

SCI-318-2025

Comunicación de acuerdo

Para: Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc.
Rectora

MBA. Evelyn Hernández Solís, directora
Oficina de Planificación Institucional

De: M.A.E. Maritza Agüero González, directora
Secretaría del Consejo Institucional

Fecha: 23 de abril de 2025

Asunto: Sesión Ordinaria N.º 3405, Artículo 10, del 23 de abril de 2025.
Evaluación al 31 de diciembre de 2024 del Plan Táctico de
Inversión 2023-2024

Para los fines correspondientes se transcribe el acuerdo tomado por el Consejo Institucional, citado en la referencia, el cual dice:

RESULTANDO QUE:

1. En atención al artículo 96 del Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, las Políticas Generales aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa constituyen la base para la toma de decisiones del Consejo Institucional; en lo conducente, interesan las que se indican a continuación:

*1. **Docencia.** Se desarrollarán programas académicos en las áreas de Ciencia y Tecnología desde una perspectiva humanística e integral, en concordancia con los fines, principios y ejes de conocimiento estratégicos que aporten al desarrollo sostenible e inclusivo en procura de mejorar la calidad de vida de las personas.*

*2. **Vida Estudiantil.** Se fomentarán acciones que contribuyan a mejorar el acceso a la universidad, la integración de la vida estudiantil, las habilidades socioemocionales, la inclusión y los derechos humanos; procurando la igualdad de condiciones para todas las personas estudiantes inscritas en los campus tecnológicos y los centros académicos para asegurar su permanencia, formación integral y graduación exitosa.*

*3. **Investigación.** Se desarrollarán programas y proyectos de investigación y desarrollo con un enfoque científico-tecnológico, y de investigación educativa y sociocultural, conforme a los fines, principios, valores y ejes de*

conocimiento estratégicos, para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, la competitividad del país o la generación de conocimiento.

4. Extensión y Acción Social. *Se desarrollarán programas, proyectos y actividades de extensión y acción social, conforme a los fines, principios, valores y ejes de conocimiento estratégicos, como una forma de vinculación con los actores del desarrollo, públicos y privados, proyectando la acción institucional en el ámbito sociocultural, educativo, productivo y organizativo, para contribuir en el desarrollo integral del país.*

5. Gestión Institucional. *Se fomentarán las mejores prácticas de gestión para una efectiva operación de los procesos, bajo principios de innovación y excelencia, con la incorporación de plataformas eficientes de TIC, orientadas al cumplimiento de los fines y principios institucionales para lograr la satisfacción de las personas vinculadas con el instituto.*

6. Calidad. *Se fomentará que todo el quehacer de la Institución se desarrolle con criterios de excelencia generando una cultura de mejora continua en todos los procesos institucionales, a través de la autoevaluación, certificación y acreditación, para el cumplimiento de los fines y principios institucionales y la satisfacción de todas las personas vinculadas con el instituto.*

7. Talento Humano. *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.*

10. Sostenibilidad. *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. (Aprobadas en la Sesión AIR 99-2021 del 16 de noviembre del 2021, publicada en Gaceta N.º 851 del 21 de noviembre de 2021 y modificada en AIR-107-2023 del 27 de setiembre de 2023, publicada en Gaceta N.º 1143 del 03 de octubre de 2023)*

2. Sobre la planificación institucional, el Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica señala:

...

Artículo 18

Son funciones del Consejo Institucional:

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.*

...

Artículo 26

...

Son funciones de la persona que ejerce la Rectoría:

...

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.*

...

ARTÍCULO 94 BIS 1

El proceso de planificación institucional es el conjunto de acciones sucesivas de estudio, discusión y análisis de información relevante, sobre el ambiente interno y externo, y sobre el desempeño institucional, realizadas por los órganos de decisión del Instituto, para definir la dirección que debe seguir la Institución, y propiciar que éste responda adecuadamente a la solución de los problemas prioritarios del país en el campo de su competencia, y que cumpla en forma eficaz y eficiente, con la misión para la cual fue creado.

