

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

**MINUTA
Reunión N.º 1156**

Fecha reunión: Jueves 18 de junio de 2026

Inicio: 8:00 a.m.

Lugar: Por medio de Zoom y Sala del Consejo Institucional

Presentes al inicio de la reunión: MAE. Nelson Ortega Jiménez, quien coordina, Mag. Randall Blanco Benamburg, PhD. Rony Rodríguez Barquero, Ing. Sofía B. García Romero, MSO., Máster Laura Hernández Alpízar y Srta. Raisha Cuero Mosquera

Profesional en Administración CI: MAE. Marilyn Sánchez Alvarado

Secretaria de apoyo: Cindy Picado Montero

1. Agenda

Se aprueba la agenda de la siguiente forma:

1. Aprobación de la agenda
2. Aprobación de la minuta N.º 1155
3. Correspondencia
4. Exp-CI-070-2023 Propuesta AUDI-196-2018 AUDI-196-2021 Lineamientos Auditoría Interna *A cargo de la Máster Laura Hernández Alpízar*
5. Exp-CI-645-2026 AUDI-AD-002-2026 advertencia plazas permanentes Auditoría Interna
6. Audiencia: Exp-CI-629-2026 AUDI-096-2026 Requerimientos presupuestarios Auditoría Interna 2027, *persona invitada: Lic. José Mauricio Pérez Rosales, auditor interno y Dra. Deyanira Meza Cascante, auditora, hora: 9:30 a.m.*

7. Audiencia Matriz PEI (oficio OPI-178-2026) Personas invitadas: Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, MGA. *Ricardo Coy Herrera, vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, Dr. José Luis León Salazar, vicerrector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, MPSC. Camila Delgado Agüero, vicerrectora de Vida Estudiantil y Servicios Académicos, MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de la Vicerrectoría de Administración, Ing. Luis Diego Noguera Mena, MGP., director del Centro Académico de Limón, Dr. Oscar López Villegas, director del Campus Tecnológico Local San Carlos, Lcda. Mariela Hernández Ramírez, directora a.i. del Campus Tecnológico Local San José, Ing. Rogelio González Quirós, MAP., director del Centro Académico Alajuela, MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, máster Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), licenciada Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información (UAGI), máster Yaffany Monge Davanzo, Oficina de Planificación Institucional, Arlyn Angulo Hernández, Dr. Teodolito Guillén Girón, Dr. Johan Godínez Carvajal, Ing. Rita Arce Láscarez, Sr. Diego Daniel Ruiz Contreras y Srita. María José Zamora Vargas, integrantes del Consejo Institucional, hora: 10:30 a.m.*

8. Varios

2. Aprobación de la minuta N.º 1155

Se somete a votación la minuta N.º 1155 y es aprobada de forma unánime.

3. Correspondencia

a. CORRESPONDENCIA RECIBIDA POR LA COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

AL-0460-2026 Memorando con fecha de recibido 04 de junio de 2026, suscrito por la Licda. Yessica Mata Alvarado, directora de Asesoría Legal, y la Licda. Margarita Masís Ramírez, asesora legal de Estudio y Redacción, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, en el cual se emite criterio jurídico sobre la procedencia de la cesión de los contratos correspondientes a la Licitación Abreviada N.º 2022LA-000015-0006300001 y la Contratación Directa N.º 2022CD-000076-0006300001, solicitada por Tecnología Acceso y Seguridad TAS S.A. a favor de TAS Costa Rica S.A. **Se anexa al Exp-CI-618-2026 y al Exp-CI-619-2026. Se traslada a la MAE. Marilyn Sánchez Alvarado para continuar con el análisis y se remite SCI-494-2026 solicitando al Departamento de Aprovechamiento la verificación del cumplimiento de obligaciones ante CCSS y Ministerio de Hacienda para continuar con el trámite.**

RCAAA-01-2026 Memorando con fecha de recibido 05 de junio de 2026, suscrito por la Lcda. Karol Araya Sánchez, funcionaria de la Unidad de Deporte de la Escuela de Cultura y Deporte; la TEC. Beatriz Bonilla Brenes, funcionaria de la Escuela de Biología; la Dipl. Elizabeth Coto Ramírez, funcionaria de la Oficina de Equidad de Género; y la Lcda. Kattia Morales Mora, funcionaria del Departamento de Administración de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DATIC), dirigido al MBA. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, con copia a la MBA. Sofía Brenes Meza, directora del Departamento de Gestión del Talento Humano; a la Comisión de Carrera Administrativa y de Apoyo a la Academia; y al Téc. Marco Méndez López, funcionario del Centro Químico de Investigación y Asistencia Técnica (CEQIATEC), en el cual remiten la propuesta de actualización integral del Reglamento del Sistema de Escalafón de Carrera Administrativa y de Apoyo a la Academia. **Se traslada para analizar preliminarmente sobre la procedencia de la propuesta a la Ing. Sofía García Romero.**

SCI-488-2026 Memorando con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por la MAE. Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, en el cual remite la correspondencia registrada durante el período comprendido entre el 29 de mayo y el 04 de junio de 2026, para su conocimiento y análisis en el marco de la Sesión Ordinaria N.º 3453 del Consejo Institucional, celebrada el 10 de junio de 2026. **Se detalla en el apartado siguiente.**

GTH-352-2026 Memorando con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por la MBA. Sofía Brenes Meza, directora del Departamento de Gestión del Talento Humano, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, y al MAE. Roy D'Avanzo Navarro, director del Departamento Financiero Contable, con copia al MAE. Johnny Masís Siles, coordinador de la Unidad de Análisis Financiero y Presupuesto, y a la Licda. Francinny Fernández Castillo, coordinadora de la Unidad de Estudios y Remuneraciones, en el cual atiende la solicitud de dictamen técnico para la creación y modificación de plazas de la Auditoría Interna para el período 2027. Asimismo, se advierte que la viabilidad presupuestaria de nuevas plazas dependerá de los escenarios institucionales de remuneraciones para el período 2027-2031, de la negociación del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) y de las restricciones derivadas de la regla fiscal. Finalmente, se concluye que la solicitud de creación de plazas para 2027 debe analizarse de forma integral junto con los demás requerimientos institucionales, debido a la incertidumbre financiera y presupuestaria que enfrenta la Institución. **Se anexa al Exp-CI-620-2026. Asunto incluido como punto de agenda**

Correo electrónico con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por la MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, MAE. Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), Máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), Lcda. Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información (UAGI), MAE. Yaffany Monge Davanzo, Oficina de Planificación Institucional, Bach. Arlyn Angulo Hernández, Oficina de Planificación Institucional, en el cual remite la revisión efectuada por la Oficina de Planificación Institucional a las observaciones formuladas por la Comisión de Planificación y Administración sobre la matriz preliminar del Plan Estratégico Institucional 2027-2031. **Se anexa al Exp-CI- 644-2026. Se considerará como insumo en el proceso de discusión de la propuesta de Plan Estratégico Institucional.**

DFC-356-2026 Memorando con fecha de recibido 12 de junio de 2026, suscrito por el MAE. Roy D'Avanzo Navarro, director del Departamento Financiero Contable, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, y a la MBA. Sofía Brenes Meza, directora del Departamento de Gestión del Talento Humano, en el cual atiende la solicitud de dictamen técnico para las plazas de la Auditoría Interna planteada mediante los oficios SCI-422-2026 y SCI-461-2026. Con base en el análisis realizado, concluye que existen limitaciones desde el punto de vista financiero y presupuestario para la creación de nuevas plazas en el período 2027 y recomienda mantener como temporales las plazas CT0481-1 y CT0482-1, ya incorporadas y aprobadas en el Presupuesto Ordinario 2026. **Se anexa al Exp-CI-620-2026. Asunto incluido como punto de agenda.**

R-626-2026 Memorando con fecha de recibido 12 de junio de 2026, suscrito por la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional, con copia a la MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, en el cual remite para el trámite correspondiente la propuesta del Plan Estratégico 2027-2031, según lo consignado en el oficio OPI-200-2026. Se indica además que dicho documento fue conocido por el Consejo de Rectoría en la Sesión N.º 17-2026, artículo 1, celebrada el 9 de junio de 2026. **Se anexa al Exp-CI-644-2026. Asunto incluido como punto de agenda.**

R-639-2026 Memorando con fecha de recibido el 15 de junio de 2026, suscrito por la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, dirigido al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración del Consejo Institucional, en el cual remite para el trámite

correspondiente el Presupuesto Extraordinario N.º 01-2026, según lo consignado en el oficio VAD-234-2026. Se indica que dicho presupuesto incorpora ajustes realizados por las áreas competentes en atención a las observaciones formuladas por la Auditoría Interna mediante el oficio AUDI-AS-006-2026, denominado «Observaciones al Presupuesto Extraordinario 1-2026 y vinculación con el Plan Anual Operativo». **MEDIANTE CORREO ELECTRÓNICO LA RECTORÍA SOLICITÓ DEJAR SIN EFECTO ESTE OFICIO.**

SCI-512-2026 Memorando con fecha de recibido el 16 de junio de 2026, suscrito por la máster Maritza Agüero González, directora de la Secretaría del Consejo Institucional, dirigido al máster Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, en el cual se remite la correspondencia registrada durante el período comprendido entre el 05 y el 11 de junio de 2026, para su conocimiento y análisis en el marco de la Sesión Ordinaria N.º 3454 del Consejo Institucional, programada para el 17 de junio de 2026. **Se detalla en el apartado siguiente.**

b. CORRESPONDENCIA TRASLADADA DE LA SESIÓN DEL CONSEJO INSTITUCIONAL

Correspondencia registrada del 29 de mayo al 04 de junio del 2026 para la Sesión Ordinaria N.º 3453 del 10 de junio de 2026 (SCI-488-2026)

En el período citado no se registra correspondencia que requiera traslado a la comisión coordinada por su persona.

