>Meta</b>	ME.1.2.2 Incluir al 2026, el 100% de los programas de grado y posgrado el nivel B2 de inglés como requisito de graduación.				
<b>Indicador</b>	1.2.2.1. Porcentaje de programas de grado y posgrado con nivel B2 de inglés como requisito de graduación				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPPI = \left( \frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$ <p>Donde:  PPPI = Porcentaje de programas con nivel de inglés B2 como requisito graduación  Pi = Programa con nivel B2 de inglés como requisito de graduación  Pt = Total de programas de grado y posgrado</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	Grado y Posgrado			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	-	--	--		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 17% (8)</b> Grado: 15% (4) Posgrado: 20% (4)	<b>Total: 34% (16)</b> Grado: 30% (8) Posgrado: 40% (8)	<b>Total: 60% (28)</b> Grado: 60% (16) Posgrado: 60% (12)	<b>Total: 79% (37)</b> Grado: 80% (21) Posgrado: 80% (16)	<b>Total: 100% (47)</b> Grado: 100% (27) Posgrado: 100% (20)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrectora de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base para el cálculo: 47 programas de grado y posgrado</li> <li>Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores</li> </ul>				

Elemento	Descripción			
<b>Estrategia</b>	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.			
<b>Meta</b>	ME.2.1.1. Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.			
<b>Indicador</b>	2.1.1.1. Tasa de variación de acciones internacionales desde la investigación y docencia.			
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TAID = \left( \frac{\sum A_i t}{A_B} \right) - 1 * 100$			
	<i>donde:</i> <i>TAID = Tasa de variación de acciones internacionales</i> <i>A<sub>i</sub> = Acción internacional desde la investigación y docencia realizada en el año t</i> <i>A<sub>B</sub> = Total de acciones internacionales en línea base</i>			
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>	Tasa de variación		
	<b>Nivel de desagregación</b>	Vicerrectoría (ViDA y ViE)		
<b>Línea base</b>	2022			
	<b>Total: 449</b> ViDA: 349 ViE: 100			
<b>Proyecciones</b>	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 9% (489)</b> ViDA: 10% (384) ViE: 5% (105)	<b>Total: 18% (532)</b> ViDA: 10% (422) ViE: 5% (110)	<b>Total: 29% (579)</b> ViDA: 10% (464) ViE: 5% (115)	<b>Total: 40% (630)</b> ViDA: 10% (510) ViE: 5% (120)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia y Vicerrectoría de Investigación y Extensión			
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia y Vicerrector de Investigación y Extensión			
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera el 2022 como línea base.</li> <li>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</li> </ul>			