...

ARTÍCULO 94 BIS 2

La Oficina de Planificación Institucional es el ente encargado de liderar, orientar y conducir de manera integral, el proceso de planificación institucional, mediante la creación de espacios de articulación entre los órganos responsables de formular y aprobar la visión, las estrategias, las políticas y los planes institucionales, con el fin de propiciar la obtención de productos coherentes en cada una de las etapas de dicho proceso.

...

3. El Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica, define varios tipos de planificación; así mismo, conceptualiza y dispone la gestión de la planificación táctica de la siguiente forma:

...

Artículo 4 Definiciones

...

Plan Táctico: Instrumento de orientación administrativa para el desarrollo institucional que recoge las decisiones de la organización, dentro del

marco del Plan Estratégico Institucional. El horizonte se define de acuerdo a las prioridades que considere la administración.

...

Artículo 5 Niveles de planificación y responsables

La Institución contará con tres niveles de planificación:

...

b. Táctico: Corresponde a cada unidad técnica su formulación, seguimiento y evaluación, dependiendo de la prioridad que le otorgue el nivel estratégico.

...

Artículo 6 Tipos de Planes

La Institución contará con los siguientes tipos de planes, según el alcance relativo de los mismos:

a. Plan Estratégico Institucional (largo plazo).

*b. **Plan Táctico (mediano plazo)***

c. Plan Anual Operativo (corto plazo)

...

Artículo 9. Etapas del Proceso de Planificación Institucional

...

2. Planificación Táctica:

*Esta etapa iniciará a partir de la formulación estratégica y se constituye como una actividad transversal que **servirá de orientación para las inversiones que la Institución requiere en temas específicos en el mediano o largo plazo.** Se contará con el apoyo técnico de la Oficina de Planificación Institucional, y los responsables de la formulación, seguimiento y evaluación son las unidades técnicas según corresponda.*

Los productos serán los planes tácticos que la administración defina para un periodo determinado, estos serán presentados por el Rector para aprobación al Consejo Institucional.

...

Artículo 10. Seguimiento y Evaluación

...

b. Planes Tácticos: El seguimiento de los planes tácticos deberá ser realizado de manera semestral por los responsables correspondientes, con el apoyo y direccionamiento técnico de la Oficina de Planificación Institucional. Estos deberán formular las acciones correctivas que se estimen necesarias para el cumplimiento de dichos planes, los cuales deberán ser presentadas al Rector, si estas no presentan cambios en el Plan Estratégico Institucional serán aprobadas por el Rector, caso contrario serán analizadas y aprobadas por el Consejo Institucional.

La evaluación de dichos planes deberá de presentarse al Consejo Institucional al menos una vez al año en el mes de marzo, por parte

**de los responsables correspondientes y la Oficina de Planificación,
para verificar que la administración esté cumpliendo los mismos.**

... (El resaltado es proveído)

4. El Consejo Institucional, en la Sesión Ordinaria N.º 3293, Artículo 11, del 14 de diciembre de 2022, aprobó el Plan Táctico de Inversiones para el periodo 2023-2024.
5. El Consejo Institucional, en la Sesión Ordinaria N.º 3370, Artículo 11, del 19 de junio de 2024 dio por conocida la evaluación al 31 de diciembre de 2023 de la planificación táctica institucional 2023-2024 y en la Sesión Ordinaria N.º 3384, Artículo 11, del 16 de octubre de 2024 el Plan Táctico de Inversión 2023-2024 fue reformulado en atención a los oficios R-782-2024 y R-1170-2024.
6. Mediante el oficio R-215-2025 con fecha de recibido 17 de marzo de 2025, suscrito por la ingeniera María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, dirigido al máster Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, con copia a la máster Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, se remite la Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 al 31-12-2024, según el oficio OPI-093-2025, de la Oficina de Planificación Institucional, indicando lo siguiente:

Adjunto para el trámite correspondiente la Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 al 31.12.2024, según oficio OPI-093-2025, lo anterior en atención al Reglamento de Planificación Institucional, en el Art. 10. Seguimiento y Evaluación.

