

Gaceta

No. 919

DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Órgano Oficial del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, jueves 19 de mayo, 2022

MISIÓN DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Contribuir al desarrollo 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 una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional.

ÍNDICE

Sesión del Consejo Institucional, Sesión Ordinaria No. 3264

Plan Estratégico Institucional 2022-2026.....2

Plan Estratégico Institucional 2022-2026

RESULTANDO QUE:

1. En atención al artículo 96 del Estatuto Orgánico, 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:

“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 todos los usuarios.

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 Sesión AIR-99-2021 del 16 de noviembre 2021, publicada en Gaceta N°851 del 21 de noviembre de 2021)

2. El Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica indica:

“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 98 bis

La Oficina de Planificación Institucional formulará cada cinco años, la propuesta de Plan Estratégico Institucional, así como los ajustes que se considere necesarios cada vez que detecte cambios importantes en el entorno, que puedan tener consecuencias significativas en el impacto del Instituto sobre la sociedad y deberá presentarla al Consejo Institucional para su análisis y aprobación.”

“Artículo 100 bis

Los procesos de formulación, análisis y aprobación, de las políticas institucionales, el Plan estratégico institucional y los Planes anuales operativos, deberán realizarse conforme a la metodología y el cronograma establecidos para tal fin y de acuerdo con los procedimientos establecidos en la reglamentación respectiva.”

3. El Reglamento del Proceso de Planificación Institucional del Instituto Tecnológico de Costa Rica, indica en sus artículos 4, 6, 9 y 10:

“Artículo 4 Definiciones

...

Plan Estratégico Institucional: Instrumento orientador del desarrollo institucional, que recoge, integra y estructura las decisiones desde una perspectiva estratégica.

...”

“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

El Proceso de Planificación Institucional estará compuesto por las siguientes etapas y responsables:

1. Planificación Estratégica Institucional:

- a. *Análisis del Entorno y Diagnóstico Institucional: En esta etapa se debe contar con la asesoría y conducción técnica de la Oficina de Planificación Institucional, considerando el análisis de los diferentes responsables. El informe de este análisis será presentado por el Rector para conocimiento del Consejo Institucional.*
- b. *Dirección Estratégica: En esta etapa se revisará la misión y la visión, considerando el análisis del entorno y diagnóstico institucional, para determinar la necesidad de ajustes a la realidad futura de la Comunidad Institucional, en función de los fines y principios establecidos por el Estatuto Orgánico. (aspiraciones, ideales, valores y creencias de sus integrantes).*

Las políticas institucionales (generales y específicas), establecerán las directrices generales dentro de las cuales se dará la labor institucional.

- c. *Formulación Estratégica: Esta etapa debe contar con el apoyo y direccionamiento técnico de la Oficina de Planificación Institucional, y se determina por:*

c.1: Definición de proyectos estratégicos: Los proyectos que se definan en esta

etapa deben ser concordantes con las políticas institucionales. Estos deberán contener un propósito, metas, actividades, plazo definido, necesidades presupuestarias, el costo aproximado en el largo plazo y la fuente de financiamiento.

El seguimiento se realizará con cada evaluación del Plan Estratégico y se ajustarán de acuerdo con las necesidades institucionales. Será presentado por el Rector para la priorización y aprobación al Consejo Institucional. Esta fase del proceso de planificación se utilizará como insumo para desarrollar los planes de nivel táctico.

c.2: Definición de las metas estratégicas: consiste en la formulación de las metas que permitirán la ejecución del plan estratégico, determinando los responsables, plazos, tipos de financiamiento, recursos presupuestarios y gestión del riesgo. Serán presentadas por el Rector para aprobación al Consejo Institucional.

c.3: Definición de indicadores: Serán presentados por el Rector y aprobado por el Consejo Institucional.

*El producto final será el Plan Estratégico, este deberá ser presentado por el Rector y aprobado al Consejo Institucional.
...”*

“Artículo 10 Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación del proceso de Planificación Institucional, consistirá en la verificación del cumplimiento de los siguientes aspectos:

a. *Plan Estratégico Institucional: se realizará la evaluación y seguimiento del Plan Estratégico al menos al finalizar el año calendario, a través de la evaluación final del Plan Anual Operativo por parte de la Oficina de Planificación Institucional. De considerarlo necesario, esta Oficina deberá formular en conjunto con el Rector, Vicerrectores, Directores de Sede y Centros Académicos, las acciones correctivas para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional, las cuales serán presentadas por el Rector para aprobación ante el Consejo Institucional, el que notificará a la comunidad institucional los ajustes correspondientes a dicho plan.*

...”

4. La Ley General de Control Interno establece los siguientes deberes al jerarca y titulares subordinados con respecto a la valoración del riesgo:

*“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. Las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones N° R-CO-64-2005, N° R-CO-26-2007, N° R-CO-10-2007, en lo que interesa, señalan lo siguiente:

“3.3 Vinculación con la planificación institucional

La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.

*Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insu-
mos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.”*

6. Mediante el oficio R-1030-2021, fechado 22 de noviembre de 2021, suscrito por el Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, en su momento Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, se remitió la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

7. La Secretaría del Consejo Institucional, a solicitud de la Comisión de Planificación

- y Administración, consultó a la Comunidad Institucional, la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, mediante correo electrónico del 26 de noviembre de 2021, estableciendo el plazo para recibir observaciones al 15 de diciembre de 2021.
8. En la Sesión Ordinaria No. 3246, celebrada el 08 de diciembre de 2021, en el artículo 13 (Asuntos de foro), la Administración expuso la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 y se abrió un espacio de consultas para la Comunidad Institucional.
 9. La Comisión de Planificación y Administración mediante el oficio SCI-1335-2021, fechado 10 de diciembre de 2021, suscrito por el MAE. Nelson Ortega Jiménez, en su momento Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, trasladó al Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, las observaciones recibidas durante el espacio de foro de la Sesión Ordinaria No. 3246 en el cual se expuso la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 y el oficio SG-846-2021, suscrito por el MAE. Aarón Román Sánchez, Presidente del Consejo de Departamento de Servicios Generales, en el cual transcribe el acuerdo tomado por este Consejo, en Sesión Ordinaria No. 16-2021, Artículo 10, realizada el día 7 de noviembre de 2021. Consulta a la Comunidad sobre la Propuesta del Plan estratégico 2022-2026.
 10. La Secretaría del Consejo Institucional, a solicitud de la Comisión de Planificación y Administración, amplió el plazo de vencimiento de la consulta a la Comunidad Institucional sobre la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, mediante correo electrónico del 10 de diciembre de 2021, estableciendo un nuevo periodo para recibir observaciones al 18 de febrero de 2022.
 11. Al vencimiento del plazo concedido a la Comunidad Institucional para la consulta de la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, se recibieron observaciones de la Licda. Maribel Jiménez Montero, funcionaria de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, de la M.Ed. Adriana Mata Salas, Directora a.i del Departamento de Orientación y Psicología, de la Escuela de Administración de Empresas y de la MAE. Silvia Watson Araya, Directora del Departamento Financiero Contable. También fueron recibidas de forma extemporánea observaciones de la M.Psc. Camila Delgado Agüero, Presidente de la Comisión Institucional de Salud Integral (CISI), mediante oficio CISI-14-2022, fechado 03 de marzo de 2022.
 12. La Comisión de Planificación y Administración mediante los oficios SCI-021-2022 del 25 de enero de 2022, SCI-132-2022 del 22 de febrero de 2022 y SCI-133-2022 del 23 de febrero de 2022, trasladó al Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, las observaciones recibidas producto del proceso consultivo a la Comunidad Institucional.
 13. La Secretaría del Consejo Institucional recibió el oficio R-167-2022, fechado 02 de marzo de 2022, suscrito por el Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, dirigido al Dr. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, con copia al MBA. José Antonio Sánchez Sanabria, Director de la Oficina de Planificación Institucional, en el cual adjunta el Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026, propuesta que incorpora las observaciones enviadas por la Comunidad Institucional, las cuales, según se indica, fueron analizadas por el grupo de trabajo ad hoc conformado por integrantes del Consejo de Rectoría, integrantes del Consejo Institucional, Director de la Escuela de Administración de Empresas y colaboradores de la Oficina de Planificación Institucional, aplicándose en el documento las consensuadas por el grupo.
 14. Mediante el oficio SCI-258-2022, fechado 22 de marzo de 2022, suscrito por el Dr. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido al Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, con copia al Consejo Institucional y al MBA. José Antonio Sánchez Sanabria, Director de la