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
<b>Meta</b>	ME.2.1.2. Alcanzar al 2026, la vinculación del 23% de los Trabajos Finales de Graduación (TFG) con actividades de investigación y extensión.				
<b>Indicador</b>	2.1.2.1. Porcentaje de Trabajos Finales de Graduación (TFG) vinculados con actividades de investigación y extensión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PTFG = \left( \frac{\sum TFGi}{TFGt} \right) * 100$ <p>Donde:  PTFG = Porcentaje de TFG vinculados con actividades de IyE  TFGi = TFG vinculado con actividades de IyE  TFGt = Total de TFG</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	38		34		40
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	15%	17%	19%	21%	23%
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un incremento anual del 2% de TFG vinculados.</li> <li>• Corresponde a proyectos de investigación que involucran TFG.</li> <li>• 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.</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	2.1.3.1. Porcentaje de cursos de posgrado que incorporan conocimientos de investigación y extensión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PCP = \left( \frac{\sum CPi}{CPT} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PCP</i> = Porcentaje de cursos de posgrado que incorporan conocimientos de IyE  <i>CPi</i> = Curso de posgrado que incorpora conocimientos de IyE  <i>CPT</i> = Total de cursos de posgrado ofertados</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	-	--	--		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	15% (47)	17% (53)	19% (59)	21% (65)	23% (72)
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Posgrados				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base para cálculo: 313 cursos de posgrado en total</li> <li>• Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	2.1.4.1. Porcentaje de proyectos y actividades desarrollados en los cursos vinculados con las actividades de investigación y extensión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPAV = \left( \frac{\sum PAi}{PA_t} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PPAV</i> = Porcentaje de proyectos y actividades vinculados con actividades de IyE  <i>PAi</i> = Proyecto o curso vinculado con actividades de IyE  <i>PA<sub>t</sub></i> = Total de proyectos y actividades desarrollados en cursos</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	-	--	--		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Realizar 1 diagnóstico	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	En el 2022 se realiza el diagnóstico y a partir de ahí se establecen las proyecciones para los siguientes años del Plan.				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
<b>Meta</b>	ME.2.1.5. 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.				
<b>Indicador</b>	2.1.5.1. Cantidad de estudiantes que participan en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y co-curriculares				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CE = \left( \sum_1^n Ei \right)$ <p>Donde:  <i>CE</i> = Cantidad de estudiantes que participan en actividades de I y E  <i>Ei</i> = Estudiante que participa en actividades de I y E</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	Grado y Posgrado			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	Grado: 429 Posgrado: 38		Grado: 510 Posgrado: 34		Grado: 419 Posgrado: 40
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 445</b> Grado: 400 Posgrado: 40	<b>Total: 445</b> Grado: 400 Posgrado: 45			
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Proyectos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	Dato de mantenimiento: busca que se mantenga el resultado o el logro que se tiene a la fecha determinada.				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.				
<b>Meta</b>	ME.2.1.6. Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.				
<b>Indicador</b>	2.1.6.1. Cantidad de proyectos estudiantiles de investigación y extensión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPE = \left( \sum_1^n Pi \right)$ <p>Donde:  <i>CPE = Cantidad de proyectos estudiantiles</i>  <i>Pi = Proyecto estudiantil</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Producto		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Cantidad		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	4		4		10
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	10	10	10	10	10
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Proyectos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos estudiantiles financiados y aprobados por la VIE.</li> <li>• Dato de flujo: los resultados de un año, no se acumulan con los del siguiente.</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
<b>Meta</b>	ME.2.2.1 Incrementar al 2026, al menos en un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.				
<b>Indicador</b>	2.2.1.1. Tasa de variación anual de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TPNI = \left( \frac{\sum P_i t}{\sum P_i t - 1} \right) - 1 * 100$ <p>donde:  <i>TPNI = Tasa de variación de proyectos con participación nacional e internacional</i>  <i>P<sub>i</sub>t = Proyecto de inv. y extensión con participación nacional e internacional en el año t</i>  <i>P<sub>i</sub>t - 1 = Proyecto de IyE con participación nacional e internacional en el año t-1</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Tasa de variación		
	<b>Nivel de desagregación</b>		---		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	92		97		106
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	4% (110)	(8%) 115	(13%) 120	(18%) 125	(23%)130
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Proyectos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base para el cálculo: 106 proyectos de 2020</li> <li>• Son proyectos catalogados con vinculación nacional o internacional.</li> <li>• 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</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
<b>Meta</b>	ME.2.2.2. Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.				
<b>Indicador</b>	2.2.2.1. Porcentaje de unidades académicas que participan en actividades de investigación y extensión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PUA = \left( \frac{\sum U_{Ai}}{U_{At}} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PUA</i> = Porcentaje de unidades académicas que participan en actividades de IyE  <i>U<sub>Ai</sub></i> = Unidad que participa en actividades de IyE  <i>U<sub>At</sub></i> = Total de unidades académicas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	27		27		26
<b>Proyecciones</b>	2022	2023		2024	2025
	60% (31)	75% (39)	80% (42)	93% (49)	100% (53)
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Proyectos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total 53 unidades (unidades desconcentradas, escuelas y áreas académicas)</li> <li>• La cantidad de unidades académicas será el total de las unidades académicas de cada uno de los campus y centros, sin considerar si pertenece a una de las escuelas del Campus Central.</li> <li>• 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</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
<b>Meta</b>	ME.2.2.3. Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.				
<b>Indicador</b>	2.2.3.1. Tasa de variación anual de publicaciones científicas en revistas indexadas				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TP = \left( \frac{\sum P_i t}{\sum P_i t - 1} \right) - 1 * 100$ <p>donde:  <i>TP = Tasa de variación de publicaciones científicas en revistas indexadas</i>  <i>P<sub>i</sub> t = Publicación científica en revista indexada en el año t</i>  <i>P<sub>i</sub> t - 1 = Publicación científica en revista indexada en el año t - 1</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Producto		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Tasa de variación		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	112		110		166
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	11% (185)	23% (205)	36% (225)	45% (240)	51%(250)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan datos Scopus como referencia</li> <li>Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.2 Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
<b>Meta</b>	ME.2.2.4. 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.				
<b>Indicador</b>	2.2.4.1. Porcentaje de resultados de investigación y extensión visibilizados en el repositorio institucional				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PRV = \left( \frac{\sum RV_i}{RV_t} \right) * 100$ <p>Donde:  PRV = Porcentaje de resultados de IyE visibilizado en el repositorio institucional  RVi = Resultado de I + E en repositorio  RVt = Total de resultados de I + E</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Producto		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	104		47		34
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	67% (40)	75% (45)	83% (50)	91% (55)	100% (60)
<b>Fuente de información</b>	Biblioteca (Unidad de Servicios para Investigadores)				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base para el cálculo: 60 proyectos anuales</li> <li>• Proyectos que terminan y no están sujetos a información confidencial</li> <li>• 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</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.				
<b>Meta</b>	ME.2.2.5. Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.				
<b>Indicador</b>	2.2.5.1. Tasa de variación de académicos y estudiantes en movilidad internacional				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TAEI = \left( \frac{\sum AE_i t}{AE_B} \right) - 1 * 100$ <p>donde:  <i>TAEI = Tasa de variación de académicos y estudiantes en movilidad internacional</i>  <i>AE<sub>i</sub> = Académico o estudiante en movilidad internacional</i>  <i>AE<sub>B</sub> = Total de académicos y estudiantes en línea base</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Tasa de variación			
	<b>Nivel de desagregación</b>	Académicos y estudiantes			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	Académicos: 131 Estudiantes: 415	Académicos: 36 Estudiantes: 439		Académicos: 134 Estudiantes: 101	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 0 (452)</b> Académicos: 131 Estudiantes: 320	<b>Total: 8% (488)</b> Académicos: 148 Estudiantes: 340	<b>Total: 28% (578)</b> Académicos: 168 Estudiantes: 410	<b>Total: 46% (661)</b> Académicos: 181 Estudiantes: 480	<b>Total: 65% (745)</b> Académicos: 195 Estudiantes: 550
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Cooperación				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base para cálculo: 452, estudiantes promedio 2018-2020: 318 y académicos 2020: 134</li> <li>• 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</li> </ul>				