b. Planes Tácticos: El seguimiento de los planes tácticos deberá ser realizado de manera semestral por los responsables correspondientes, con el apoyo y direccionamiento técnico de la Oficina de Planificación Institucional. Estos deberán formular las acciones correctivas que se estimen necesarias para el cumplimiento de dichos planes, los cuales deberán ser presentadas al Rector, si estas no presentan cambios en el Plan Estratégico Institucional serán aprobadas por el Rector, caso contrario serán analizadas y aprobadas por el Consejo Institucional.

La evaluación de dichos planes deberá de presentarse al Consejo Institucional al menos una vez al año en el mes de marzo, por parte de los responsables correspondientes y la Oficina de Planificación para verificar que la administración esté cumpliendo los mismos.

Dicho documento fue conocido en la Sesión del Consejo de Rectoría N° 08-2025 Artículo 1 del 17 de marzo 2025.

...

7. La Comisión de Planificación y Administración en su reunión N.º 1103, efectuada el 27 de marzo de 2025, recibió en audiencia a las siguientes personas: ingeniera María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, máster Ricardo

Coy Herrera, vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, doctor José Luis León Salazar, vicerrector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, máster Camila Delgado Agüero, vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, máster Silvia Watson Araya, vicerrectora de Administración, ingeniero Luis Diego Noguera Mena, MGP., director del Centro Académico de Limón, señora Andrea González Quirós en representación del doctor Óscar López Villegas, director del Campus Tecnológico Local San Carlos, máster Ronald Bonilla Rodríguez, director del Campus Tecnológico Local San José, ingeniero Rogelio González Quirós, MAP., director del Centro Académico Alajuela, máster Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, licenciada Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), máster Sergio Picado Zúñiga, funcionario de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), bachiller Shirley Chacón, licenciada Raquel Mejías Elizondo y el bachiller Daniel Abarca Calderón, colaboradores de la Oficina de Planificación Institucional, ingeniera Andrea Cavero Quesada, MGP, directora del Departamento de Administración de Tecnologías de Información y Comunicaciones, DATIC, ingeniero Luis Guillermo Araya Segura, director de la Oficina de Ingeniería, ingeniero Mauricio Jiménez Paniagua, director del Departamento de Administración del Mantenimiento, Ing. Carlos Pérez Solano, colaborador del Departamento de Administración de Mantenimiento, máster Sofía Brenes Meza, directora interina del Departamento de Gestión de Talento Humano, máster Mercedes Mora Fernández, del Programa de Capacitación Interna, licenciada Monserrath Castillo Fernández, del Programa de Becas, doctor William Delgado Montoya, director del Centro de Desarrollo Académico, la señora Martha Quesada Sánchez, funcionaria del Centro de Desarrollo Académico, licenciada Evelyn Bonilla Cervantes, directora del Departamento de Aprovechamiento, licenciado, el señor José Mauricio Pérez Rosales, MSc. Auditor Interno, y las personas integrantes del Consejo Institucional: máster Ana Rosa Ruiz Fernández y doctor Teodolito Guillén Girón, a fin de realizar la presentación del Informe de Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 al 31-12-2024, según el oficio OPI-093-2025 de la Oficina de Planificación Institucional.

8. La Comisión de Planificación y Administración analizó en su reunión N.º 1104, efectuada el 03 de abril de 2025, con la participación de la máster Ana Rosa Ruiz Fernández y del doctor Teodolito Guillén Girón, los resultados de la presentación del Informe de Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 al 31-12-2024, según el oficio OPI-093-2025 de la Oficina de Planificación Institucional.
9. La Comisión de Planificación y Administración dictaminó en su reunión N.º 1105, efectuada el 10 de abril de 2025, lo siguiente:

Resultando que:

1. Mediante el oficio R-215-2025 con fecha de recibido 17 de marzo de 2025, se recibió el Informe de Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 al 31-12-2024, según el oficio OPI-093-2025 de la Oficina de Planificación Institucional.
2. En esta reunión, la Comisión de Planificación y Administración analizó y discutió los resultados de la evaluación del plan presentados por la Rectoría, así como la forma en que se viene llevando a cabo el proceso de planificación a mediano plazo y cómo se podría mejorar la planificación y los resultados en los temas que abarca el plan táctico de inversión.