Oficina de Planificación Institucional, se indicó:

“... ”

En materia de valoración de riesgos, la Ley General de Control Interno señala lo siguiente:

“... ”

Con posterioridad a la presentación de la propuesta del PEI-22-26, la Rectoría, en su resolución RR-014-2022, resolvió sobre la ejecución de una serie de acciones que podrían afectar el Plan Anual Operativo 2022, mismo que tiene relación directa con la propuesta de plan estratégico, por haberse incorporado en 2022 las metas que correspondían según la programación preliminar realizada en el PEI. En esta resolución se consideró: “7. Para reducir el impacto de estos compromisos presupuestarios en las actividades sustantivas de la Institución, la Administración debe hacer un análisis de sensibilidad de las partidas a afectar.” (El subrayado es proveído).

Tal y como ha sido explicado por la Rectoría y la Vicerrectoría de Administración, en reuniones ante el Consejo Institucional y en el foro a la Comunidad Institucional, existen impactos producto de la aplicación de Regla fiscal y eventuales riesgos que deben ser adecuadamente gestionados, dado que la subejecución de un periodo presupuestario impactará la ejecución de los siguientes.

Por lo anterior, se ha estimado conveniente solicitar que se efectúe por parte de la Oficina de Planificación Institucional, como ente técnico en la materia, una nueva valoración de riesgos a las Metas Estratégicas consideradas en el PEI propuesto, de modo que se propicie un espacio de identificación y análisis de eventos que podrían materializar riesgos que impacten en forma relevante el logro de los objetivos y las metas institucionales (tal como lo ordena

la Ley) dados los efectos ya materializados y eventos que podrían presentarse por la aplicación de la Regla fiscal, y de ser necesario se establezcan los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar por parte de los grupos consultivos o responsables de cada meta.

..”

15. La Secretaría del Consejo Institucional recibió el oficio R-276-2022, fechado 29 de marzo de 2022, suscrito por el Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, dirigido al Dr. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, con copia al Consejo Institucional y al MBA. José Antonio Sánchez Sanabria, Director de la Oficina de Planificación Institucional, en el cual remite respuesta al oficio SCI-258-2022, indicando que se han incorporado en la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, los elementos referidos a la valoración de riesgos en las metas por efectos en la aplicación de Regla fiscal.
16. Mediante oficio SCI-289-2022, fechado 30 de marzo de 2022, suscrito por el Dr. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido al Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector y al MBA. José Antonio Sánchez Sanabria, Director de la Oficina de Planificación Institucional, con copia al Consejo Institucional, se indicó:

“La coordinación de la Comisión de Planificación y Administración recibió el oficio R-276-2022 en el cual se presenta una versión actualizada del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, incluyendo los riesgos por Regla fiscal según se solicitó en el oficio SCI-258-2022. Del análisis preliminar realizado se solicita que, en cuanto al contenido del documento es importante se realicen los siguientes ajustes:

1. *En el apartado 3 Metodología, se realiza una descripción muy*

generalizada de la forma en que se elaboró, pero dado que es importante, por efectos de cumplimiento de las normas técnicas de control interno, establecer claramente objetivos, metas, recursos y responsables, se requiere ampliación sobre los métodos y criterios técnicos empleados para vincular el PEI con los recursos presupuestarios (reflejado en las páginas 112 y siguientes).

2. En el apartado 7.1.6 Regla Fiscal (páginas 48 a 51) incorporar los productos de la Comisión Especial citada, pronunciamiento y textos de ley propuestos, para que la idea quede completa y no como una comisión que tuvo una tarea encomendada. (Sobre este aspecto la Comisión podría proporcionar un texto de referencia)
3. En el apartado 11 Gestión de riesgos Plan Estratégico 2022-2026, específicamente sección 11.6 Resultados, explicar con mayor detalle cuales son los riesgos moderados y muy altos. En este punto el cuadro No 5 señala que hay una fuente de riesgo muy alta, pero en el anexo 1 se indican 2, por lo que se solicita confirmar la exactitud de la información en ambos elementos (cuadro No 5 y anexo 1).

Observaciones generales en cuanto al Plan de acción de respuesta a los riesgos de la Regla Fiscal:

1. El PEI, en sí mismo representa una priorización de actividades, y consecuentemente de recursos, a realizar por parte de la Institución, parece redundante que las acciones para mitigar el riesgo sean "Priorizar los recursos disponibles para

...", por lo anterior, se estima conveniente cómo se plantea en forma concreta obtener insumos para revisar, evaluar y ajustar lo planeado según la valoración de los riesgos durante el quinquenio planificado.

2. ¿Se consideró la viabilidad legal de establecer los "Mecanismos internos por medio de la Fundación" que se proponen?

Se agradece su pronta atención con el fin de permitir avanzar cuanto antes hacia el dictamen del PEI 2022-2026."

17. La Secretaría del Consejo Institucional recibió el oficio R-289-2022, fechado 31 de marzo de 2022, suscrito por el Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector, dirigido al Dr. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, con copia al Consejo Institucional y al MBA. José Antonio Sánchez Sanabria, Director de la Oficina de Planificación Institucional, en el cual en atención al oficio SCI-289-202 "Seguimiento oficio R-276-2022 Plan Estratégico 2022-2026" se procede a ampliar lo indicado, reiterando las preguntas presentadas por la Comisión de Planificación y Administración y sus respectivas respuestas, señala:

"En atención al SCI-289-2022, se procede a ampliar lo indicado, reiterando las preguntas presentadas por CoPA y sus respectivas respuestas:

1. En el apartado 3 Metodología, se realiza una descripción muy generalizada de la forma en que se elaboró, pero dado que es importante, por efectos de cumplimiento de las normas técnicas de control interno, establecer claramente objetivos, metas, recursos y responsables, se requiere ampliación sobre los métodos y criterios técnicos empleados para vincular el PEI

con los recursos presupuestarios (reflejado en las páginas 112 y siguientes).