Elemento	Descripción			
<b>Estrategia</b>	El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.			
<b>Meta</b>	ME.2.2.6. Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.			
<b>Indicador</b>	2.2.6.1. Tasa de variación anual de académicos y estudiantes en movilidad nacional			
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TAE = \left( \frac{\sum AE_i t}{\sum AE_i t - 1} \right) - 1 * 100$ <p>donde:  <i>TAE = Tasa de variación de académicos y estudiantes en movilidad nacional</i>  <i>AE<sub>i</sub>t = Académico o estudiante en movilidad nacional en el año t</i>  <i>AE<sub>i</sub> t - 1 = Académico o estudiante en movilidad nacional en el año t-1</i></p>			
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>	Anual		
	<b>Unidad de medida</b>	Tasa de variación		
	<b>Nivel de desagregación</b>	Participante (académicos o estudiante)		
<b>Línea base</b>	2022 Total: 317 (156 Académicos y 161 Estudiantes)			
<b>Proyecciones</b>	2023	2024	2025	2026
	<b>Total: 2% (323)</b> Académicos: 159 Estudiantes: 164	<b>Total: 2% (329)</b> Académicos: 162 Estudiantes: 167	<b>Total: 2% (335)</b> Académicos: 165 Estudiantes: 170	<b>Total: 2% (341)</b> Académicos: 168 Estudiantes: 173
<b>Fuente de información</b>	Dirección de Cooperación			
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión			
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera 2022 como línea base.</li> <li>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)</li> </ul>			

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.2.3. Impulsar la innovación y emprendimiento en los sectores sociales y productivos.				
<b>Meta</b>	ME.2.3.1. Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos.				
<b>Indicador</b>	2.3.1.1. Cantidad de actividades académicas que impulsan la innovación en los sectores sociales y productivos.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CAA = \left( \sum_1^n AAi \right)$ <p>Donde:  CAA = Cantidad de actividades académicas que impulsan la innovación  AAi = Actividad académica impulsa la innovación en los sectores sociales y productivos</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado: Producto			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	-	--	5		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	5	6	7	8	9
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El incremento se propone a partir del 2023</li> <li>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)</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.3.1. Fortalecer la extensión y la acción social como funciones sustantivas del quehacer institucional para una mejor rendición de cuentas.				
<b>Meta</b>	ME.3.1.1. Alcanzar al 2026, al menos 14 productos académicos asociados a la extensión y acción social.				
<b>Indicador</b>	3.1.1.1. Cantidad de productos académicos asociados a extensión y acción social				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPA = \left( \sum_1^n P_i \right)$ <p>Donde:  <i>CPA = Cantidad de productos académicos</i>  <i>P<sub>i</sub> = Producto académico asociado a extensión y acción social</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado: Producto			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	17	18	11		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	10	11	12	13	14
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado y actividades como ponencias y conferencias dictadas por el profesor(a)</li> <li>• Planes de trabajo y los informes reflejan el cumplimiento de la meta propuesta.</li> <li>• 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</li> </ul>				