Considerando que:

1. De conformidad con el informe recibido, la evaluación del Plan Táctico de inversiones 2023-2024, contempla el análisis y recolección de información asociada a las metas planificadas para su segundo año de ejecución. Lo anterior, en las dimensiones física y financiera, entendiéndolas como la valoración del cumplimiento de las metas y el nivel de ejecución presupuestaria respectivamente.
2. En términos generales, los planes tácticos presentan los siguientes resultados de cumplimiento en el periodo 2024:

Tabla 3. Resumen de cumplimiento de las metas por áreas del Plan Táctico de Inversión correspondiente al año 2024.

Área	PTI 2023-2024		Resultados de evaluación 2024					
	Resumen de Meta	Monto presupuestado	Planificado	Logrado	Porcentaje Cumplimiento	Monto estimado	Monto ejecutado	Porcentaje Ejecución Presup
Equipo de Operación Institucional	1.1 Adquirir 2092 Equipos de Operación Institucional en el periodo 2023-2024	3.579.298.735,67	1532	1620	100,0	2.653.654.986,57	545.675.664,10	20,6
Equipo Científico-Tecnológico	2.1. Adquirir 400 Equipos Científico-Tecnológico para el periodo 2023-2024	1.567.413.209,08	240	129	53,8	960.612.083,28	461.210.310,79	48,0
Adquisición de Equipo de Cómputo	3.1 Adquirir 2 Equipos de Cómputo en el 2023	73.363.012,60	0	0	0	0	0	0
Infraestructura	4.1. Atender el 100% de los proyectos de Infraestructura (36) en el periodo 2023-2024	6.195.258.201,00	30	29	96,7	5.433.000.000,00	1.909.043.063,36	35,1
Capacitación y Desarrollo	5.1 Ofertar 2 855 cupos de capacitación en el periodo 2023-2024	94.216.900,50	1.975	1.635	82,8	51.500.000,00	49.578.586,00	96,3
	6.1 Otorgar 151 becas internacionales y nacionales a personas funcionarias en el periodo 2023-2024	450.740.965,80	49	147	300	324.992.562,60	55.598.415,72	17,1
	7.1 Capacitar 500 profesores (as) en el periodo 2023-2024	77.135.000,00	108	204	189	36.050.000,00	42.135.000,00	116,9
	8.1 Capacitar al 100% de las personas funcionarias de Auditoría Interna en al menos un tema de interés en el 2023 y 2024	7.794.224,10	100%	100%	100	4.030.000,00	3.563.864,31	88,4
Total		12.045.220.248,75				9.463.839.632,45	3.066.804.904,28	32,4

Fuente: Informe de evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024, página 5

Así mismo, presenta los siguientes resultados de cumplimiento bianual (2023-2024), por áreas:

Tabla 4. Resumen de cumplimiento bianual, por áreas, del Plan Táctico de Inversión 2023-2024.