Correspondencia registrada del 05 al 11 de junio del 2026 para la Sesión Ordinaria N.º 3454 del 17 de junio de 2026

EE-189-2026 Memorando con fecha de recibido 09 de junio de 2026, suscrito por el Ing. Aníbal Coto Cortés, director de la Escuela de Ingeniería Electrónica, dirigido a las personas integrantes del Consejo Institucional, a la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, al MGA. Ricardo Coy Herrera, vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, a la Mag. Ana Laura Rivera Vargas, directora del Centro de Desarrollo Académico, al Dr. Roberto Pereira Arroyo, coordinador de la carrera de Ingeniería Electrónica del Centro Académico de Alajuela y al Ing. Leonardo Cardinale Villalobos, coordinador de la carrera de Ingeniería Electrónica del Campus Tecnológico Local San Carlos, con copia al Consejo de Escuela de Ingeniería en Electrónica, en el cual se comunica el acuerdo del Consejo de Escuela de Ingeniería Electrónica de suspender la participación de la carrera en procesos de acreditación y reacreditación mientras no se atiendan las condiciones estructurales del Centro Académico de Alajuela. Se solicita a la Rectoría, a la Vicerrectoría de Docencia y al Consejo

Institucional que informen formalmente al Consejo de Escuela de Ingeniería Electrónica y a la Comisión de Acreditación y Mejora Continua las acciones concretas, plazos y fuentes de financiamiento mediante las cuales se atenderán las condiciones señaladas para la carrera de Ingeniería Electrónica en el Centro Académico de Alajuela.

Se traslada para atención a la Comisión de Planificación y Administración, quien lideró la Comisión especial para definir acciones y estrategias urgentes para atender condiciones, desarrollo y consolidación del Centro Académico de Alajuela. Se anexa al Exp-CI-646-2026. Se elaborará propuesta.

AUDI-AD-002-2026 Memorando con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por el Lic. José Mauricio Pérez Rosales, M.Sc., auditor interno, dirigido a la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., presidenta del Consejo Institucional, en el cual se remite el informe “Advertencia sobre la necesidad de plazas permanentes para la Auditoría Interna”, mediante el cual se expone la insuficiencia de recurso humano permanente y los riesgos asociados al uso de plazas temporales. Se solicita informar, en un plazo máximo de 30 días hábiles, las acciones, plazos y responsables, las cuales deberán ser incorporadas en el Sistema de Implementación de Recomendaciones.

Se traslada para análisis y dictamen a la Comisión de Planificación y Administración. Asunto incorporado como punto de agenda.

R-610-2026 Memorando, con fecha de recibido 08 de junio de 2026, suscrito por la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., rectora, dirigido al Lic. José Mauricio Pérez Rosales, M.Sc., auditor interno, con copia al Consejo Institucional y a la MGP. Andrea Caveró Quesada, directora del Departamento de Administración de Tecnologías de Información y Comunicaciones, en el cual se solicita dar por atendidas las recomendaciones 4.1, 4.2 b y 4.2 c del informe AUDI-CI-003-2026 “Evaluación de la Gestión del Desarrollo de Sistemas”.

Se traslada para conocimiento a la Comisión de Planificación y Administración. Se toma nota.

AUDI-SIR-023-2026 Memorando con fecha de recibido 08 de junio de 2026, suscrito por el Lic. José Mauricio Pérez Rosales, M.Sc., auditor interno, dirigido a la MAE. Silvia Watson Araya, vicerrectora de la Vicerrectoría de Administración, con copia a la Ing. María Estrada Sánchez, M.Sc., en calidad de presidenta del Consejo Institucional y rectora, en el cual se da seguimiento a la recomendación 4.10 del informe “Análisis de la asignación de nombramientos bajo la figura del componente salarial recargo de funciones”, que dice: “4.10 Revisar y actualizar en lo que corresponda la metodología para estimar el requerimiento presupuestario de la partida de recargo de funciones...”. Se informa que las acciones realizadas permiten concluir que la recomendación está atendida por lo que registra como “IMPLEMENTADA”.

Se traslada para conocimiento a la Comisión de Planificación y Administración. Se toma nota.

c. CORRESPONDENCIA ENVIADA POR LA COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Correo electrónico con fecha de recibido 04 de junio de 2026, suscrito por el MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido a la MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, en el cual remite las inquietudes y observaciones recibidas por la Comisión de Planificación y Administración respecto a la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031, con el propósito de que sirvan como insumo para su análisis y eventual atención. Asimismo, informa que la audiencia prevista para la exposición del Plan Estratégico Institucional propuesto no podrá realizarse en la fecha programada, por lo que considera oportuno trasladar previamente las observaciones recopiladas para contribuir al proceso de revisión del documento. **Se anexa al Exp-CI644-2026.**

SCI-494-2026 Memorando con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por el MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido a la Licda. Evelyn Bonilla Cervantes, directora del Departamento de Aprovisionamiento, con copia al Consejo Institucional, en el cual solicita verificar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa Tecnología Acceso y Seguridad TAS S.A. ante la Caja Costarricense de Seguro Social y el Ministerio de Hacienda, en el marco del análisis de la solicitud de cesión de los contratos derivados de la Licitación Abreviada N.° 2022LA-000015-0006300001 y la Contratación Directa N.° 2022CD-000076-0006300001. **Se anexa al Exp-CI-618-2026 y al Exp-CI-619-2026.**

SCI-495-2026 Memorando con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por el MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido a la Ing. María Estrada Sánchez, rectora, con copia al Consejo Institucional; a la M.Ed. Teresa Hernández Jiménez, presidenta de la Comisión Institucional para la Prevención y Promoción de la Salud Integral en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (CISI); a la Lcda. Natalia Marín Gómez, al Prof. Jorge Vega Agüero, a la M.Ps. Milagro Bonilla Moya, a la Ing. Joselyn Castillo Ramírez, al Lic. Juan Diego Badilla Flores, al MAE. Gabriel Masís Morales, a la M.Sc. Isabel María Angulo Varela, a la M.Psc. Kimberly Matarrita McCalla y a la MPsc. Darlen Blanco Benamburg, integrantes de la CISI, en el cual comunica el seguimiento realizado por la Comisión de Planificación y Administración al cumplimiento del acuerdo de la Sesión Ordinaria N.° 3399, Artículo 9, inciso d, del 05 de marzo de 2025, relacionado con la presentación del informe de labores del período 2025 y del plan de trabajo 2026 de la Comisión Institucional para la Prevención y Promoción de la Salud Integral.

Asimismo, señala el atraso en el cumplimiento del plazo establecido para la presentación de dichos documentos y pone la situación en conocimiento de la Rectoría para que se adopten las acciones que se consideren pertinentes. Se anexa al Exp-CI-569-2026.

Correo electrónico con fecha de recibido 11 de junio de 2026, suscrito por la Comisión de Planificación y Administración, dirigido a la MBA. Sofía Brenes Meza, directora del Departamento de Gestión del Talento Humano, y al MAE. Roy D'Avanzo Navarro, director del Departamento Financiero Contable, con copia al Departamento de Gestión del Talento Humano, a la Secretaría del Consejo Institucional, al MAE. Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, y a la MAE. Marilyn Sánchez Alvarado, profesional en administración, en el cual realiza un recordatorio sobre la solicitud planteada mediante los oficios SCI-422-2026 y SCI-461-2026, relacionados con la emisión de dictámenes técnicos para las plazas requeridas por la Auditoría Interna para el período 2027. Asimismo, solicita brindar la atención correspondiente a la gestión a la mayor brevedad posible y adjunta la documentación relacionada con la ampliación de la solicitud de dictamen técnico para dichas plazas. Se anexa al Exp-CI-620-2026.

4. Exp-CI-070-2023 Propuesta AUDI-196-2018 AUDI-196-2021 Lineamientos Auditoría Interna *A cargo de la Máster Laura Hernández Alpizar*

Este tema se traslada para la siguiente reunión debido a que se deben atender las audiencias.