Elemento	Descripción					
<b>Estrategia</b>	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.					
<b>Meta</b>	ME.4.1.1. Implementar al 2026, el 100% de un proceso institucional de atracción de estudiantes de grado y posgrado, integrado bajo los principios de trabajo en equipo y participación multidepartamental, atendiendo las políticas institucionales.					
<b>Indicador</b>	4.1.1.1. Porcentaje de avance del proceso institucional de atracción de estudiantes					
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PIAE = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PIAE = Porcentaje de avance del proceso institucional de atracción de estudiantes  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>					
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>		--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020	
	-		--		--	
<b>Proyecciones</b>	2022		2023		2024	
	20%		40%		60%	
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos					
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos					
<b>Observaciones</b>	Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores					

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME 4.1.2. Consolidar al 2026, 1 Modelo de Admisión para que responda de manera integral y equitativa a las políticas institucionales y aptitudes vocacionales de la población estudiantil.				
<b>Indicador</b>	4.1.2.1. Porcentaje de avance de la consolidación del Modelo de Admisión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PCMA = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PCMA = Porcentaje de avance de la consolidación del Modelo de Admisión  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	-		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar 1 diagnóstico	Modificación de la normativa	Implementación del modelo	Evaluación del modelo	Consolidación del modelo. (Puesta en marcha)
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	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 académicos o extracurriculares.				
<b>Indicador</b>	4.2.1.1. Tasa de variación de la evaluación promedio de habilidades para la vida				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TPH = \left( \frac{PH\ t}{PH\ t - 1} \right) - 1 * 100$ <p>donde:  <i>TPH = Tasa de variación del promedio de la autoevaluación de habilidades para la vida</i>  <i>PH t = Promedio de la autoevaluación de habilidades para la vida año t</i>  <i>PH t - 1 = Promedio autoevaluación de habilidades para la vida en el año t-1</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Efecto		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Tasa de variación		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Construir líneas base	+1%	+1%	+1%	+1%
<b>Fuente de información</b>	Estudio Perfil de Salida, Área de Gestión de la Información (AGI), OPI				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Observaciones</b>	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				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.4.2.2. Consolidar al 2026, 1 programa institucional e interdisciplinario que fomente la adaptación a la vida universitaria en la población de nuevo ingreso.				
<b>Indicador</b>	4.2.2.1. Porcentaje de avance del programa de adaptación de población de nuevo ingreso				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPIA = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PPIA = Porcentaje de avance del programa de adaptación</i>  <i>Ai = Acción ejecutada</i>  <i>At = Total de acciones planificadas</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Cuatrienio			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019		2020	
	--	--		--	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar 1 diagnóstico	Implementación del modelo	Evaluación del modelo	Consolidación del modelo. (Puesta en marcha)	--
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Observaciones</b>	La meta finaliza en el 2025.				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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				
<b>Meta</b>	ME.4.3.1. Desarrollar al menos 65 acciones anuales que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión de toda la comunidad institucional.				
<b>Indicador</b>	4.3.1.1. Cantidad de acciones desarrolladas que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CAD = \left( \sum_1^n Ai \right)$ <p>Donde:  CAD = Cantidad de acciones desarrolladas  Ai = Acción desarrollada</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Cantidad		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	66	65	65	65	65
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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				
<b>Meta</b>	ME.4.3.2. Incrementar anualmente, 2 nuevos programas o servicios presenciales y no presenciales en beneficio de la población estudiantil en las diferentes regiones del país.				
<b>Indicador</b>	4.3.2.1. Cantidad de programas y servicios presenciales y no presenciales implementados				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPS = \left( \sum_1^n PSi \right)$ <p><i>Donde:</i>  <i>CPS = Cantidad de programas y servicios presenciales y no presenciales implementados</i>  <i>PS = Programa o servicios presencial o no presencial implementado</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	80	82	84	86	--
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se toma el año 2022 como línea base. La meta finaliza en el 2025.</li> <li>Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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				
<b>Meta</b>	ME.4.3.3. Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la institución.				