Área	Resumen de Meta	Logrado	Porcentaje Cumplimiento	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Porcentaje Ejecución Presup
Equipo de Operación Institucional	1.1 Adquirir 2092 Equipos de Operación Institucional en el periodo 2023-2024.	2.180,0	100,0	3.579.298.735,67	1.471.214.077,74	41,1
Equipo Científico-Tecnológico	2.1. Adquirir 400 Equipos Científico-Tecnológico para el periodo 2023-2024.	289,0	72,3	1.567.413.209,08	1.068.011.436,59	68,1
Adquisición de Equipo de Cómputo	3.1 Adquirir 2 Equipos de Cómputo en el 2023	2,0	100,0	73.363.012,60	73.363.012,60	100,0
Infraestructura	4.1. Atender el 100 de los proyectos de Infraestructura (36) en el periodo 2023-2024.	47,0	100,0	6.195.258.201,00	2.671.301.264,36	43,1
Capacitación y Desarrollo	5.1 Ofertar 2 855 cupos de capacitación en el periodo 2023-2024.	2.515,0	88,1	94.216.900,50	92.295.486,50	98,0
	6.1 Otorgar 151 becas internacionales y nacionales a personas funcionarias en el periodo 2023-2024.	249,0	100,0	450.740.965,80	181.346.818,95	40,2
	7.1 Capacitar 500 profesores (as) en el periodo 2023-2024.	596,0	100,0	77.135.000,00	77.135.000,00	100,0
	8.1 Capacitar al 100 de las personas funcionarias de Auditoría Interna en al menos un tema de interés en el 2023 y 2024.	100,0	100,0	7.794.224,10	7.328.088,41	94,0
Total				12.045.220.248,75	5.641.995.185,15	46,8

Fuente: Informe de evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024, página 6

3. A partir de la exposición de la evaluación del Plan Táctico de Inversiones 2023-2024, en su segundo año de ejecución (2024), se realizaron consultas y observaciones por parte de esta Comisión, señalando aspectos relevantes como los que se detallan a continuación:

3.1. Se recomienda que, en las evaluaciones del Plan Táctico de Inversión, en el área capacitación y desarrollo se visualice la distribución de becas asignadas para el personal docente y personal de apoyo a la academia, de ser posible también por campus tecnológico local y centro académico, con el fin de evidenciar la cobertura en toda la Institución. Así mismo que se pueda evidenciar el nivel de ejecución de los planes de superación del personal de las dependencias de la Institución.

3.2. En la ejecución del Plan Táctico de Inversión, en el área de capacitación y desarrollo es importante que exista coordinación entre el CEDA y Capacitación Interna, de manera que no se repitan las capacitaciones y el sector docente tenga la posibilidad de elegir de ambas sub-áreas.

3.3. En procura de mejorar la asignación de becas y su evaluación en función de la formación profesional y académica, se recomienda al Comité de Becas gestionar la actualización de las directrices ante la Rectoría, valorar mejoras en el Reglamento de Becas para el

Personal del ITCR y avanzar sobre la propuesta del reconocimiento de grados académicos.

- 3.4. *Indican que los resultados de la evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 se consideran aceptables, sin embargo, es importante analizar los criterios que dirigen hacia esa conclusión, teniendo que el porcentaje de ejecución presupuestaria global es de un 46.8%, y específicamente las áreas de equipo de operación institucional, infraestructura y capacitación y desarrollo-becas tienen un porcentaje aproximado de ejecución presupuestaria del 40%, así mismo la evaluación del PAO 2024 presentó un 35% de ejecución en la partida de bienes duraderos.*
- 3.5. *Es necesario que se planifique la inversión en infraestructura de la mano de un plan de mantenimiento y que se refuerce el presupuesto en mantenimiento para la infraestructura actual de la Institución. Se menciona que actualmente se destinan aproximadamente 300 millones de colones en mantenimiento que alcanzan para cubrir los contratos actuales, sin embargo, el Departamento de Administración de Mantenimiento ha realizado una estimación de la necesidad real de la Institución en mantenimiento de aproximadamente 1200 millones de colones, considerando que la infraestructura actual debe de contemplar el mantenimiento de los sistemas electromecánicos, los cuales se trabajan mediante contrato.*
- 3.6. *En cuanto a la evaluación del área de infraestructura se recomienda la visualización de resultados que aporten a la docencia, la investigación, la extensión, vida estudiantil y apoyo a la academia.*

Se dictamina:

- a. *Recomendar al pleno del Consejo Institucional que de por conocida la evaluación al 31 de diciembre de 2024, de la planificación táctica institucional 2023-2024, conforme al informe titulado “Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024” que se remitió adjunto al oficio R-215-2025.*
- b. *Solicitar a la Rectoría y a la Oficina de Planificación Institucional tome en consideración en el próximo ejercicio de formulación de los planes institucionales los siguientes aspectos:*
- i. *Claridad en la formulación de metas*
- *Formular las metas de modo que expresen con claridad el **propósito o resultado final esperado**, no sólo la acción o el insumo (ej. “adquirir equipos” se cambie por “fortalecer la capacidad operativa de aulas mediante equipamiento tecnológico”).*
 - *Establecer indicadores que permitan identificar el **impacto institucional específico** y evaluar el cumplimiento de cada*

meta en relación con las funciones sustantivas (cómo se abordarán las problemáticas en áreas como docencia, investigación, extensión y administración).

- ii. *Enfoque estratégico*
 - *Estructurar el **documento** de modo que permita identificar el cumplimiento de la estrategia en el mediano y corto plazo, la cual debe evidenciarse en los distintos niveles de planificación en el PEI, PTI y PAO. Es decir, que la planificación de tipo anual evidencie su estado, aporte constructivo y de desarrollo con respecto a la planificación quinquenal.*
 - *Consolidar la capacitación en un programa de formación institucional articulado, que incluya: habilidades blandas, habilidades gerenciales, competencias técnicas específicas por unidad académica o administrativa.*
- iii. *Evaluación orientada a la mejora y no solo al cumplimiento*
 - *Migrar hacia una visión **crítica y analítica** que identifique brechas y áreas de oportunidad.*
 - *Incorporar **medidas correctivas** ante desviaciones en la ejecución o en el cumplimiento de metas.*
 - *Promover una **evaluación de impacto** que incluya el estado inicial de las brechas (competencias, infraestructura, etc.) y el resultado alcanzado.*
- iv. *Descentralización, articulación y rendición de cuentas*
 - *Promover una **descentralización**, informar sobre los recursos disponibles en cada dependencia, evitando la centralización excesiva de estos en las Vicerrectorías.*
 - *Definir **responsables de cada una de las metas por programa** quienes asumirán la rendición de cuentas sobre los resultados de la planificación ante el Consejo Institucional.*
 - *Fortalecer la cultura institucional hacia una **planificación como herramienta de mejora continua** y no solo como mecanismo de cumplimiento para acceder a recursos.*

CONSIDERANDO QUE:

1. La planificación táctica permite orientar las inversiones, así como vincular la planificación de largo plazo con la de mediano y corto plazo. En este sentido, la Institución contó con el Plan Táctico de Inversiones en las áreas de equipo de operación institucional, equipo científico-tecnológico, equipo de cómputo, infraestructura, así como capacitación y desarrollo, todos ellos contemplados en el periodo 2023-2024.
2. De conformidad con el Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del ITCR, las personas o instancias responsables de cada área del plan táctico de inversión deben brindarles un seguimiento semestral, con el apoyo y direccionamiento técnico de la Oficina de Planificación Institucional, a fin de

determinar la necesidad de acciones correctivas. También, dicha norma indica que la evaluación de estos planes debe presentarse al menos una vez al año al Consejo Institucional.

3. En el oficio R-215-2025 se recibe el informe de evaluación que analiza los resultados al segundo año de ejecución del Plan Táctico de Inversión 2023-2024 en las áreas de equipo de operación institucional, equipo científico-tecnológico, equipo de cómputo, infraestructura, capacitación y desarrollo; aprobado en la Sesión Ordinaria N.º 3293, Artículo 11, del 14 de diciembre de 2022 y reformulado en la la Sesión Ordinaria N.º 3384, Artículo 11, del 16 de octubre de 2024.
4. La Comisión de Planificación y Administración, quien tuvo en análisis el presente tema, ha recomendado a este órgano dar por conocida la evaluación al segundo año de ejecución de Plan Táctico de Inversión 2023-2024 y se solicite ejecutar algunas acciones de mejora en la formulación del próximo plan táctico.