En el apartado indicado, donde se comenta lo relativo al Plan de Acción, específicamente en lo que refiere a la cuantificación de recursos, se menciona que el método será ampliado en el respectivo apartado de vinculación de metas con requerimientos presupuestarios. En ese

sentido, en el apartado suscrito (pág. 113 y siguientes), se detalla lo siguiente:

“A continuación, se amplía el método utilizado en la asignación de recursos, tanto en gasto de capital como gasto corriente asociado a las metas del Plan Estratégico:

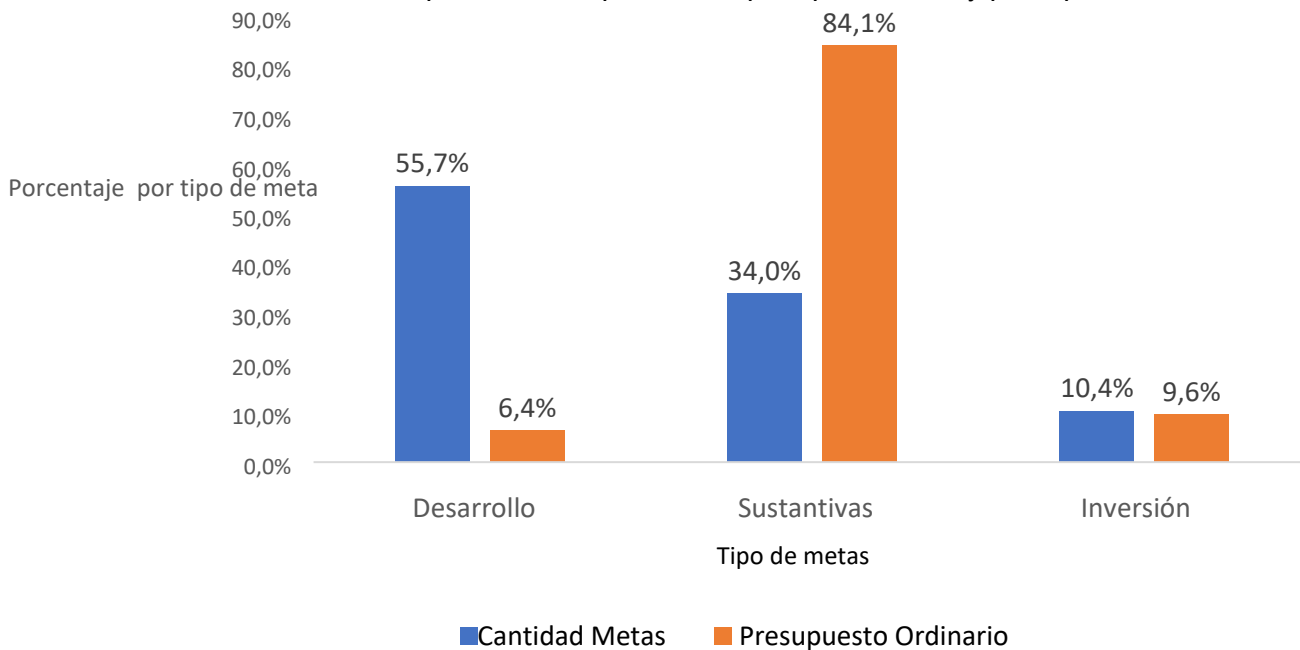
Gastos Corrientes	Gastos de Capital
<p><u>Partida Presupuestaria de Remuneraciones.</u> Cada responsable de las respectivas metas realiza en forma conjunta con el equipo técnico de la Vicerrectoría de Administración y la Oficina de Planificación Institucional, la estimación de tiempos completos equivalentes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

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%), despren-

diéndose 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-0142022), 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.”

2. *En el apartado 7.1.6 Regla Fiscal (páginas 48 a 51) incorporar los productos de la Comisión Especial citada, pronunciamiento y textos de ley propuestos, para que la idea quede completa y no como una comisión que tuvo una tarea encomendada. (Sobre este aspecto la Comisión podría proporcionar un texto de referencia)*

Se toma nota al respecto y se indica lo siguiente, a partir de la página 52 del documento:

“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”.*

3. *En el apartado 11 Gestión de riesgos Plan Estratégico 2022-2026, específicamente sección 11.6 Resultados, explicar con mayor detalle cuales son los riesgos moderados y muy altos. En este punto el cuadro No 5 señala que hay una fuente de riesgo muy alta, pero en el anexo 1 se indican 2, por lo que se solicita confirmar la exactitud de la información en ambos elementos (cuadro No 5 y anexo 1).*

Se actualizó el cuadro No. 5, "Cantidad de estrategias, metas, riesgos, criterio de aceptación y acciones de respuesta al riesgo del Plan Estratégico Institucional 2022-2026" incorporando el riesgo que faltaba.

Observaciones generales en cuanto al Plan de acción de respuesta a los riesgos de la Regla Fiscal:

1. *El PEI, en sí mismo representa una priorización de actividades, y consecuentemente de recursos, a realizar por parte de la Institución, parece redundante que las acciones para mitigar el riesgo sean "Priorizar los recursos disponibles para ...", por lo anterior, se estima conveniente cómo se plantea en forma concreta obtener insumos para revisar, evaluar y ajustar lo planeado según la valoración de los riesgos durante el quinquenio planeado.*

Se cambió la redacción de las acciones de respuesta al riesgo sin perder la esencia de lo propuesto por cada uno de los responsables de las metas. En lugar de priorización se indicó que se estaría monitoreando la disponibilidad de recursos para

realizar los ajustes correspondientes y atender el requerimiento.

1. *¿Se consideró la viabilidad legal de establecer los "Mecanismos internos por medio de la Fundación" que se proponen?*

Realizar un análisis para determinar la creación de un mecanismo interno por medio de la Fundación.

Adicionalmente a las observaciones realizadas, importante mencionar que se agregó un apartado referente al cumplimiento del proceso según las normas de Control Interno (Apartado 11.8)"

18. *Mediante oficio SCI-313-2022, fechado 05 de abril de 2022, suscrito por el Dr. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido a la MAE. Silvia Watson Araya, Directora del Departamento Financiero Contable, con copia al Consejo Institucional, al Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector y al Dr. Humberto Villalta Solano, Vicerrector de Administración en el cual se solicita criterio técnico al Departamento Financiero Contable, sobre la razonabilidad de las estimaciones realizadas y la congruencia con las proyecciones plurianuales de la Institución, del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, se indicó*

"La Comisión de Planificación y Administración tiene en análisis el Plan Estratégico Institucional 2022-2026 (el cual se adjunta), en la reunión No. 964-2022 realizada el 31 de marzo del presente año, en el marco de lo establecido en el Artículo 23 del Reglamento del Consejo Institucional, el cual señala que las Comisiones Permanentes podrán hacerse asesorar por técnicos o especialistas de todas las instancias institucionales, se acordó que, dado que el documento contiene un apartado de vinculación entre las metas estratégicas con un posible

presupuesto requerido, solicitar criterio técnico al Departamento Financiero Contable sobre la razonabilidad de las estimaciones realizadas y la congruencia con las proyecciones plurianuales de la Institución.

Se agradece remitir el criterio en un plazo de 10 días hábiles.”