<b>Indicador</b>	4.3.3.1. Diferencia porcentual de la deserción de estudiantes de primer ingreso en relación con la línea base				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$DPPI = DPI_t - DPI_B$ <p>Donde:  <math>DPPI =</math> Dif. porcentual de la deserción de estudiantes de primer ingreso  <math>DPI_t =</math> Deserción de estudiantes de primer ingreso en el año <math>t</math>  <math>DPI_B =</math> Deserción de estudiantes de primer ingreso en línea base</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado: Efecto			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Diferencia			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019		2020	
	8,40%	7,80%		8,00%	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	0,25% (7,75%)	0,15% (7,60%)	0,2% (7,40%)	0,2% (7,20%)	0,2% (7,00%)
<b>Fuente de información</b>	Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, AGI, OPI				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base para el cálculo: 8% deserción 2020</li> <li>• Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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				
<b>Meta</b>	ME.4.3.3. Reducir al 2026, la deserción en 1% para estudiantes de primer ingreso y en un 1,75% la deserción acumulada mediante la estandarización de programas de prevención en las carreras de la institución.				
<b>Indicador</b>	4.3.3.2. Diferencia porcentual de la deserción acumulada de estudiantes regulares en relación con la línea base				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$DPDR = DR_t - DR_B$ <p>Donde:  <i>DPDR = Dif. porcentual de la deserción acumulada de estudiantes regulares</i>  <i>DR<sub>t</sub> = Deserción de estudiantes regulares en el año t</i>  <i>DR<sub>B</sub> = Deserción de estudiantes regulares en línea base</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Efecto		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Diferencia		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	40,0%		38,2%		40,35%
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	1% (39,40%)	0,15% (39,25%)	0,20% (39,05%)	0,20% (38,85%)	0,25% (38,60%)
<b>Fuente de información</b>	Área de Gestión de la Información, OPI				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base para el cálculo: 40,35% (deserción regular 2020)</li> <li>Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	4.3.4.1. Diferencia porcentual de la repitencia en relación con la línea base				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$DPR = R_t - R_B$ <p><i>Donde:</i>  <math>DPR = Dif. \text{ porcentual de la repitencia}</math>  <math>R_t = \text{Repitencia de estudiantes en el año } t</math>  <math>R_B = \text{Repitencia de estudiantes en línea base}</math></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Efecto		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Diferencia		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	18,2%		18,4%		13,4%
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	1% (17,4%)	1% (16,4%)	1% (15,45%)	1% (14,4%)	1% (13,4%)
<b>Fuente de información</b>	Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, AGI, OPI				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base para el cálculo: 18,40% (Repitencia 2019)</li> <li>Dato de reducción: Busca que se disminuyan los valores en el tiempo</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.5.1.1. Definir al 2026, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.				
<b>Indicador</b>	5.1.1.1. Porcentaje de avance del modelo de mejora de servicios estudiantiles				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PMSE = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PMSE = Porcentaje de avance del modelo</i>  <i>Ai = Acción ejecutada</i>  <i>At = Total de acciones planificadas</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Cuatrienio			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Elaborar 1 propuesta	Modificación de la normativa	Evaluación del modelo	Consolidación del modelo. (Puesta en marcha)	--
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos				
<b>Observaciones</b>	Meta concluye en 2025				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.5.1.2. Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.				
<b>Indicador</b>	5.1.2.1. Porcentaje de avance de la estrategia de distribución de plazas				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAE = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAE = Porcentaje de avance de la estrategia  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Eficiencia		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	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%
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	5.1.3.1. Porcentaje de avance de la implementación del Centro de Servicios				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PISC = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PISC</i> = Porcentaje de avance de la implementación del Centro de Servicios  <i>Ai</i> = Acción ejecutada  <i>At</i> = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Propuesta del modelo	Desarrollo y Prueba piloto	Implementación	Evaluación	Proceso de mejora
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.5.2.1. Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.				
<b>Indicador</b>	5.2.1.1. Porcentaje de los procesos institucionales documentados según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPID = \left( \frac{\sum Pi}{Pt} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PPID = Porcentaje de los procesos institucionales documentados</i>  <i>Pi = Proceso documentado</i>  <i>Pt = Total de procesos</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Producto		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	10% (15)	10% (15)	10% (15)	10% (15)	10% (15)
<b>Fuente de información</b>	Unidad Especializada de Control Interno (UECI), OPI				
<b>Responsable</b>	Oficina de Planificación Institucional				
<b>Observaciones</b>	Base para cálculo: se estiman 140 procesos institucionales.				