SE ACUERDA:

- a. Dar por conocida la evaluación al 31 de diciembre de 2024, de la planificación táctica institucional 2023-2024 (Plan Táctico de Equipo de Operación Institucional, Equipo Científico-Tecnológico, Equipo de Cómputo, Infraestructura, Capacitación y Desarrollo), conforme al informe titulado “Evaluación del Plan Táctico de Inversión 2023-2024” adjunto al oficio R-215-2025.
- b. Solicitar a la Oficina de Planificación Institucional tome en consideración en el próximo ejercicio de formulación de los planes institucionales los siguientes aspectos:
 - i. Claridad en la formulación de metas
 - Formular las metas de modo que expresen con claridad el propósito o resultado final esperado, no sólo la acción o el insumo (ej. “adquirir equipos” se cambie por “fortalecer la capacidad operativa de aulas mediante equipamiento tecnológico”).
 - Establecer indicadores que permitan identificar el impacto institucional específico y evaluar el cumplimiento de cada meta en relación con las funciones sustantivas (cómo se abordarán las problemáticas en áreas como docencia, investigación, extensión y administración).
 - ii. Enfoque estratégico
 - Estructurar el documento de modo que permita identificar el cumplimiento de la estrategia en el mediano y corto plazo, la cual debe

evidenciarse en los distintos niveles de planificación en el PEI, PTI y PAO. Es decir, que la planificación de tipo anual evidencie su estado, aporte constructivo y de desarrollo con respecto a la planificación quinquenal.

- Consolidar la capacitación en un programa de formación institucional articulado, que incluya: habilidades blandas, habilidades gerenciales, competencias técnicas específicas por unidad académica o administrativa.

iii. Evaluación orientada a la mejora y no solo al cumplimiento

- Migrar hacia una visión crítica y analítica que identifique brechas y áreas de oportunidad.
- Incorporar medidas correctivas ante desviaciones en la ejecución o en el cumplimiento de metas.
- Promover una evaluación de impacto que incluya el estado inicial de las brechas (competencias, infraestructura, etc.) y el resultado alcanzado.

iv. Descentralización, articulación y rendición de cuentas

- Promover una descentralización, informar sobre los recursos disponibles en cada dependencia, evitando la centralización excesiva de estos en las Vicerreorías.
- Definir responsables de cada una de las metas por programa quienes asumirán la rendición de cuentas sobre los resultados de la planificación ante el Consejo Institucional.
- Fortalecer la cultura institucional hacia una planificación como herramienta de mejora continua y no solo como mecanismo de cumplimiento para acceder a recursos.

- c. Indicar que, contra este acuerdo podrá interponerse recurso de aclaración o adición, en el plazo de diez días hábiles posteriores a la notificación del acuerdo.

ACUERDO FIRME

/kmm

Copia: Auditoría Interna (Notificado a la Secretaría vía correo electrónico)
MPsc. Camila Delgado Agüero, vicerrectora, Vicerrectoría de Vida Estudiantil y Servicios Académicos
MGA. Ricardo Coy Herrera, vicerrector, Vicerrectoría de Docencia
MAE. Silvia Elena Watson Araya, vicerrectora, Vicerrectoría de Administración
Dr. José Luis León Salazar, vicerrector, Vicerrectoría de Investigación y Extensión
Dr. Oscar López Villegas, director, Campus Tecnológico Local San Carlos
Máster Ronald Bonilla Rodríguez, director, Campus Tecnológico Local San José
Ing. Luis Diego Noguera Mena, MGP., director, Centro Académico Limón
MAP. Rogelio González Quirós, director, Centro Académico Alajuela
Ing. Mauricio Jiménez Paniagua, director, Departamento Administración de Mantenimiento
Dr. William Delgado Montoya, director, Centro de Desarrollo Académico (CEDA)
Ing. Luis Guillermo Araya Segura, director, Oficina de Ingeniería
MAE. Sofía Brenes Meza, directora a. i., Departamento de Gestión de Talento Humano
Ing. Andrea Caveró Quesada, directora, Departamento de Administración de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DATIC)