5. Exp-CI-645-2026 AUDI-AD-002-2026 advertencia plazas permanentes Auditoría Interna

Este tema se traslada para la siguiente reunión debido a que se deben atender las audiencias.

6. Audiencia: Exp-CI-629-2026 AUDI-096-2026 Requerimientos presupuestarios Auditoría Interna 2027, personas invitadas: Lic. José Mauricio Pérez Rosales, auditor interno y Dra. Deyanira Meza Cascante, auditora

El señor Nelson Ortega Jiménez inicia la audiencia ofreciendo disculpas por el retraso en el inicio e informa que, debido a una convocatoria de la AIR relacionada con un proceso de conciliación, deberá retirarse junto con el señor Rony Rodríguez Barquero y el señor Randall Blanco Benamburg. Señala que la conducción de la reunión queda a cargo de la señora Sofía García Romero.

Nota: se retiran de la reunión el señor Nelson Ortega Jiménez, el señor Rony Rodríguez Barquero y el señor Randall Blanco Benamburg, para asistir a la convocatoria de la AIR relacionada con un proceso de conciliación.

La señora Sofía García Romero da la bienvenida a las personas participantes y explica que la audiencia atiende la solicitud de la Auditoría Interna relacionada con los recursos presupuestarios requeridos para el año 2027. Indica que la Comisión analizó la propuesta a la luz de los criterios del Departamento de Gestión del Talento Humano y del Departamento Financiero Contable, los cuales advierten sobre la necesidad de cautela en la creación de plazas debido a la situación presupuestaria institucional y a las restricciones derivadas de la regla fiscal. Señala que el propósito de la audiencia es dialogar sobre los requerimientos planteados para identificar cuáles recursos son indispensables para el funcionamiento de la Auditoría Interna, solicitando una priorización que permita valorar alternativas dentro de las limitaciones existentes.

El señor José Mauricio Pérez Rosales agradece el espacio y manifiesta que la Auditoría comprende las restricciones presupuestarias; sin embargo, aclara que tiene la obligación normativa de presentar los requerimientos necesarios para atender los riesgos institucionales identificados. Expone como prioridades las plazas en tecnologías de información y en el área legal, señalando dificultades para atraer personal especializado, lo cual ha sido documentado mediante advertencias de riesgo que evidencian impactos en el fortalecimiento del sistema de control interno. Añade que la limitada disponibilidad de talento especializado compromete la capacidad de cobertura de la Auditoría Interna y su función fiscalizadora. Indica que fortalecer la Auditoría Interna no solo responde a necesidades operativas, sino que constituye una señal institucional de transparencia, rendición de cuentas y fortalecimiento del control del uso de recursos públicos. Respecto a las plazas técnicas, explica que buscan fortalecer la presencia de la Auditoría en campus tecnológicos locales y centros académicos, ampliando la cobertura de auditorías, la atención de denuncias y el acompañamiento preventivo. Señala que, aunque se han realizado esfuerzos de descentralización, la cobertura actual sigue siendo insuficiente frente al crecimiento institucional. Asimismo, recuerda que estas necesidades han sido planteadas por varios años sin resolución, mientras que el crecimiento institucional en campus, población y actividades no ha sido acompañado por un fortalecimiento proporcional del sistema de control interno. Aborda también las dificultades de reclutamiento asociadas a la temporalidad de las plazas y a las condiciones salariales vinculadas al régimen de prohibición, lo cual reduce el atractivo de los puestos. Señala que en algunos concursos las personas elegibles han declinado al conocer las condiciones salariales o la naturaleza temporal de los nombramientos. En cuanto al proyecto de asistente virtual con inteligencia artificial, explica que se solicita una plaza temporal para su desarrollo, la cual actualmente se sostiene con recursos limitados y apoyo parcial de personal académico y estudiantes asistentes. Indica que este esquema resulta insuficiente para la magnitud del proyecto y su continuidad.

Añade que la herramienta busca mejorar la oportunidad de los procesos de auditoría, reducir tiempos de planificación y aumentar la capacidad de ejecución de pruebas sustantivas, permitiendo estudios más ágiles sin afectar el cumplimiento normativo. Señala además que el proyecto tiene potencial de escalabilidad hacia otras funcionalidades institucionales, como auditoría continua, análisis automatizado de información y apoyo a la toma de decisiones en distintas dependencias.

La señora Sofía García Romero consulta sobre la naturaleza de la plaza asociada al proyecto.

El señor José Mauricio Pérez Rosales aclara que se trata de una plaza temporal al 50 %. En relación con el componente de personal estudiantil, indica que actualmente se cuenta con tres estudiantes asistentes, aunque se prevé una posible reducción a dos por limitaciones académicas, lo cual afecta la continuidad del proyecto.

La señora Laura Hernández Alpízar destaca la importancia de garantizar la continuidad técnica del proyecto para su consolidación.

El señor José Mauricio Pérez Rosales añade que la Auditoría cuenta con un recurso especializado en tecnologías de información, pero no puede ser destinado a otros desarrollos debido a la carga de trabajo de auditoría. Señala que una eventual nueva contratación permitiría fortalecer la capacidad tecnológica institucional y la articulación del equipo de desarrollo. Sobre la partida de servicios jurídicos, indica que se mantiene presupuestada para todo el año, incluso considerando la eventual incorporación de una persona profesional en Derecho. Aclara que esta previsión responde a la necesidad de atender casos especializados fuera del alcance del recurso interno.

La señora Deyanira Meza Cascante complementa que el monto se basa en experiencias previas y representa un incremento aproximado del 10 % respecto al presupuesto anterior, justificando la necesidad de mantener asesorías externas por la amplitud del campo jurídico. Plantea la posibilidad de priorizar las plazas permanentes de TI y legal frente a otras plazas, y valorar ajustes en partidas asociadas como equipamiento.

El señor José Mauricio Pérez Rosales indica que los recursos de equipamiento ya están previstos y que los ajustes podrían realizarse según la decisión final. Se discute también la necesidad de establecer una programación gradual de fortalecimiento institucional, dada la brecha entre el crecimiento institucional y el fortalecimiento del sistema de control interno. Enfatiza que la Auditoría presenta los riesgos, pero las decisiones corresponden a las instancias superiores.

La señora Deyanira Meza Cascante explica que toda nueva plaza implica también costos operativos asociados (equipamiento, viáticos, transporte), los

cuales deben ser contemplados en la formulación presupuestaria, aunque podrían ajustarse si las plazas no se aprueban.

El señor José Mauricio Pérez Rosales indica sobre la plaza de TI actualmente temporal que las plazas en esa área deben entenderse como complementarias, con perfiles diferenciados que fortalezcan capacidades colectivas, especialmente en áreas como ciberseguridad.

La señora Sofía García Romero señala la necesidad de iniciar la definición de perfiles de puestos, dado que aún no han sido formalizados.

El señor José Mauricio Pérez Rosales manifiesta conformidad con iniciar dicho proceso de manera anticipada.

Nota: se reincorporan a la reunión el señor Nelson Ortega Jiménez, el señor Rony Rodríguez Barquero y el señor Randall Blanco Benamburg.

Situación de las becas socioeconómicas estudiantiles

Aprovechando el espacio se aborda la situación de las becas socioeconómicas estudiantiles.

La señora Laura Hernández-Alpízar expresa preocupación por el riesgo de desequilibrio financiero y el impacto sobre la población estudiantil, especialmente en casos donde ajustes posteriores de montos afectan decisiones ya tomadas por las personas beneficiarias.

El señor José Mauricio Pérez Rosales indica que la Auditoría ya atiende el tema mediante un servicio especial de auditoría y considera pertinente complementarlo con un estudio de control interno. Señala además la necesidad de analizar la homogeneidad de los mecanismos de gestión de becas en distintas instancias institucionales, así como los riesgos financieros y reputacionales asociados.

La señora Deyanira Meza Cascante aclara que aún no se ha definido el abordaje institucional del caso, en virtud de la existencia de una comisión interna y del respeto al proceso administrativo en curso. Señala que cualquier solicitud específica del Consejo debe formalizarse para valorar el tipo de servicio de auditoría aplicable.

El señor José Mauricio Pérez Rosales confirma la disposición de la Auditoría para atender requerimientos mediante servicios formales, ya sea de asesoría o informes de control interno.

La señora Sofía García Romero agradece las intervenciones y da por concluida la audiencia, indicando que la Comisión dará seguimiento a los temas tratados y canalizará oportunamente cualquier requerimiento adicional.