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

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	5.2.3.1. Porcentaje de avance de la propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMG = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p><i>Donde:</i>  <i>PAMG = Porcentaje de avance de la propuesta del Modelo</i>  <i>Ai = Acción ejecutada</i>  <i>At = Total de acciones planificadas</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	--	--	--		
<b>Proyecciones</b>	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
<b>Fuente de información</b>	Oficina de Planificación Institucional				
<b>Responsable</b>	Director(a) de la Oficina de Planificación Institucional				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

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

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	5.2.5.1. Porcentaje de avance para la implementación del sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAIS = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAIS = Porcentaje de avance de la implementación del sistema  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	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
<b>Fuente de información</b>	Unidad Especializada de Control Interno (UECI)				
<b>Responsable</b>	Director(a) de la Oficina de Planificación Institucional				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.5.2.6. Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.				
<b>Indicador</b>	5.2.6.1. Porcentaje de avance de la implementación del Código de Ética				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PACE = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  <i>PACE = Porcentaje de avance de la implementación del Código de Ética</i>  <i>Ai = Acción ejecutada</i>  <i>At = Total de acciones planificadas</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Bianual			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	--	--	--		
<b>Proyecciones</b>	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	--	--
<b>Fuente de información</b>	Rectoría				
<b>Responsable</b>	Rector(a)				
<b>Observaciones</b>	Meta inicia en el 2023 y concluye en el 2024				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.5.2.7. Actualizar 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.				
<b>Indicador</b>	5.2.7.1. Porcentaje de avance de la actualización del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMD = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAMD = Porcentaje de avance de la actualización del Modelo  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	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
<b>Proyecciones</b>	2022		2023	2024	2025
	-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.
<b>Fuente de información</b>	Directores Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos				
<b>Responsable</b>	Director(a) Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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.				
<b>Meta</b>	ME.5.2.8. Acreditar al 2026, pruebas de laboratorio.				
<b>Indicador</b>	5.2.8.1. Cantidad de pruebas de laboratorio acreditadas				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPLA = \left( \sum_1^n PLi \right)$ <p>Donde:  CPLA = Cantidad de pruebas de laboratorio acreditadas  PLi = Acción desarrollada</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Calidad			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	--	--	--		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Realizar 1 diagnóstico	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	En el 2022 se realiza el diagnóstico y a partir de ahí se establecen las proyecciones para los siguientes años del Plan.				

Elemento	Descripción					
<b>Estrategia</b>	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					
<b>Meta</b>	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.					
<b>Indicador</b>	6.1.1.1. Porcentaje acumulado del personal académico capacitado en el Plan de Educación Continua					
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PPC = \left( \frac{\sum P_i}{P_t} \right) * 100$ <p>Donde:  PPC = Porcentaje de avance del personal académico capacitado  P<sub>i</sub> = Académico capacitado  P<sub>t</sub> = Total de académicos</p>					
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>			Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>			Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>			Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>			--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020	
	--		--		--	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023		2024	2025	2026
	20%	40%		60%	80%	100%
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia					
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia					
<b>Observaciones</b>	Dato acumulado: mide los avances de un periodo, y para el siguiente incluye (suma) los avances obtenidos en periodos anteriores.					

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	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				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	6.1.2.1. Porcentaje de avance del Modelo de GTH				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMGTH = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAMGTH = Porcentaje de avance del Modelo de GTH  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Calidad		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>				
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Etapas 3, 4 y 5	Etapas 6 y 7	Base de datos integral de GTH	Implementación	Evaluación y mejora
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