19. La Secretaría del Consejo Institucional recibió el oficio DFC-477-2022, fechado 27 de abril de 2022, suscrito por la MAE. Silvia Watson Araya, Directora del Departamento Financiero Contable, dirigido al Ing. Luis Alexander Calvo Valverde, Coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, con copia al Consejo Institucional, al Ing. Luis Paulino Méndez Badilla, Rector y al Dr. Humberto Villalta Solano, Vicerrector de Administración, en el cual en atención a lo solicitado mediante oficio SCI-313-2022 remite criterio técnico sobre Plan Estratégico Institucional 2022-2026, indica:

“En atención a lo solicitado mediante oficio SCI-313-2022, se informa que el Departamento Financiero Contable procedió a realizar una revisión y análisis del Plan Estratégico 2022-2026, específicamente el apartado “Vinculación de Metas con Requerimientos Presupuestarios”. De dicha revisión cabe resaltar lo siguiente:

1. El Plan Estratégico contempla únicamente metas estratégicas, en las cuales se cuantifica el presupuesto que se requiere para cumplir cada una de ellas durante los periodos 2022- 2026, cuantificación que se detalla más adelante.
2. En lo que respecta a la metodología empleada para determinar el presupuesto requerido para cada meta en cada uno de los periodos fue ampliada por medio del oficio R-289- 2022, sin

embargo, el Departamento Financiero Contable conoció la metodología empleada por el Vicerrector de Administración para la vinculación de las metas del eje denominado Gestión, mecanismo que consistió en:

- Se entrevistó al gestor de cada meta, para determinar en el tiempo los recursos necesarios para atender la meta.

- El requerimiento de recurso humano (remuneraciones) se modeló con base en los posibles candidatos o funcionarios que se asignarían a cada meta.

- Para definir el presupuesto requerido en gastos operativos (partidas de Servicios y Materiales y Suministros) se consideraron los gastos requeridos o estimados en esos rubros.

- Durante ese proceso de cuantificación se contó con el apoyo del equipo de la Vicerrectoría de Administración y la Oficina de Planificación.

3. En el cuadro 1, se detalla el presupuesto requerido por año para atender la totalidad de las metas estratégicas. En éste se presenta el detalle según Gasto Corriente y Gasto de Capital.

Cuadro 1. Detalle de presupuesto por año Gasto corriente y Gasto de Capital (millones de colones)

Año	Gasto Corriente	Gasto Capital	Total
2022	3,364.04	1,510.00	4,874.04

2023	3,612.17	2,267.20	5,879.37
2024	4,109.16	2,346.97	6,456.14
2025	4,387.69	2,195.51	6,583.20
2026	4,533.50	2,511.85	7,045.35

4. Como complemento al detalle anterior, en el cuadro 2, se desglosa el presupuesto requerido, pero mostrando dentro del Gasto Corriente, cuanto corresponde a remuneraciones y cuánto a otros gastos (Servicios y Materiales y Suministros). En el caso del Gasto de Capital,

5.

se debe recordar que, para este caso corresponde a la inversión requerida en la partida de bienes duraderos.

Cuadro 2. Detalle de presupuesto por año Por partida (millones de colones)

Año	Gasto Corriente	Remuneraciones	Otros Gastos	Gasto Capital	Total
2022	3,364.04	2,702.57	661.47	1,510.00	4,874.04
2023	3,612.17	3,000.99	611.18	2,267.20	5,879.37
2024	4,109.16	3,453.75	655.41	2,346.97	6,456.14
2025	4,387.69	3,684.16	703.53	2,195.51	6,583.20
2026	4,533.50	3,782.91	750.59	2,511.85	7,045.35

5. Cabe resaltar que, dentro de la estimación de recursos requeridos en la partida de remuneraciones, se incluye además de recurso humano existente, el costo de plazas nuevas, a pesar de que en los últimos años la tendencia ha sido no crear plazas dadas las presiones presupuestarias por suficiencia de recursos, control del gasto institucional y últimamente por regla fiscal. Estos costos se consideran, aunque las plazas no sean creadas se espera que el responsable de la meta asigne el recurso humano necesario para atender las actividades y así aportar para el cumplimiento de la meta.

6. En el cuadro 3. se muestra cuanto representa del total

del Presupuesto Ordinario los recursos asignados a las

metas estratégicas, lo anterior se detalla para cada uno de los años. Para los periodos 2023-2026 se toma como referencia las proyecciones incorporadas en el Informe Presupuesto Ordinario 2022.

Cuadro 3. Peso de las metas

estratégicas en el total de presupuesto (millones de colones)

Año	Total Presupuesto Ordinario	Presupuesto Metas Estratégicas	%
2022	71,537.71	4,874.04	6.8%
2023	71,581.20	5,879.37	8.2%
2024	72,931.52	6,456.14	8.9%
2025	74,307.36	6,583.20	8.9%
2026	75,709.15	7,045.35	9.3%

Como se aprecia en el cuadro anterior, los recursos asignados para las metas estratégicas en el año 2022 representan un 6.8% del total del Presupuesto Ordinario y en cada uno de los años se da un crecimiento, alcanzando en el año 2026 un 9.3% del total del presupuesto inicial. No obstante, tal como se indicó antes, no quiere decir que este recurso constituya gastos incrementales para su ejecución.

7. *En el Plan Estratégico Institucional se detalla el presupuesto requerido a lo largo del tiempo para atender cada meta, sin embargo, es importante recordar que éstas son metas que se visualizan cumplir en el mediano y largo plazo, por lo que los requerimientos pueden variar ante las diversas situaciones que aporta la maduración de las metas además del ambiente cambiante, así como otros elementos que aportan a la optimización durante su ejecución. En caso de que situación de mejora se presenten, el presupuesto asignado a las metas podrá ser ajustado oportunamente, para lo cual se pueden utilizar los mecanismos establecidos en la normativa para variar el presupuesto, dentro de los que destaca el proceso de formulación del Presupuesto Ordinario, el Presupuesto Extraordinario y las Modificaciones Presupuestarias. Al día de hoy, es la mejor estimación que se puede dar.*

8. *Otro punto por resaltar es que a partir del año 2022 la aplicación de la regla fiscal, limita el crecimiento del gasto total (gasto corriente y gasto de capital), por lo que alguna variación que signifique un aumento en el presupuesto asociado a las metas estratégicas debe analizarse detalladamente de manera integral con la actividad ordinaria de la Institución, ya que la Institución debe garantizar el cumplimiento de la aplicación de dicha regla. Se debe recordar que la creación de plazas puede impactar el indicador de gasto corriente.*

9. *Por otra parte, pero siempre asociado al tema de aplicación de regla fiscal, se debe contemplar que ésta limita tanto el crecimiento de la formulación como el de la ejecución, por lo que esto puede ocasionar que en los próximos años la Institución cuente con recursos que no podrán ser ejecutados, por lo tanto, las proyecciones deben realizarse tanto para el proceso de formulación como para el de ejecución; por esto las proyecciones deben actualizarse todos los años.*

Dado lo anterior, se tiene que las metas estratégicas y el procedimiento de cuantificación es razonable bajo los argumentos antes indicados, sin embargo, se tiene que parte de los costos no constituyen gastos incrementales, toda vez que considera recurso presupuestario que es parte de los procesos de formulación

como son las plazas existentes, asignación en presupuesto operativo y equipamiento. En lo que respecta a la congruencia con las proyecciones plurianuales, se tiene que la estimación realizada mantiene proporcionalidad de los recursos dedicados a metas estratégicas, que, aunque es cuantioso, se encuentra por debajo en todos los casos del 10% del presupuesto total. Cabe recalcar que las metas estratégicas deben ser revisadas, actualizadas en su cuantificación y vinculación con el Plan Anual Operativo y en cada Presupuesto Ordinario.”