Se dispone

- ✓ **Sobre el tema de los requerimientos presupuestarios Auditoría Interna 2027, continuar la próxima reunión con la revisión de la propuesta.**
- ✓ **Sobre el tema de la situación de las becas socioeconómicas estudiantiles, se solicitará a la Auditoría Interna la realización de un servicio de auditoría de control interno, dentro del ámbito de sus competencias, con el fin de obtener elementos objetivos que permitan valorar la situación y determinar la eventual necesidad de acciones de mejora en la gestión institucional.**

7. Audiencia Matriz PEI (oficio OPI-178-2026) *Personas invitadas: MGA. Ricardo Coy Herrera, vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, Dr. José Luis León Salazar, vicerrector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, Ing. Luis Diego Noguera Mena, MGP., director del Centro Académico de Limón, Dr. Oscar López Villegas, director del Campus Tecnológico Local San Carlos, Máster Ronald Bonilla Rodríguez, director del Campus Tecnológico Local San José, Ing. Rogelio González Quirós, MAP., director del Centro Académico Alajuela, MBA. Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, máster Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), licenciada Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información (UAGI), máster Yaffany Monge Davanzo, Oficina de Planificación Institucional, Lcda. Arianna Aguilar Ellis, Oficina de Planificación Institucional, Dr. Teodolito Guillén Girón y Dr. Johan Godínez Carvajal, integrantes del Consejo Institucional*

La señora Sofía García Romero da la bienvenida a las personas participantes. Ofrece disculpas por la espera, indicando que se han presentado atrasos en la agenda debido a la atención de otros temas, entre ellos una audiencia previa con la Auditoría Interna. Señala que el propósito de la reunión es presentar y comentar las observaciones surgidas en relación con el PEI, con el fin de analizarlas conjuntamente con las instancias correspondientes. Asimismo, consulta si se realizará una presentación previa como parte del desarrollo de la sesión.

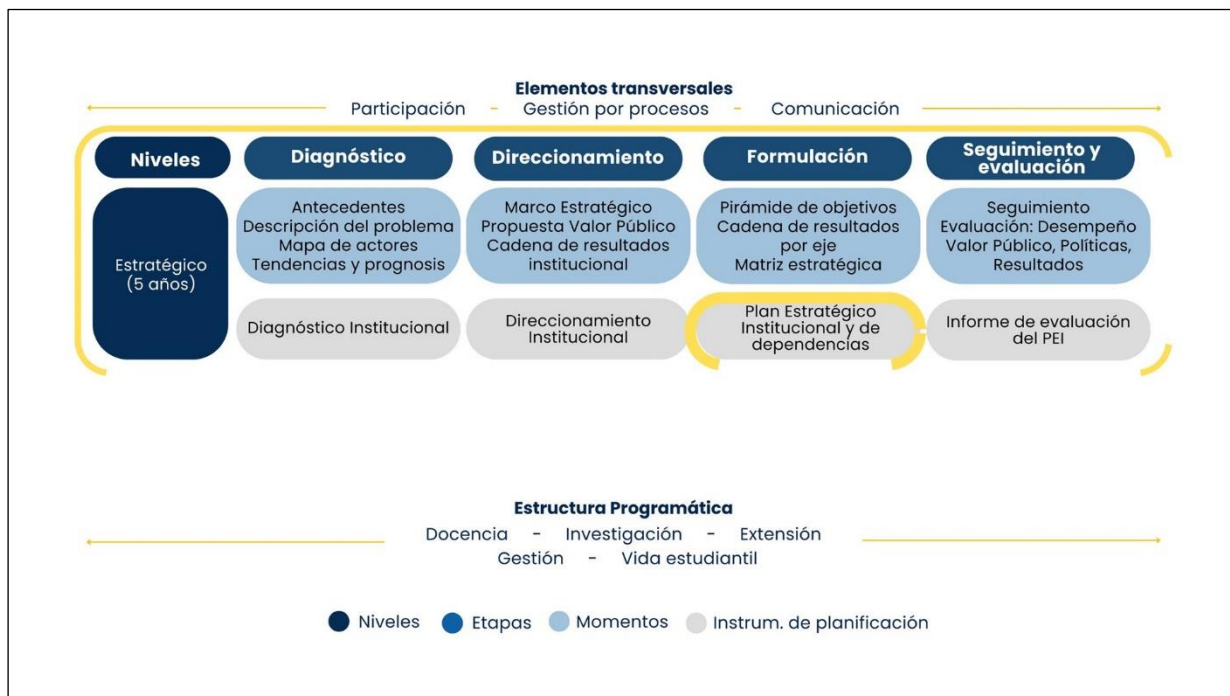
La señora Evelyn Hernández Solís saluda e inicia con la presentación:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2027-2031

Oficina de Planificación Institucional

TRANSFORMACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN





Elemento	PEI 22-26	PEI 27-31
 Enfoque de planificación	Basado en objetivos	Fortalece la orientación de resultados que genera para la sociedad
 Valor Público	Implícito en la misión y los objetivos institucionales	Incorpora el valor público como eje articulador de forma explícita
 Cadena de Resultados	Relación entre objetivos, estrategias y metas.	Mayor claridad sobre la lógica causal de la estrategia

Elemento	PEI 22-26	PEI 27-31
 Diagnóstico institucional	Análisis interno y externo –herramientas tradicionales.	Análisis de problemas, mapeo de actores, tendencias, prospectiva y brechas de valor público.
 Orientación de la estrategia	Capacidades institucionales y cumplimiento de objetivos.	Mayor alineación entre acciones institucionales y cambios esperados
 Productos institucionales	No diferencia explícitamente entre productos, efectos e impactos.	Identifican productos estratégicos asociados a cada resultado esperado

Elemento	PEI 22-26	PEI 27-31
 Participación de actores	Principalmente durante la formulación.	Integrada al análisis de problemas y validación de resultados.
 Gestión de riesgos	Vinculada principalmente al cumplimiento de objetivos y metas.	Mayor capacidad institucional de anticipación y adaptación.
 Seguimiento y evaluación	Centrada en el cumplimiento de metas.	Evalúa cambios producidos por la Institución- seguimiento de productos, efectos y valor público.

Elemento	PEI 22-26	PEI 27-31
 Trazabilidad estratégica	Alcance hasta la consecución de las metas	Mayor coherencia entre necesidades, planificación y resultados.
 Articulación planificación presupuesto	Vinculación mediante programas y metas	Fortalece la relación entre productos, resultados, presupuesto y evaluación.
 Toma de decisiones	Basada principalmente en seguimiento de metas.	Basada en evidencia sobre productos, efectos e impactos.

PRINCIPALES INNOVACIONES PEI 27-31



CADENA INSTITUCIONAL DE RESULTADOS



Valor Público



No es un concepto abstracto, es lo que la ciudadanía valora

Para el ITCR:

Son los **beneficios observables y medibles** que percibe la **sociedad** a partir de los **resultados que genera la institución**, orientados a **resolver demandas y necesidades** relevantes que surjan de procesos **democráticos** en busca de la **contribución al desarrollo integral**.

Indicador de evaluación

Índice de percepción de la legitimidad institucional por parte de la sociedad.

ESTRUCTURA DE MATRIZ ESTRATÉGICA



La señora Fabiola Arias Cordero continúa con la presentación:



Objetivo estratégico

Administración: Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.



Estrategia

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



Metas estratégicas

1. Ajustes al marco estratégico para fortalecer la gobernanza institucional. (Rectoría)
2. Documentación, análisis y mejora continua de 20 macroprocesos. (Rectoría)
3. Optimizar al menos 4 subprocesos mediante sistemas de información. (Rectoría)
4. Implementar el Centro de Servicios Institucionales. (VAD)
5. Implementar el Plan de Gestión Ambiental Institucional.(VAD)

Meta Estratégica	Indicador	2027	2028	2029	2030	2031
1.1.1. Implementar el 100% de los ajustes al marco estratégico para fortalecer la gobernanza institucional.	1.1.1.1 Porcentaje de implementación de los ajustes al marco estratégico para fortalecer la gobernanza institucional.	Elaborar la propuesta de cambios a la normativa y productos del Marco Estratégico (30%)	Realizar los trámites correspondientes para la aprobación de los órganos respectivos (55%)	Realizar los trámites correspondientes para la aprobación de los órganos respectivos (80%)	Dar seguimiento a la implementación de los ajustes aprobados al Marco Estratégico (85%)	Evaluar los ajustes aprobados al Marco Estratégico (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Gobernanza (1)	Moderado
Gestión (2)	Bajo (2)

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de cumplimiento del procedimiento de aprobación de los ajustes al Marco Estratégico.

Eficacia: Porcentaje de documentos del Marco Estratégico con revisión y propuesta de ajustes

EVALUACIÓN

Producto: Cantidad de documentos del Marco Estratégico ajustados aprobados

Presupuesto estimado: ₡143 069 199,51

Meta Estratégica		2027				2031
1.1.2. Consolidar la gestión por procesos mediante la documentación, análisis y mejora continua de 20 macroprocesos orientados a fortalecer la gobernanza institucional.	1.1.2.1 Cantidad de macroprocesos documentados, analizados y mejorados.	Contar con 5 macroprocesos institucionales documentados, analizados y mejorados. 25%				Contar con 20 macroprocesos institucionales documentados, analizados y mejorados 100%

RIESGOS

Categoría	Nivel
Gobernanza (1)	Muy alto
Gestión (1)	Alto
Gestión (1)	Muy Alto

SEGUIMIENTO

Eficiencia: Cantidad de macroprocesos documentados, analizados y mejorados.