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

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.				
<b>Meta</b>	ME.7.1.1 Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.				
<b>Indicador</b>	7.1.1.1. Porcentaje de avance de la integración de información en un sistema				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAII = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAII = Porcentaje de avance de integración de información  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Eficiencia		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Porcentaje		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	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
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.7.1. Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.				
<b>Meta</b>	ME.7.1.2. Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.				
<b>Indicador</b>	7.1.2.1. Cantidad de procesos institucionales digitalizados				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPID = \left( \sum_1^n PIi \right)$ <p>Donde:  CPID = Cantidad de procesos institucionales digitalizados  PIi = Proceso institucional digitalizado</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Eficiencia		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Cantidad		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	3		2		1
<b>Proyecciones</b>	2022		2023		2024
	3		2		2
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	7.1.3.1. Cantidad de cubos implementados en modo producción				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CCIP = \left( \sum_1^n CCI_i \right)$ <p>Donde:  <i>CCIP = Cantidad de cubos implementados</i>  <i>CCI = Cubo implementado</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado: Producto			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		12	17	
<b>Proyecciones</b>	2022		2023		2024
	4	4	4	4	4
<b>Fuente de información</b>	Área de Gestión de la Información (AGI)				
<b>Responsable</b>	Oficina de Planificación Institucional (OPI) y Departamento de Administración de Tecnologías de la Información (DATIC)				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.7.1 Desarrollar la transformación digital de la Institución. I.4.0.				
<b>Meta</b>	ME.7.1.4 Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.				
<b>Indicador</b>	7.1.4.1. Porcentaje de avance del Marco de Gobierno y Gestión de las TI				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMGTI = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAMGTI = Porcentaje de avance del Marco de Gobierno y Gestión de las TI  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Eficiencia			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Fase I	Fase II y III	Fase IV	Evaluación	Proceso de mejora
<b>Fuente de información</b>	Rectoría				
<b>Responsable</b>	Rector(a) y director(a) del Departamento de Administración de Tecnologías de la Información (DATIC)				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	8.1.1.1. Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMFB = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAMFB = Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Financiamiento de Becas  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Economía			
	<b>Periodicidad</b>	Quinquenal			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019		2020	
	--	--		--	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Diseñar 1 modelo	Desarrollo del modelo	Implementación	Evaluación	Mejoras
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	ME.8.1.2. Incrementar en un 5% anual el ingreso por fuentes propias mediante la implementación de un nuevo Modelo para la Consecución de Fondos Externos.				
<b>Indicador</b>	8.1.2.1. Tasa de variación del ingreso por fuentes propias				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$TFP = \left( \frac{\sum IFP_i t}{\sum IFP_i t - 1} \right) - 1 * 100$ <p>donde:  TFP = Tasa de variación del ingreso por fuentes propias  IFP<sub>i</sub> t = Monto de ingreso por fuentes propias en el año t  IFP<sub>i</sub> t - 1 = Monto de ingreso por fuentes propias en el año t-1</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Economía			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Tasa de variación			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	5 918	6 254	4 800		
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Monto por definir	5%	5%	5%	5%
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Se definirá la línea base en el 2022				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	ME.8.1.3. Mantener anualmente el análisis prospectivo basado en escenarios para asegurar la sostenibilidad y continuidad financiera en el mediano plazo, al menos 5 análisis.				
<b>Indicador</b>	8.1.3.1. Cantidad de informes de análisis prospectivo presentados				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CInf = \left( \sum_1^n Ii \right)$ <p>Donde:  <i>CInf</i> = Cantidad de informes presentados  <i>Ii</i> = Informe presentado</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Gestión: Economía		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Cantidad		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Desarrollar 1 metodología	1	1	1	1
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se inicia en el 2022 con el desarrollo de la metodología</li> <li>Dato de mantenimiento: busca que se mantenga el resultado o el logro que se tiene a la fecha determinada</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	ME.8.1.4. Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.				
<b>Indicador</b>	8.1.4.1. Cantidad de Planes de Inversión presentados.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPI = \left( \sum_1^n PI_i \right)$ <p>Donde:  <i>CPI = Cantidad de planes de inversión presentados</i>  <i>PI<sub>i</sub> = Plan de inversión presentado</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Economía			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	Diseño de variables y metodología	1	1	1	1
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se inicia en el 2022 con el diseño de variables y metodología</li> <li>Dato de mantenimiento: busca que se mantenga el resultado o el logro que se tiene a la fecha determinada</li> </ul>				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	ME.8.1.5. Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables para la Institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos y la eficiencia en el uso de los recursos.				
<b>Indicador</b>	8.1.5.1. Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMGP = \left( \frac{\sum Ai}{At} \right) * 100$ <p>Donde:  PAMGP = Porcentaje de avance de la implementación del Modelo  Ai = Acción ejecutada  At = Total de acciones planificadas</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Economía			
	<b>Periodicidad</b>	Cuatrienio			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>				
<b>Línea base</b>	2018	2019		2020	
	--	--		--	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	--	Diseño del modelo	Desarrollo y prueba piloto	Implementación Y evaluación	Implementación
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ejecución de la meta inicia en el 2023				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	ME.8.1.6. Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual de Base Cero.				
<b>Indicador</b>	8.1.6.1. Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Presupuestación				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$PAMPP = \left( \frac{\sum A_i}{A_t} \right) * 100$ <p><i>Donde:</i>  <i>PAMPP = Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Presupuestación</i>  <i>A<sub>i</sub> = Acción ejecutada</i>  <i>A<sub>t</sub> = Total de acciones planificadas</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Gestión: Economía			
	<b>Periodicidad</b>	Cuatrienio			
	<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
	<b>Nivel de desagregación</b>	--			
<b>Línea base</b>	2018	2019	2020		
	--	--		--	
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	--	Evaluación de la situación actual	Diseño del plan a seguir	Cambio de metodología	Implementación y evaluación
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Administración				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ejecución de la meta inicia en el 2023				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.8.1. Lograr el equilibrio entre los recursos financieros, ambientales, sociales disponibles y los requerimientos de la Institución.				
<b>Meta</b>	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.				
<b>Indicador</b>	8.1.7.1. Índice Institucional de Gestión Ambiental				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$IIGA = \sum x_i$ <p>Donde:  <i>IIGA = Índice Institucional de Gestión Ambiental</i>  <i>X<sub>i</sub> = Evaluación ponderada de aspectos ambientales de un Campus o Centro i</i></p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Impacto		
	<b>Periodicidad</b>		Quinquenal		
	<b>Unidad de medida</b>		Índice		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	44,8		49,9		61,4
<b>Proyecciones</b>	2022	2023	2024	2025	2026
	68	70	75	80	83
<b>Fuente de información</b>	Unidad Institucional de Gestión Ambiental y Seguridad Laboral (GASEL)				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Administración				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	El.9.1. Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.				
<b>Meta</b>	ME.9.1.1. Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.				
<b>Indicador</b>	9.1.1.1. Cantidad de programas académicos articulados entre las universidades públicas.				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CPAA = \left( \sum_1^n PAi \right)$ <p><i>Donde:</i>  CPAA = Cantidad de programas académicos articulados entre universidades públicas  PAi = Programa académico articulado</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>		Resultado: Producto		
	<b>Periodicidad</b>		Anual		
	<b>Unidad de medida</b>		Cantidad		
	<b>Nivel de desagregación</b>		--		
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	--		--		--
<b>Proyecciones</b>	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.
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Docencia				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Docencia				
<b>Observaciones</b>	Ninguna				