CONSIDERANDO QUE:

1. Corresponde al Consejo Institucional aprobar el Plan Estratégico Institucional, decisión que debe adoptar basado en las Políticas Generales aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa, siendo de relevancia para este asunto las indicadas en el Resultando No.1, y la reglamentación respectiva, detallada en los Resultandos No. 2 y No. 3.

2. La propuesta de Plan Estratégico Institucional 2022-2026 (versión remitida mediante memorando R-289-2022 del 31 de marzo de 2022), se compone de una reseña histórica de la organización, el Marco Estratégico Institucional, el Marco Jurídico, la estructura organizativa, el análisis del contexto, estrategias, metas institucionales, indicadores, valoración de riesgos y estimación financiera para su efectiva administración.
3. La propuesta de Plan Estratégico Institucional 2022-2026, como instrumento orientador del desarrollo institucional, plantea las siguientes estrategias y metas:

Plan Estratégico 2022-2026

Estrategias	Metas
EI.1.1. Mantener actualizada la oferta académica en programas de capacitación, de técnicos (relacionado con el marco de cualificación), de pregrado, de grado y posgrado.	ME.1.1.1: 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.
	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.
	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.
	ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de 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.

Plan Estratégico 2022-2026

Estrategias	Metas
<p>El.2.1. Fomentar la integración de la investigación con la docencia y la extensión.</p>	<p>ME.2.1.1: Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.</p>
	<p>ME.2.1.2: Alcanzar al 2026, la vinculación del 23% de los TFG con actividades de investigación y extensión.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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.</p>
	<p>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, extra-curriculares y co-curriculares.</p>
	<p>ME.2.1.6: Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.</p>
<p>El.2.2. Impulsar actividades de generación de conocimiento en todas las instancias académicas.</p>	<p>ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos en un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.</p>
	<p>ME.2.2.2. Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.</p>
	<p>ME.2.2.3: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.</p>
	<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.</p>
	<p>ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.</p>
	<p>ME.2.2.6: Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.</p>
<p>El.2.3. Impulsar la innovación y emprendimiento en los sectores sociales y productivos.</p>	<p>ME.2.3.1: Incrementar 1 actividad académica por año que impulse la innovación en los sectores sociales y productivos.</p>
<p>El.3.1. Fortalecer la extensión y la acción social como funciones sustantivas del quehacer institucional para una mejor rendición de cuentas.</p>	<p>ME.3.1.1: Alcanzar al 2026, al menos 14 productos académicos asociados a la extensión y acción social.</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>
	<p>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.</p>

Plan Estratégico 2022-2026

Estrategias	Metas
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.
	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.
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.	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.
	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.
	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.
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.	ME.5.1.1: Definir al 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.
	ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, la estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.
	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.
El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.1: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el modelo de control interno y gestión del riesgo.
	ME.5.2.2: Implementar al 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.
	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.
	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.
El.5.2. Asegurar una cultura de calidad a través de la planificación, del mejoramiento de las competencias del personal y la gestión por procesos.	ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.
	ME.5.2.7: Actualizar al 2026, el 100% del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa para la mejor

Plan Estratégico 2022-2026

Estrategias	Metas
	atención de actores del desarrollo local en cada uno de los Campus Tecnológicos y Centros Académicos. ME.5.2.8: Acreditar al 2026, pruebas de laboratorio.
EI.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. 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.
EI.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.
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. ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales. 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.
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. 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. ME.8.1.4: Mantener 1 plan anual creciente de inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución. ME.8.1.5: Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sostenibles para la 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. 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.

Plan Estratégico 2022-2026

Estrategias	Metas
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.
	ME.9.1.2: Desarrollar 4 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.

4. Conforme con lo indicado en la etapa Formulación Estratégica, del Artículo 9 Etapas del Proceso de Planificación Institucional, del Reglamento del Proceso de Planificación Institucional y según la información contenida en la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2022-2026, se tiene que:

- a. Las estrategias y metas propuestas han sido asociadas con las Políticas Generales aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa.
- b. El planteamiento de las metas incluye los indicadores para su evaluación y la indicación de los cargos responsables de su ejecución.
- c. Se presentan las fichas técnicas de los indicadores, mismas que 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.
- d. Se especifican los riesgos que podrían afectar la ejecución de la estrategia a través de las metas estratégicas, se determina el criterio de aceptación y se incorpora el plan de acción de respuesta a esos riesgos.

e. La propuesta detalla la vinculación de metas estratégicas y requerimientos presupuestarios, e integra la estimación de los líderes por programas y cuantificación presupuestaria, tal enfoque incluye a los Campus Tecnológicos y Centros Académicos de la Institución.

5. Los resultados obtenidos con el proceso de gestión de riesgos al Plan Estratégico Institucional 2022-2026, los cuales se obtienen como resultado de 56 metas valoradas, indican que:

- a. Del total de las metas valoradas un 79% poseen al menos un riesgo asociado
- b. Un 47% de las metas se consideró que el riesgo es moderado, 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.
- c. De las metas gestionadas se identificaron 68 fuentes de riesgo, de los cuales 48 se clasifican con criterio de aceptación bajo y moderado y dos como "Muy Alto".
- d. Se plantean 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.
- e. Se identifican y genera un 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.

- f. 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.

6. Del detalle de la vinculación de metas estratégicas con los requerimientos presupuestarios, que integra la estimación se obtiene lo siguiente:

Vinculación de metas con requerimientos presupuestarios 2022-2026
(en millones de colones)

Meta Estratégica	Total
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.	605,00
ME.1.1.2: Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semipresencial o virtual en técnicos, grado y posgrado.	453,40
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.	1.645,01
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.	8.453,48
ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.	99,48
ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.	117,79
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.	158,70
ME.2.1.1: Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.	338,55
ME.2.1.2: Alcanzar al 2026, la vinculación del 23% de los Trabajos Finales de Graduación con actividades de investigación y extensión.	36,94
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.	75,31
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.	49,04
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.	1.441,81
ME.2.1.6: Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.	74,13
ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos en un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.	123,96
ME.2.2.2: Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.	78,95
ME.2.2.3: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.	155,86
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.	108,26
ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.	418,68
ME.2.2.6: Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.	525,51

Meta Estratégica	Total
ME.2.3.1: Incrementar 1 actividad académica por año que impulsen la innovación en los sectores sociales y productivos.	119,37
ME.3.1.1: Alcanzar al 2026, al menos 14 productos académicos asociados a la extensión y acción social.	111,05
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.	318,80
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.	280,64
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.	707,17
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.	272,10
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.	475,30
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.	912,40
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.	344,57
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.	344,57
ME.5.1.1: Definir al 2025, 1 modelo que mejore los servicios estudiantiles en los Campus Locales y Centros Académicos.	280,64
ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, la estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.	188,66
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.	171,90
ME.5.2.1: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.	410,80
ME.5.2.2: Implementar al 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.	64,20
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.	217,10
ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.	257,10
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.	141,90
ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.	28,20
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.	25,09
ME.5.2.8: Acreditar al 2026, pruebas de laboratorio.	166,99
ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continúa 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.	1.031,39
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.	1.070,40
ME.6.2.1: Implementar al 2026, 1 Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral de la Comunidad Institucional.	230,10
ME.7.1.1: Integrar al 2026, en un sistema digital la documentación institucional.	617,70

ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	3.625,00
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.	318,30
ME.7.1.4: Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.	698,32
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.	297,30
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.	137,80
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.	68,00
ME.8.1.4: Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.	136,00
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.	278,60
ME.8.1.6: Implementar al 2026, el Modelo de Presupuestación Plurianual de Base Cero.	313,00
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.	326,80
ME.9.1.1: Incrementar al 2026, al menos 2 programas académicos articulados entre las universidades públicas.	438,93
ME.9.1.2: Desarrollar 4 nuevos proyectos o actividades académicas anuales articuladas con IESUE en las distintas regiones del país.	452,00
Total	30.838,05

7. En respuesta a la solicitud del criterio técnico planteado al Departamento Financiero Contable sobre la razonabilidad de las estimaciones realizadas y la congruencia con las proyecciones plurianuales de la Institución, del criterio técnico se tiene que:

- a. Las metas estratégicas y el procedimiento de cuantificación son razonable bajo los argumentos por esta dependencia indicados y que se transcriben en el Resultando No. 19.
- b. Parte de los costos estimados no constituyen gastos incrementales, toda vez que considera recurso presupuestario que es parte de los recursos ya incorporados en el presupuesto institucional como son las plazas existentes, asignación en presupuesto operativo y equipamiento.
- c. En lo que respecta a la congruencia con las proyecciones

plurianuales, se tiene que la estimación realizada mantiene proporcionalidad de los recursos dedicados a metas estratégicas, que, aunque es cuantioso, se encuentra por debajo en todos los casos del 10% del presupuesto total.

- d. Las metas estratégicas deben ser revisadas, actualizadas en su cuantificación y vinculación con el Plan Anual Operativo y en cada Presupuesto Ordinario.

8. La metodología de construcción de la propuesta del Plan Estratégico 2022-2026, se puede describir de la siguiente forma:

- a. Conformación de una Comisión Especial nombrada por el presidente del Consejo Institucional y Rector con integrantes del Consejo Institucional, Vicerrectores y Vicerrectoras, Di-

rectores de Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos, un especialista de la Escuela de Administración de Empresas en planificación estratégica y personal de la Oficina de Planificación Institucional

- b. Definición de sesiones permanentes y cronograma de trabajo.
 - c. Definición de la metodología de formulación, consulta y presentación al Consejo Institucional.
 - d. Sesiones con representantes externos de diferentes sectores claves de la economía, la sociedad y política nacional.
 - e. Presentación a la Comisión Especial de diagnósticos y estudios realizados por la OPI y otras instancias externas, como un insumo a la formulación del PE.
 - f. Reportes periódicos al Consejo Institucional y cápsulas informativas a la comunidad.
 - g. Conformación de equipos por Vicerrectoría para dar seguimiento al proceso de elaboración
 - h. Procesos de validación con la Comisión y equipos de apoyo.
- 9.** Se realizó consulta a la Comunidad Institucional por parte de la Comisión de Planificación y Administración, con el fin de recibir observaciones al Plan Estratégico, cuyo plazo se dispuso desde el 26 de noviembre al 15 de diciembre de 2021, siendo ampliado posteriormente hasta el 18 de febrero de 2022 inclusive. Esta etapa permitió la recepción de observaciones de distintas instancias (detalladas en el Resultando No. 11). Los aportes re-

cibidos, tanto en tiempo como extemporáneos, fueron analizados e incorporados en el documento. Como parte de este proceso, se llevó a cabo un foro abierto a la Comunidad Institucional, en el marco de una sesión del Consejo Institucional, en donde se expuso la propuesta de Plan Estratégico y se abrió un espacio de consultas para la Comunidad Institucional.

- 10.** El proceso de formulación consulta y aprobación del Plan Estratégico Institucional se realizó bajo un contexto social y económico con indicadores alarmantes en términos de producción, empleo, pobreza y desigualdad. Además, ha estado unido con la promulgación de leyes que limitan el accionar de la estructura pública, lo que tiene implicaciones en lograr las metas que se están planteando. En ese sentido, el Consejo Institucional, así como la Administración y la Institución en general deberán dar un estricto seguimiento, que permita que las aspiraciones planteadas en las Políticas Generales se logren.
- 11.** La Comisión de Planificación y Administración concluyó su análisis en la reunión No. 971-2022 del 12 de mayo de 2022, dictaminando recomendar al Pleno del Consejo Institucional que se apruebe el Plan Estratégico Institucional 2022-2026.

SE ACUERDA:

- a. Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2022-2026, adjunto al oficio R-289-2022, mismo que detalla, entre otros elementos, lo siguiente:

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,11 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.1: Actualizar la currícula de al menos el 15% anual de los planes de estudio en el marco de la certificación y acreditación de los programas académicos.</p>	<p>1.1.1.1: Porcentaje de planes de estudio de actualizados.</p>	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,11 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.2: Ofertar al 2026, al menos un 8% de los grupos de manera semipresencial o virtual en grado y posgrado.</p>	<p>1.1.2.1: Porcentaje de grupos ofertados semipresencial o virtual.</p>	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,11 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.3: Implementar al 2026, el 100% del nuevo Modelo Pedagógico aprobado en el IV Congreso en los programas de pregrado, grado y posgrado del TEC.</p>	<p>1.1.3.1: Porcentaje acumulado de avance en la implementación del nuevo Modelo Pedagógico.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 5,7,8 Estrategia: El.1.1.</p>	<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.</p>	<p>1.1.4.1: Porcentaje de programas de grado acreditados.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1, 3 Estrategia: El.1.1.</p>	<p>ME.1.1.5: Lograr al 2026, la acreditación de 3 programas de posgrado.</p>	<p>1.1.5.1: Cantidad de programas de posgrado acreditados.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>1. Fortalecer los programas académicos existentes y promover la apertura de nuevas opciones, en los campos de tecnología y ciencias conexas a nivel de grado y posgrado.</p> <p>Política General: 1,2,3,5 Estrategia: El.1.2.</p>	<p>ME.1.2.1: Alcanzar al 2026, entre el 50% al 60% de la población docente con nivel de inglés B2.</p>	<p>1.2.1.1: Porcentaje de población docente con nivel de inglés B2.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<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>	<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.</p>	<p>1.2.2.1: Porcentaje de programas de grado con nivel B2 de inglés como requisito de graduación.</p>	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 1,2,3,11 Estrategia: El.1.2.</p>	<p>ME.2.1.1: Incrementar al 2026, en un 40% las acciones internacionales desde la investigación y docencia.</p>	<p>2.1.1.1: Tasa de variación de acciones internacionales desde la investigación y docencia.</p>	<p>Vicerrector (a) Docencia y Vicerrector (a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>ME.2.1.2: Alcanzar al 2026, la vinculación del 23% de los Trabajos Finales de Graduación con actividades de investigación y extensión.</p>	<p>2.1.2.1: Porcentaje de Trabajos Finales de Graduación vinculados con actividades de investigación y extensión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 1,3 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>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.</p>	<p>2.1.3.1: Porcentaje de cursos de posgrado que incorporan conocimientos de investigación y extensión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 1 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>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.</p>	<p>2.1.4.1: Porcentaje de proyectos y actividades desarrollados en los cursos vinculados con las actividades de investigación y extensión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 2,6,11 Estrategia: El.2.1.</p>	<p>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.</p>	<p>2.1.5.1: Cantidad de estudiantes que participan en actividades de investigación y extensión formalmente aprobadas, extracurriculares y co-curriculares.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3,4,11 Estrategia: EI.2.1.</p>	<p>ME.2.1.6: Realizar 10 proyectos estudiantiles anuales de investigación y extensión.</p>	<p>2.1.6.1: Cantidad de proyectos estudiantiles de investigación y extensión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3,4,11 Estrategia: EI.2.2.</p>	<p>ME.2.2.1: Incrementar al 2026, al menos un 20% los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.</p>	<p>2.2.1.1: Tasa de variación anual de los proyectos de investigación y extensión con participación nacional e internacional.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 8,10 Estrategia: EI.2.2.</p>	<p>ME.2.2.2: Lograr al 2026, que el 100% de las unidades académicas hayan participado en actividades de investigación y extensión.</p>	<p>2.2.2.1: Porcentaje de unidades académicas que participan en actividades de investigación y extensión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3,4 Estrategia: EI.2.2.</p>	<p>ME.2.2.3: Incrementar al 2026, el 50% de la cantidad de publicaciones científicas en revistas indexadas.</p>	<p>2.2.3.1: Tasa de variación anual de publicaciones científicas en revistas indexadas.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3,4 Estrategia: EI.2.2.</p>	<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.</p>	<p>2.2.4.1: Porcentaje de resultados de investigación y extensión visibilizados en el repositorio institucional.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3,5 Estrategia: EI.2.2.</p>	<p>ME.2.2.5: Incrementar al 2026, en un 65% la movilidad internacional para la academia.</p>	<p>2.2.5.1: Tasa de variación de académicos y estudiantes en movilidad internacional.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al</p>	<p>ME.2.2.6: Incrementar en un 2% anual la movilidad nacional para la academia.</p>	<p>2.2.6.1: Tasa de variación anual de académicos y estudiantes en movilidad nacional.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3 Estrategia: EI.2.2.</p>			
<p>2. Mejorar la generación y transferencia de conocimiento científico, tecnológico y técnico innovador, que contribuyan al desarrollo del sector socio-productivo.</p> <p>Política General: 3,5 Estrategia: EI.2.3.</p>	<p>ME.2.3.1: Incrementar 1 actividad académica por año que impulsen la innovación en los sectores sociales y productivos.</p>	<p>2.3.1.1: Cantidad de actividades académicas que impulsan la innovación en los sectores sociales y productivos.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</p>
<p>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.</p> <p>Política General: 3,4,5 Estrategia: EI 3.1.</p>	<p>ME.3.1.1: Alcanzar al 2026, al menos 14 productos académicos asociados a la extensión y acción social.</p>	<p>3.1.1.1: Cantidad de productos académicos asociados a extensión y acción social.</p>	<p>Vicerrector(a) de Investigación y Extensión</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>Política General: 2 Estrategia: EI.4.1.</p>	<p>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.</p>	<p>4.1.1.1: Porcentaje de avance del proceso institucional de atracción de estudiantes.</p>	<p>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</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>Política General: 4,11 Estrategia: EI.4.1.</p>	<p>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.</p>	<p>4.1.2.1: Porcentaje de avance de la consolidación del Modelo de Admisión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</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>Política General: 4,11 Estrategia: EI.4.2.</p>	<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.</p>	<p>4.2.1.1: Tasa de variación de la evaluación promedio de habilidades para la vida.</p>	<p>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</p>
<p>4. Garantizar al sector estudiantil un ambiente y condiciones que propicien el ac-</p>	<p>ME.4.2.2: Consolidar al 2025, 1 programa institucional e interdisciplinario que fomente la adaptación a la</p>	<p>4.2.2.1: Porcentaje de avance del programa de</p>	<p>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>ceso equitativo, la permanencia, el éxito académico, la formación integral, la graduación y su futura inserción al sector socio-productivo del país.</p> <p>Política General: 11 Estrategia: EI.4.1.</p>	<p>vida universitaria en la población de nuevo ingreso.</p>	<p>adaptación de población de nuevo ingreso.</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>Política General: 11 Estrategia: EI.4.3.</p>	<p>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.</p>	<p>4.3.1.1: Cantidad de acciones desarrolladas que promuevan el respeto a los derechos humanos y la inclusión.</p>	<p>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</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>Política General: 11 Estrategia: EI.4.3.</p>	<p>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.</p>	<p>4.3.2.1: Cantidad de programas y servicios presenciales y no presenciales implementados.</p>	<p>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</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>Política General: 2,11 Estrategia: EI.4.3.</p>	<p>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.</p>	<p>4.3.3.1: Diferencia porcentual de la deserción de estudiantes de primer ingreso.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>
		<p>4.3.3.2: Diferencia porcentual de la deserción acumulada de estudiantes regulares.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</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>Política General: 2,11 Estrategia: EI.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>Vicerrector(a) de Docencia</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 5 Estrategia: EI.5.1.</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>Vicerrector(a) de Vida Estudiantil y Servicios Académicos</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 5 Estrategia: EI.5.1.</p>	<p>ME.5.1.2: Desarrollar al 2026, 1 estrategia para articular el trabajo para la distribución de plazas en docencia, investigación y extensión.</p>	<p>5.1.2.1: Porcentaje de avance de la estrategia de distribución de plazas.</p>	<p>Vicerrector(a) de Docencia</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 10 Estrategia: EI.5.1</p>	<p>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.</p>	<p>5.1.3.1: Porcentaje de avance de la implementación del Centro de Servicios.</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 7,8 Estrategia: EI.5.2.</p>	<p>ME.5.2.1: Documentar el 10% anual los procesos institucionales según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.</p>	<p>5.2.1.1: Porcentaje de los procesos institucionales documentados según el Modelo de Control Interno y Gestión del Riesgo.</p>	<p>Director (a) de Oficina de Planificación Institucional</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 2,3,10 Estrategia: EI.5.2.</p>	<p>ME.5.2.2: Implementar al 2025, el Modelo de Planificación Institucional Estratégico, ágil e integral para la toma de decisiones.</p>	<p>5.2.2.1: Porcentaje de avance en las etapas de implementación del Modelo de Planificación Institucional Estratégico.</p>	<p>Director (a) de Oficina de Planificación Institucional</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 2,3,10 Estrategia: EI.5.2.</p>	<p>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.</p>	<p>5.2.3.1: Porcentaje de avance de la propuesta del Modelo de Gobernanza Institucional.</p>	<p>Director (a) de Oficina de Planificación Institucional</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 2,3,10 Estrategia: EI.5.2.</p>	<p>ME.5.2.4: Implementar al 2026, 1 Modelo de Inteligencia de Negocio para apoyar y retroalimentar la toma de decisiones.</p>	<p>5.2.4.1: Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Inteligencia de Negocio.</p>	<p>Director (a) de Oficina de Planificación Institucional</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 2,3,10 Estrategia: EI.5.2.</p>	<p>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.</p>	<p>5.2.5.1: Porcentaje de avance de la implementación del sistema de mejora para la revisión y aprobación de reglamentos.</p>	<p>Director (a) de Oficina de Planificación Institucional</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 2,3,10 Estrategia: EI.5.2.</p>	<p>ME.5.2.6: Implementar al 2024, 1 Código de Ética en la Institución.</p>	<p>5.2.6.1: Porcentaje de avance de la implementación del Código de Ética.</p>	<p>Rector (a)</p>
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 2,3,10 Estrategia: EI. 5.2.</p>	<p>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</p>	<p>5.2.7.1: Porcentaje de avance de la actualización del Modelo de Desconcentración Técnica y Administrativa.</p>	<p>Directores Campus Tecnológicos Locales y Centros Académicos</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
	Tecnológicos y Centros Académicos.		
<p>5. Contar con procesos y servicios ágiles, flexibles y oportunos para el desarrollo del quehacer institucional.</p> <p>Política General: 5,7 Estrategia: EI.5.2.</p>	ME.5.2.8: Acreditar al 2026, pruebas de laboratorio.	5.2.8.1: Cantidad de pruebas de laboratorio acreditadas.	Vicerrector(a) de Docencia
<p>6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo.</p> <p>Política General: 5,7 Estrategia: EI.5.2.</p>	ME.6.1.1: Capacitar al 2026, el 100% del personal académico en un Plan de Educación Continúa 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.	Vicerrector(a) de Docencia
<p>6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo.</p> <p>Política General: 7,8 Estrategia: EI.6.1.</p>	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.	Vicerrector(a) de Administración
<p>6. Desarrollar el talento humano orientado hacia la gestión efectiva y el mejoramiento continuo.</p> <p>Política General: 7,8 Estrategia: EI.6.2.</p>	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.	Vicerrector(a) de Administración
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p>Política General: 7,8 Estrategia: EI.7.1</p>	ME.7.1.1: 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.	Vicerrector(a) de Administración
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p>Política General: 7,8 Estrategia: EI.7.1</p>	ME.7.1.2: Lograr la transformación digital en 2 procesos institucionales anuales.	7.1.2.1: Cantidad de procesos institucionales digitalizados.	Vicerrector(a) de Administración