EVALUACIÓN

Efecto: Porcentaje de macroprocesos con recomendaciones de mejora

Presupuesto estimado: ₡254 554 544,67

Meta Estratégica		2027	2028	2029	2030	2031
1.1.3. Optimizar al menos 4 subprocesos mediante sistemas de información con el fin mejorar la gestión y apoyar la toma de decisiones basada en datos		Definir la hoja de ruta para la optimización de 4 subprocesos institucionales mediante sistemas de información (20%)				

RIESGOS

Categoría	Nivel
Financiero (1)	Muy alto
Gobernanza (1)	Alto
Gestión (1)	Muy Alto

SEGUIMIENTO

Eficacia: Cantidad de subprocesos priorizados para la optimización

Eficacia: Porcentaje de avance de los sistemas de información para los subprocesos priorizados

Calidad: Porcentaje de avance del documento de análisis de los cambios en la eficiencia de los subprocesos.

EVALUACIÓN

Efecto: Índice de satisfacción de los ejecutores de los subprocesos optimizados mediante sistemas de información

Presupuesto estimado:
COP 63 951 616,67

Meta Estratégica		2027	2028	2029	2030	2031
1.1.4.Implementar el 100% del Centro de Servicios Institucionales		Implementar al menos 4 nuevas categorías de servicios. (30%)	Implementar al menos 3 nuevas categorías de servicios. (50%)	Implementar al menos 3 nuevas categorías de servicios. (70%)	Implementar al menos 2 nuevas categorías de servicios. (90%)	Evaluar la implementación del Centro de Servicios Institucional (100%)

RIESGOS

Categoría

Gobernanza (1)

Nivel

Moderado

Bajo

Eficacia: Porcentaje de servicios incluidos en el Centro de Servicios Institucionales.

Calidad: Porcentaje de personas usuarias en el Centro de Servicios que no encontró respuesta a su necesidad.

EVALUACIÓN

Efecto: Nivel de satisfacción de las personas usuarias del centro de servicios

Presupuesto estimado:

₡84 543 105,08

Meta Estratégica		2027	2028	2029	2030	2031
12.1. Implementar un modelo integrado de análisis económico institucional que permita avanzar progresivamente hacia la estimación de la inversión en formación universitaria por carrera y región para la planificación y proyección institucional		Elaborar el modelo integrado de análisis económico institucional (20%)				
RIESGOS		SEGUIMIENTO		EVALUACIÓN		
Categoría	Nivel	Eficacia: Porcentaje del documento de modelo de análisis económico institucional elaborado		Efecto: Costo por estudiante según carrera y sede		
Estratégico (1)	Moderado	Eficacia: Porcentaje de carreras con costo de estudiante estimado		Producto: Porcentaje de avance del informe técnico de la inversión en formación universitaria por carrera y región.		
 Presupuesto estimado: ₡146 045 220,09		Calidad: Cantidad de revisiones y ajustes de los cálculos de costo por estudiante				

Meta Estratégica		2027	2028	2029	2030	2031
1.2.2. Implementar una estrategia que flexibilice y fortalezca la atracción de fondos nacionales e internacionales	1.2.2.1 Porcentaje de implementación de la estrategia que flexibilice y fortalezca la atracción de fondos nacionales e internacionales.	Diseñar la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales (30%)	Implementar el piloto de la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales (50%)	Implementar la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales (80%)	Evaluar la implementación de la estrategia institucional de atracción de fondos nacionales e internacionales (90%)	Analizar los resultados de la evaluación de la implementación de la estrategia de atracción de fondos nacionales e internacionales (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Financiero (1)	● Alto
Legal (1)	● Moderado
Gestión (1)	● Moderado

SEGUIMIENTO

Eficacia: Cantidad de mecanismos institucionales para la movilización de recursos complementarios al FEES.

Calidad: Porcentaje de ejecutores de la estrategia capacitados en la atracción de fondos nacionales e internacionales.

Calidad: Cantidad de ajustes implementados para la flexibilización y fortalecimiento de atracción de fondos.

EVALUACIÓN

Efecto: Porcentaje del presupuesto institucional financiado con fuentes complementarias al FEES.

Presupuesto estimado:
₡17 820 474,40



Objetivo estratégico

Administración: Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.



Estrategia

Impulsar el bienestar integral y el desarrollo del talento humano.



Metas estratégicas

1. Implementar el 100% del Modelo de Gestión Talento Humano. (VAD)
2. Implementar el 100% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral. (Rectoría)



Meta Estratégica		2027				2031
13.1. Implementar el 100% del Modelo de Gestión Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.	13.1.1 Porcentaje de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano.	Implementar un 30% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.				Implementar un 100% del Modelo de Gestión de Talento Humano enfocado en atracción, desarrollo y retención del talento.

RIESGOS

Categoría

Gestión (1)

Gestión (1)

Talento Humano (1)

Nivel

● Muy Alto

● Moderado

● Moderado

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de personas funcionarias que recibieron al menos un curso de 20 horas.

Calidad: Porcentaje de personas que pasan de categoría.

EVALUACIÓN

Efecto: Porcentaje de Tiempos Completos Equivalentes de docentes con nivel de posgrado.



Presupuesto estimado:
C\$58 138 804,49

Meta Estratégica		2027				2031
1.3.2. Implementar el 100% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	1.3.2.1 Porcentaje de implementación del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.	Implementar un 20% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.				Implementar un 100% del Plan de Prevención y Promoción de la Salud Integral.

RIESGOS

Categoría	Nivel
Gestión (1)	● Alto
Talento Humano (1)	● Alto

SEGUIMIENTO

Eficacia: Número de participaciones percápita.

Calidad: Índice de satisfacción de las personas usuarias con los servicios de prevención y promoción de la salud integral.

EVALUACIÓN

Efecto: Cantidad de incapacidades tramitadas.

Presupuesto estimado:
 ₡121 576 267,10

La señora Raquel Mejías Elizondo continúa con la presentación:

Objetivo estratégico

Administración: Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.

Estrategia

Impulsar la resiliencia digital y el uso seguro de las tecnologías de información.

Metas estratégicas

1. Implementar al menos 15 proyectos del MGGTI. (Rectoría)
2. Implementar el 100% de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial. (Rectoría)



Meta Estratégica		2027				2031
1.4.1. Implementar al menos 15 proyectos del MGGTI transversal al proyecto de Seguridad de la Información.	1.4.1.1 Porcentaje de implementación de los proyectos del MGGTI transversal al proyecto de Seguridad de la Información.	Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI (20%)				Implementar al menos 3 proyectos del MGGTI (100%)

RIESGOS

Categoría

Talento Humano (1) ● Moderado

Gobernanza (1) ● Alto

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de avance de los proyectos del MGGTI.

Eficacia: Porcentaje de personas funcionarias capacitadas en la actualización de procedimientos de TI y uso ético de tecnologías emergentes.

Calidad: Porcentaje de personas atendidas en servicios de TI que contestan la encuesta de satisfacción.

EVALUACIÓN

Efecto: Índice de satisfacción de las personas usuarias con los servicios las TI.

Presupuesto estimado:

€157 177 435,98

Meta Estratégica		2027				2031
1.4.2. Implementar el 100% de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial.	1.4.2.1 Porcentaje de implementación de la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial.	Diseñar la estrategia institucional de uso, generación y formación en Inteligencia Artificial (20%)				Actualizar la normativa referente al uso, generación y formación en Inteligencia Artificial (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Gestión (1)	Moderado
Financiero (1)	Muy Alto
TI (1)	Alto

Presupuesto estimado:
 ₡228 533 463,38

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de avance del documento de la estrategia

Eficacia: Porcentaje de personas funcionarias que participan en capacitación de la implementación de la estrategia.

EVALUACIÓN

Efecto:Número de investigaciones que tienen como tema principal el uso y aprovechamiento de la IA.

Efecto:Número de proyectos de extensión que tienen como tema principal el uso y aprovechamiento de la IA.

Efecto:Porcentaje de procesos del programa de administración que incorporan aprovechamiento de la IA.

Efecto:Proporción de graduados que indican que el TEC le brindó capacitación en el uso ético de IA.



Objetivos estratégicos

Administración: Fortalecer la legitimidad pública, la coherencia institucional y la sostenibilidad del TEC como universidad tecnológica estatal, mediante una gestión integrada, segura digitalmente, ética y basada en evidencia, con el fin de generar mayor valor público.

Investigación: Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.

Extensión: Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.



Estrategia

Fortalecer la comunicación institucional para visibilizar el valor público generado.



Metas estratégicas

1.5.1. Implementar el 100% de la Estrategia de Comunicación de los aportes Institucionales al valor público. (Rectoría)

4.5.1. Optimizar la estrategia para la visibilización del valor público generado por la investigación e innovación. (VIE)

5.5.1. Optimizar la estrategia evidenciando los resultados territoriales y el valor público generado por la extensión y acción social. (VIE)

.....