Elemento	Descripción				
<b>Estrategia</b>	EI.9.1. Fortalecer el desarrollo de programas, proyectos y acciones académicas inter y transdisciplinarias en las regiones del país.				
<b>Meta</b>	ME.9.1.2. Desarrollar 4 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.				
<b>Indicador</b>	9.1.2.1. Cantidad de nuevos proyectos o actividades académicas articuladas con IESUE				
<b>Fórmula de cálculo</b>	$CNPAA = \left( \sum_1^n PAi \right)$ <p>Donde:  <i>CNPAA</i> = Cantidad de nuevos proyectos académicos articuladas con IESUE  <i>PAi</i> = Nuevo proyecto o actividad académica articulada con IESUE</p>				
<b>Características</b>	<b>Tipo de indicador</b>	Resultado: Producto			
	<b>Periodicidad</b>	Anual			
	<b>Unidad de medida</b>	Cantidad			
	<b>Nivel de desagregación</b>				
<b>Línea base</b>	2018		2019		2020
	31	31	37		
<b>Proyecciones</b>	2022		2023		2024
	41	44	48	52	56
<b>Fuente de información</b>	Vicerrectoría de Investigación y Extensión				
<b>Responsable</b>	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión				
<b>Observaciones</b>	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)				

Plan aprobado por el Consejo Institucional, Sesión Ordinaria Número 3264, Artículo 13 de fecha 18 de mayo del 2022.  
Publicado en fecha 20 de mayo del 2022 mediante la Gaceta Número 919-2022 de fecha 19 de mayo del 2022 como documento adjunto al oficio R-289-2022 y contenido propiamente como documento Word dentro del acuerdo.