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p>Política General: 7,8,9 Estrategia: EI.7.1</p>	<p>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.</p>	<p>7.1.3.1: Cantidad de cubos implementados en modo producción.</p>	<p>Director(a) de Oficina de Planificación Institucional y director(a) de DATIC</p>
<p>7. Optimizar el desarrollo y uso de las tecnologías de información y comunicación, equipamiento e infraestructura que facilite la gestión institucional.</p> <p>Política General: 7,8 Estrategia: EI.7.1</p>	<p>ME.7.1.4: Implementar al 2026, el Marco de Gobierno y Gestión de las TI.</p>	<p>7.1.4.1: Porcentaje de avance del Marco de Gobierno y Gestión de las TI.</p>	<p>Rector(a) y director(a) de DATIC</p>
<p>8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES.</p> <p>Política General: 9 Estrategia: EI.8.1</p>	<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.</p>	<p>8.1.1.1: Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de Financiamiento de Becas Estudiantiles.</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>
<p>8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES.</p> <p>Política General: 9 Estrategia: EI.8.1</p>	<p>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.</p>	<p>8.1.2.1: Tasa de variación del ingreso por fuentes propias.</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>
<p>8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES.</p> <p>Política General: 9 Estrategia: EI.8.1.</p>	<p>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.</p>	<p>8.1.3.1: Cantidad de informes de análisis prospectivo-presentados.</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>
<p>8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES.</p> <p>Política General: 9 Estrategia: EI.8.1.</p>	<p>ME.8.1.4: Mantener 1 Plan Anual Creciente de Inversión que garantice la continuidad del servicio en la Institución.</p>	<p>8.1.4.1: Cantidad de Planes de Inversión presentados.</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>
<p>8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución</p>	<p>ME.8.1.5: Implementar al 2026, 1 Modelo de Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios</p>	<p>8.1.5.1: Porcentaje de avance de la implementación del Modelo de</p>	<p>Vicerrector(a) de Administración</p>

OBJETIVO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA	META	INDICADOR	RESPONSABLE
de recursos complementarios al FEES. Política General: 9 Estrategia: EI.8.1.	Sustentables para la Institución con el fin de garantizar el desarrollo de socios estratégicos y la eficiencia en el uso de los recursos.	Gestión de Proveedores y Adquisición de Bienes y Servicios Sustentables.	
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 9 Estrategia: 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.	Vicerrector(a) de Administración
8. Generar proyectos y acciones viables y sostenibles que promuevan la sostenibilidad financiera y la consecución de recursos complementarios al FEES. Política General: 9 Estrategia: 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.	Vicerrector(a) de Administración
9. Implementar acciones articuladas en las distintas regiones del país, para ampliar la cobertura y el acceso a la Educación Superior Estatal contribuyendo así, al desarrollo integral del país. Política General: 10 Estrategia: EI.9.1.	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.	Vicerrector(a) de Docencia
9. Implementar acciones articuladas en las distintas regiones del país, para ampliar la cobertura y el acceso a la Educación Superior Estatal contribuyendo así, al desarrollo integral del país. Política General: 10 Estrategia: EI.9.1	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.	Vicerrector(a) de Investigación y Extensión



Microsoft Word Document

b. Instruir a la Rectoría para que, en el Informe de Evaluación del Plan Anual Operativo de cada semestre, se incluya un apartado con el informe de evaluación y seguimiento del Plan de Acción Institucional 2022-2026, así como la propuesta de ajustes, cuando estos se estimen necesarios.

c. Solicitar a la Rectoría, que en la Evaluación del Plan Anual Operativo 2022 al 31 de diciembre de 2022, se adjunten los documentos de los diagnósticos, estudios, modelos, propuestas o estrategias que evidencian la ejecución de lo planificado para el presente año y que sirven como

base para la planificación de los años 2023-2026.

- d. Solicitar a la Rectoría, se giren las instrucciones que correspondan, para que se efectúe un monitoreo y revisión continua de los riesgos asociados, de modo que puedan establecerse acciones oportunas, para una adecuada mitigación de las probabilidades de ocurrencia y los impactos asociados.
- e. Indicar que, contra este acuerdo podrá interponerse recurso de revocatoria ante este Consejo o de apelación ante la

Aprobado por la Sesión del Consejo Institucional, Sesión Ordinaria No. 3264, Artículo 13, del 18 de mayo de 2022.

Asamblea Institucional Representativa, en el plazo máximo de cinco días hábiles, o los extraordinarios de aclaración o adición, en el plazo de diez días hábiles, ambos posteriores a la notificación del acuerdo. Por así haberlo establecido la Asamblea Institucional Representativa, es potestativo del recurrente interponer ambos recursos o uno solo de ellos, sin que puedan las autoridades recurridas desestimar o rechazar un recurso, porque el recurrente no haya interpuesto el recurso previo.

- f. Comunicar. **ACUERDO FIRME.**