Meta Estratégica		2027				2031
1.5.1. Implementar el 100% de la Estrategia de Comunicación de los aportes Institucionales al valor público.	1.5.1.1 Porcentaje de implementación de la Estrategia de Comunicación de los aportes Institucionales al valor público.	Realizar el diagnóstico institucional para el diseño de la estrategia de comunicación orientada al valor público (15%)				Evaluar la estrategia institucional de comunicación (100%)

RIESGOS

Categoría

Talento Humano (1)

Financiero (1)

Nivel

● Moderado

● Moderado

SEGUIMIENTO

Eficacia: Cantidad de publicaciones en medios.

Eficacia: Porcentaje de personas que tienen una opinión favorable sobre el TEC.

Calidad: Porcentaje de publicaciones con alto impacto

EVALUACIÓN

Efecto: Índice de percepción de la legitimidad institucional por parte de la sociedad.



Presupuesto estimado:
3 229 433 511,91

Meta Estratégica		2027				2031
4.5.1. Optimizar la estrategia de divulgación y comunicación para la visibilización del valor público generado por la investigación e innovación	4.5.1.1 Porcentaje de avance de la optimización de la estrategia de divulgación y comunicación para la visibilización del valor público generado por la investigación e innovación.	Realizar el diagnóstico situacional. (15%)				Evaluar el desarrollo de las acciones del fortalecimiento de la estrategia de divulgación y comunicación de la investigación e innovación para la visibilización del valor público generado. (100%)
RIESGOS Categoría Talento humano (1) Nivel ● Alto SEGUIMIENTO EVALUACIÓN						
			Eficacia: Cantidad de productos de investigación divulgados a la sociedad		Efecto: Porcentaje de personas que reconocen el aporte del TEC por medio de proyectos de investigación	
			Eficacia: Porcentaje de proyectos de investigación difundidos en medios no académicos.		 Presupuesto estimado: 175 844 437,26	

Meta Estratégica		2027				2031
5.5.1. Optimizar la estrategia de divulgación y posicionamiento del TEC evidenciando los resultados territoriales y el valor público generado por la extensión y acción social.	5.5.1.1 Porcentaje de avance en la optimización de la estrategia de divulgación y posicionamiento del TEC evidenciando los resultados territoriales y el valor público generado por la extensión y acción social.	Realizar el diagnóstico situacional. (20%)				Evaluar la estrategia de divulgación y posicionamiento de la extensión y acción social del TEC evidenciando resultados territoriales. (100%).
RIESGOS Categoría Gobernanza (1) Nivel ● Bajo SEGUIMIENTO EVALUACIÓN						
			Eficacia: Cantidad de productos de extensión divulgados a la sociedad.		Efecto: Porcentaje de personas que reconocen el aporte del TEC por medio de proyectos/actividades de extensión	
			Eficacia: Porcentaje de proyectos/actividades de extensión difundidos en medios no académicos.		 Presupuesto estimado: 140 505 587,58	



Objetivo estratégico

Docencia: Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.



Estrategia

Robustecer la docencia universitaria a través de la innovación pedagógica.



Metas estratégicas

1. Desarrollar el 100% de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes. (ViDa)
2. Implementar el 100% del Programa de Formación Continua para el personal docente. (ViDa)
3. Implementar el 100% de las acciones de fortalecimiento en lengua extranjera para la población docente y estudiantil de grado. (ViDa)



Meta Estratégica		2027				2031
2.6.1. Desarrollar el 100% de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje	2.6.1.1. Porcentaje de desarrollo de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Desarrollar la I etapa de la estrategia (30%)				Desarrollar la V etapa de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje (100%)

RIESGOS

Categoría

TI (1)

Talento Humano (1)

Nivel

● Moderado

● Moderado

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de desarrollo de la estrategia para la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

EVALUACIÓN

Efecto: Nivel de satisfacción del estudiantado y personas docentes con los procesos de enseñanza-aprendizaje

Producto: Porcentaje de cursos que incorporan tecnologías emergentes



Presupuesto estimado:
98 223 503,06

La señora Arianna Aguilar Ellis continúa con la presentación:



Objetivo estratégico

Docencia: Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalece las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.



Estrategia

Fortalecer la articulación y flexibilidad entre los niveles de la oferta académica, promoviendo trayectorias formativas continuas y escalables.



Metas estratégicas

1. Implementar el 100% del Modelo de fortalecimiento de posgrados. (VIE)
2. Desarrollar una estrategia de articulación de la oferta formativa institucional. (ViDa y VIE)



Meta Estratégica	Indicador	2027	2028	2029	2030	2031
2.7.1. Implementar el 100% del Modelo de fortalecimiento de posgrados	2.7.1.1 Porcentaje de implementación del Modelo de fortalecimiento del posgrado.	Gestionar la aprobación de la Propuesta del Modelo de Fortalecimiento de Posgrado por parte del CI. (25%)	Implementar la I etapa del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados. (50%)	Implementar la II etapa del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados. (70%)	Implementar la III etapa del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados. (85%)	Implementar la IV etapa del Modelo de Fortalecimiento de Posgrados (100%)
RIESGOS		SEGUIMIENTO		EVALUACIÓN		
Categoría	Nivel	Eficacia: Porcentaje de cambios en la estructura e implementación del Modelo de Posgrados Implementados.		Producto: Variación de la cantidad de personas estudiantes que matriculan en programas de posgrados.		
Estratégico (1)	Moderado			Efecto: Cantidad de programas de posgrados acreditados.		
Financiero (1)	Moderado			 Presupuesto estimado: ₡ 196 392 669,42		

Meta Estratégica		2027				2031
2.7.2. Desarrollar una estrategia de articulación de la oferta formativa institucional mediante trayectorias flexibles que integren técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas.	2.7.2.1 Porcentaje de avance del desarrollo de la estrategia de articulación de la oferta formativa institucional.	Realizar un diagnóstico de la oferta formativa institucional que integre técnicos, grado, posgrado, educación continua y credenciales alternativas. (20%)				Evaluar el plan piloto de la estrategia de articulación de la oferta formativa (100%)

RIESGOS

Categoría

Talento Humano (1)

Gobernanza (1)

Nivel

● Moderado

● Bajo



Presupuesto estimado:
\$131 960 458,40

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de desarrollo de la estrategia de articulación de la oferta formativa

Eficacia: Porcentaje de programas académicos con credenciales alternativas

Eficacia: Cantidad de estudiantes matriculados en credenciales alternativas

EVALUACIÓN

Efecto: Porcentaje de personas egresadas de programas técnicos que continúan un programa de grado

Producto: Porcentaje de estudiantes con certificación de credenciales alternativas

Producto: Cantidad de programas académicos que flexibilizan las trayectorias de técnico, grado y/o posgrado.



Objetivo estratégico

Docencia: Contribuir al desarrollo humano del país mediante una formación universitaria de alta calidad, innovadora, articulada y territorialmente equitativa, que fortalezca las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, alineado a las demandas sociales y productivas incrementando la legitimidad y credibilidad del TEC.

Vida Estudiantil y Servicios Académicos: Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.



Estrategia

Promover el acceso equitativo, inclusivo y de calidad a la educación superior en regiones.



Metas estratégicas

1. Implementar el 100% de la estrategia institucional para el fortalecimiento de la oferta académica. (ViDa)
2. Ampliar al menos tres ofertas académicas en las regiones. (Rectoría y ViDa)
3. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión. (Viesa)
4. Continuar con la implementación el 100% del Plan-FOSIBAE (Viesa)

• • • • •
• • • • •

Meta Estratégica	Indicador	2027	2028	2029	2030	2031
2.8.1. Implementar el 100% de la estrategia institucional para el fortalecimiento de la oferta académica de calidad, flexible y equitativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.	2.8.1.1. Porcentaje de implementación de la estrategia.	Elaborar el 50% la propuesta de la estrategia. (20%)	Elaborar el 100% la propuesta de la estrategia. (40%)	Implementar el 25% de la estrategia. (60%)	Implementar el 50% de la estrategia. (80%)	Implementar el 100% de la estrategia. (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Talento Humano (1)	● Bajo
Financiero (1)	● Alto
Legal (1)	● Alto

SEGUIMIENTO

Eficacia: Cantidad de carreras a equiparar entre regiones.

Eficacia: Porcentaje de avance en la definición de criterios de calidad para la equiparación de programas académicos.

EVALUACIÓN

Efecto: Nivel de satisfacción de las personas graduadas con la carrera y el TEC según campus tecnológico y centro académico.

Presupuesto estimado: ₡1 085 176 106,04

Meta Estratégica	Indicador	2027	2028	2029	2030	2031
2.8.2. Ampliar al menos tres ofertas académicas en las regiones	2.8.2.1. Porcentaje de avance en la ampliación de una oferta académica en las regiones.	Realizar un diagnóstico de opciones de ampliación de la oferta académica (30%)	Realizar las gestiones de preparación para la apertura de oferta académica. (40%)	Implementar las acciones para apertura de una nueva oferta académica. (60%)	Implementar las acciones para apertura de una nueva oferta académica (80%)	Implementar las acciones para apertura de una nueva oferta académica (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Gobernanza (1)	● Moderado
Financiero (1)	● Moderado

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de avance en la ampliación de una oferta académica en las regiones.

EVALUACIÓN

Producto: Cantidad de oferta académica en las regiones fuera de la GAM.

Efecto: Porcentaje de personas estudiantes matriculadas en nuevas ofertas académicas según región.

Presupuesto estimado: ₡166 298 540,3

Meta Estratégica	Indicador	2027	2028	2029	2030	2031
3.8.1. Desarrollar un proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión que promueva la equidad, inclusión y pertinencia	3.8.1.1 Porcentaje de avance del proceso de evaluación del Modelo (...) que promueva la equidad, inclusión y pertinencia.	Realizar la I etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión (15%)	Realizar la II etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión (55%)	Realizar la III etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión (70%)	Realizar la IV etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión (85%).	Realizar la V etapa del proceso de evaluación del Modelo Institucional de Admisión (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Financiero (1)	Moderado
TI (1)	Moderado
Gestión (1)	Alto

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de estudiantes matriculados según forma de ingreso.

Calidad: Porcentaje de avance en la definición del perfil de ingreso esperado.

 **Presupuesto estimado:** ₪194 587 839,75

EVALUACIÓN

Efecto: Porcentaje de personas estudiantes matriculados en regiones fuera de la GAM.

Efecto: Reducción de la brecha de las personas estudiantes primer ingreso versus el perfil ingreso esperado.

Meta Estratégica	Indicador	2027	2028	2029	2030	2031
3.8.2. Continuar con la implementación del 100% del Plan para el Fortalecimiento del Sistema Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (Plan-FOSIBAE)	3.8.2.1 Porcentaje de avance en la implementación del Plan Integral de Becas y Apoyos Estudiantiles (FOSIBAE).	Continuar con la implementación del 40% de las actividades del Plan-FOSIBAE. (20%)	Continuar con la implementación del 70% de las actividades del Plan-FOSIBAE. (40%)	Continuar con la implementación del 100% de las actividades del Plan-FOSIBAE. (60%)	Implementar las mejoras identificadas producto de la evaluación del Plan-FOSIBAE. (80%)	Implementar las mejoras identificadas producto de la evaluación del Plan-FOSIBAE. (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Financiero (1)	Alto

 **Presupuesto estimado:** ₪369 394 986,64

SEGUIMIENTO

Calidad: Porcentaje de desarrollo del índice de bienestar estudiantil de las personas graduadas.

Eficacia: Porcentaje de estudiantes becados.

Eficacia: Porcentaje de estudiantes que reciben al menos un apoyo.

Eficacia: Porcentaje de estudiantes que reciben la cantidad de servicios deseables.

EVALUACIÓN

Efecto: Tasa de permanencia de las poblaciones definidas en el perfil de ingreso versus la tasa de permanencia promedio.

Efecto: Índice de bienestar estudiantil de las personas graduadas.

Efecto: Porcentaje de estudiantes de nivel socioeconómico bajo y muy bajo con beca.



Objetivo estratégico

Vida Estudiantil y Servicios Académicos: Contribuir al desarrollo humano y a la movilidad social del país mediante una formación universitaria inclusiva, equitativa y centrada en el bienestar, donde las personas estudiantes ingresan, permanecen y culminan su trayectoria académica en condiciones de apoyo integral, formando personas profesionales y ciudadanas que aportan al progreso social del país.



Estrategia

Fortalecer el bienestar integral y el éxito académico del estudiantado a lo largo de su trayectoria formativa en todos los campus tecnológicos y centros académicos.



Metas estratégicas

1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades para el desarrollo de las habilidades para la vida. (Viesa)
2. Implementar el 100% de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos. (Viesa)



Meta Estratégica		2027	2028	2029	2030	2031
3.9.1. Implementar el 100% de la estrategia de sistematización de actividades curriculares y cocurriculares para el desarrollo de las habilidades para la vida incorporadas en los programas de Viesa.		Implementar el 15% de la estrategia.				

RIESGOS

Categoría
Talento Humano (1)

Nivel
● Bajo



Presupuesto estimado:
C\$92 757 184,75

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de estudiantes que participan en actividades de habilidades para la vida

EVALUACIÓN

Efecto: Cantidad de graduados con al menos una certificación de habilidades para la vida

Efecto: Variación del índice de habilidades para la vida de las personas graduadas

Meta Estratégica		2027				2031
3.9.2. Implementar el 100% de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	3.9.2.1 Porcentaje de avance en la implementación de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos.	Implementar el 15% de la estructura organizativa.				Implementar el 100% de la estructura organizativa.

RIESGOS

Categoría

Financiero (1)

Nivel

Alto

SEGUIMIENTO

Eficacia: Porcentaje de implementación de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en campus tecnológicos locales y centros académicos

EVALUACIÓN

Efecto: Índice de bienestar estudiantil de las personas graduadas

Efecto: Porcentaje de consolidación de la estructura organizativa de los programas y servicios estudiantiles en los campus tecnológicos locales y centros académicos

Presupuesto estimado:

₡146 947 493,12

La señora Andrea Contreras Alvarado finaliza con la presentación:



Objetivo estratégico

Investigación: Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.



Estrategia

Fortalecer recursos para la innovación e investigación.



Metas estratégicas

4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales. (VIE)



Meta Estratégica		2027				2031
4.10.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales	4.10.1.1 Porcentaje de desarrollo estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales.	Diagnóstico institucional (situación actual del ciclo de investigación, brechas, oportunidades de fondos) (20%)				Evaluar el desarrollo de la estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales (100%)

RIESGOS

Categoría	Nivel
Financiero (1)	Moderado
Legal (1)	Moderado

Presupuesto estimado:
C\$155 475 491,95

SEGUIMIENTO

Eficacia: Cantidad de estudiantes que participan en proyectos de investigación.
Eficacia: Cantidad de propuestas presentadas a fondos concursables.

EVALUACIÓN

Efecto: Variación de fondos externos obtenidos mediante proyectos de investigación
Producto: Porcentaje de proyectos de investigación con 2 o más disciplinas



Objetivo estratégico

Investigación: Contribuir al desarrollo científico, tecnológico y productivo del país mediante la generación y transferencia de conocimiento pertinente, aplicado y de alto impacto, que fortalece la capacidad nacional para la resolución de problemas y promoción de la innovación.



Estrategia

Fortalecer la vinculación y articulación del TEC con los sectores productivos y los ecosistemas de innovación, mediante la colaboración científica y tecnológica.



Metas estratégicas

4.11.1. Implementar una estrategia para el fortalecimiento y sostenibilidad de redes académicas nacionales e internacionales. (VIE)



Meta Estratégica		2027				2031
411.1. Implementar una estrategia para el fortalecimiento y sostenibilidad de redes académicas nacionales e internacionales	411.1.1 Porcentaje de implementación de la estrategia para el fortalecimiento y sostenibilidad de redes académicas nacionales e internacionales.	Diagnosticar la situación de las redes académicas. (30%)				Evaluar la estrategia implementada para el fortalecimiento y sostenibilidad de redes académicas nacionales e internacionales con el mecanismo definido en la propuesta. (100%).

RIESGOS		SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Categoría	Nivel	Eficacia: Cantidad de redes académicas activas que tienen al menos un producto anual.	Efecto: Variación en la calificación de citaciones en el ranking Qs
Gestión (1)	Moderado	Eficacia: Porcentaje de proyectos de investigación desarrollados en colaboración con actores externos	 Presupuesto estimado: ₡387 879 509,49
Financiero (1)	Moderado	Eficacia: Porcentaje de departamentos con participación en redes externas.	



Objetivo estratégico

Extensión: Contribuir al desarrollo territorial sostenible mediante la aplicación y apropiación social del conocimiento co-creado entre la universidad y los actores territoriales, fortaleciendo capacidades para atender desafíos sociales, productivos y ambientales.



Estrategia

Articular la vinculación territorial para asegurar la sostenibilidad de la extensión.



Metas estratégicas

5.12.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión – acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales. (VIE)



Meta Estratégica		2027				2031
5.12.1. Desarrollar una estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión – acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales	5.12.1.1 Porcentaje de desarrollo de la estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de extensión – acción social y la movilización de fondos nacionales e internacionales.	Diagnóstico (situación actual del ciclo de extensión–acción social, brechas, oportunidades de fondos. (20%)				Evaluar el desarrollo de la estrategia institucional de acompañamiento para el fortalecimiento de la gestión del ciclo de investigación interdisciplinario y la movilización de fondos nacionales e internacionales. (100%)

RIESGOS

Categoría

Nivel

Gestión (1)

Moderado

Financiero (1)

Moderado



Presupuesto estimado:
C127 941 318,84

SEGUIMIENTO

Eficacia: Cantidad de alianzas para el desarrollo de proyectos/actividades de extensión y acción social.

Eficacia: Cantidad de estudiantes/docentes que participan en proyectos y actividades de extensión y acción social

EVALUACIÓN

Efecto: Variación de recursos externos movilizados para proyectos de extensión y acción social.

Producto: Porcentaje de proyectos de extensión y acción social financiados con fondos externos.

Producto: Cantidad de beneficiarios directos de proyectos y actividades de extensión y acción social

Resultados de la gestión del riesgo



RESUMEN RIESGOS IDENTIFICADOS



TOTAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS

60

Riesgos identificados asociados a las metas estratégicas del PEI 2027-2031



CATEGORÍAS PREDOMINANTES

17

Gestión

13

Financiero

12

Talento Humano

8

Gobernanza



PROGRAMA CON MAYOR EXPOSICIÓN



Administración

Concentra el mayor porcentaje de riesgos identificados



RIESGOS SISTÉMICOS



Gestión Institucional



Sostenibilidad Financiera



Transformación digital



Gobernanza institucional



NIVEL DE RIESGO PREDOMINANTE

Mayor nivel de exposición al riesgo



● Aceptable
● Bajo
● **Moderado**
● Alto
● Muy Alto

RIESGOS SISTÉMICOS

Se consideran transversales porque afectan simultáneamente el cumplimiento de múltiples metas estratégicas e impactan los resultados institucionales

15 metas **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Disponibilidad, sostenibilidad y asignación oportuna de los recursos financieros institucionales ante limitaciones presupuestarias y factores geopolíticos que pueden afectar el financiamiento, la implementación y la sostenibilidad de iniciativas estratégicas.

6 metas

CON UN NIVEL DE RIESGO ALTO Y MUY ALTO

- 1.13 Sistemas de información ●
- 1.22 Atracción de fondos ●
- 1.42 Inteligencia artificial ●
- 2.8.1 Oferta académica ●
- 3.8.2 Sistema de becas (FOSIBAD) ●
- 3.9.2 Servicios estudiantiles ●

13 metas **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

Limitaciones en la capacidad institucional, talento humano, comunicación, articulación entre instancias, gestión del cambio y participación de los actores involucrados en la implementación de iniciativas estratégicas.

6 metas

CON UN NIVEL DE RIESGO ALTO Y MUY ALTO

- 2. Gestión por procesos ●
- 3. Sistemas de información ●
- 1. Gestión del talento humano ●
- 2. Plan Prevency Promoc. de la Salud integral ●
- 2.6.3 Lengua extranjera ●
- 3.8.1 Modelo de admisión ●

8 metas **TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Priorización, toma de decisiones, visión de crecimiento regional, responsabilidades y continuidad de las iniciativas estratégicas institucionales.

3 metas

CON UN NIVEL DE RIESGO ALTO Y MUY ALTO

- 2. Gestión por procesos ●
- 3. Sistemas de información ●
- 1. Seguridad de la información y MCGTI ●

6 metas **GOBERNANZA INSTITUCIONAL**

Capacidad institucional para migrar e integrar sistemas, disponibilidad de recursos para implementar tecnologías, infraestructura tecnológica, equipamiento tecnológico, sistemas de información e incorporación de tecnologías emergentes.

1 meta

CON UN NIVEL DE RIESGO ALTO Y MUY ALTO

- 1.42 Uso, generación y formación en inteligencia artificial ●

NIVEL: ● ALTO ● MUY ALTO

RIESGO IDENTIFICADO	ACCIONES DE RESPUESTA	INDICADORES DE SEGUIMIENTO
 Gestión Institucional	- Fortalecer la gestión por procesos y el SIGECA. - Desarrollar capacidades institucionales mediante capacitación. - Implementar mecanismos de acompañamiento y seguimiento.	% de documentos del Marco Estratégico con revisión y propuesta de ajustes. - Cantidad de macroprocesos documentados, analizados y mejorados. % de personas funcionarias que recibieron al menos un curso de 20 horas.
 Sostenibilidad Financiera	- Fortalecer la atracción de fondos nacionales e internacionales. - Gestionar recursos complementarios para iniciativas estratégicas. - Promover alianzas y participación en fondos concursables.	- Cantidad de mecanismos institucionales para la movilización de recursos complementarios al FEES. - Cantidad de propuestas presentadas a fondos concursables. - Cantidad de alianzas para proyectos y actividades de extensión y acción social.
 Transformación Digital	- Fortalecer la infraestructura tecnológica. - Impulsar la implementación del MGGTI. - Desarrollar capacidades digitales y tecnológicas.	% de avance de los proyectos del MGGTI. % de avance de los sistemas de información para los subprocesos priorizados. % de desarrollo de la estrategia institucional de uso, generación y formación en inteligencia artificial.
 Gobernanza Institucional	- Fortalecer la coordinación y toma de decisiones. - Implementar ajustes al Marco Estratégico. - Fortalecer la gestión de información institucional.	% de cumplimiento del procedimiento de aprobación de los ajustes al Marco Estratégico. - Cantidad de redes académicas activas con al menos un producto anual. % del documento de modelo de análisis económico institucional elaborado.



El señor Teodolito Guillén Girón agradece la presentación y señala que ha elaborado observaciones principalmente sobre las metas del plan. Manifiesta preocupación respecto a la forma en que se están midiendo y evaluando dichas metas, especialmente aquellas formuladas como cumplimiento del 100 %. Cuestiona qué significa exactamente ese 100 %, quién lo define y cómo se determina el nivel de avance. Señala que en varias metas no se identifican criterios cuantificables ni productos o entregables que permitan una medición

objetiva. Expone ejemplos relacionados con la implementación de ajustes al marco estratégico, el centro de servicios institucionales y el modelo de gestión del talento humano, indicando que no se define con claridad cómo se mide el cumplimiento ni cuándo se considera finalizada la meta. Asimismo, expresa inquietud sobre la meta relacionada con inteligencia artificial en el proceso de enseñanza-aprendizaje, señalando que podría ser demasiado específica para un plan estratégico de cinco años, y cuestiona la vigencia de las tecnologías emergentes en ese horizonte temporal. Plantea dudas sobre quién define las tecnologías emergentes y los criterios institucionales para su selección. Finalmente, señala que varias metas de investigación y extensión parecen enfocarse principalmente en procesos internos de gestión y no necesariamente en impactos estratégicos nacionales o internacionales, por lo que solicita revisar las metas y los criterios de formulación.

La señora Evelyn Hernández Solís interviene para explicar que ya se han incorporado observaciones al documento y que se ha enviado una versión actualizada, en la cual se detalla la implementación por etapas. Indica que en el plan anterior no se asignaban pesos diferenciados por año, mientras que en esta nueva propuesta sí se establece una distribución según las fases de implementación. Señala que el seguimiento y la evaluación estarán a cargo de la Oficina de Planificación Institucional, en coordinación con las personas responsables de las metas. Explica que se han definido indicadores de seguimiento y evaluación adicionales al indicador de cumplimiento de metas, con el fin de medir resultados intermedios y efectos. Indica que, en los casos donde no existe línea base, esta se construye en el primer año de ejecución, lo cual permite medir el avance durante el quinquenio.

La señora Sofía García Romero consulta si alguna persona responsable de programa desea referirse al tema.

El señor Randall Blanco Benamburg agradece la presentación y plantea varias observaciones. Señala que percibe una mayor concentración del plan en la gestión institucional y el fortalecimiento administrativo, en comparación con las funciones sustantivas. Expresa preocupación por la limitada cantidad de metas asociadas a investigación y extensión, y consulta el criterio utilizado para definir la distribución de metas por programa. Manifiesta que varias metas están formuladas en términos de diseño o desarrollo de estrategias, lo cual podría dificultar la visualización de transformaciones institucionales concretas al final del periodo. Consulta además cómo cambia el modelo de evaluación propuesto respecto al sistema actual y si permitirá obtener información más sustantiva sobre impactos institucionales.

La señora Raquel Mejías Elizondo responde que el plan incorpora indicadores de seguimiento y evaluación adicionales al cumplimiento de metas, lo cual permite medir resultados más allá de la ejecución de actividades. Explica que estos indicadores permiten valorar efectos concretos, como cambios en

formación, procesos institucionales y aplicación de estrategias, más allá de su implementación formal.

La señora Evelyn Hernández Solís complementa indicando que el plan también considera indicadores de percepción, incluyendo la posibilidad de realizar encuestas nacionales de opinión para medir el posicionamiento institucional. Explica que se busca medir el impacto de estrategias de comunicación, el reconocimiento institucional en la sociedad y la satisfacción de distintos grupos de interés. Indica que el modelo propuesto permite establecer líneas base y mediciones posteriores para evaluar cambios en el tiempo, tanto a nivel académico como social.

El señor José Luis León Salazar interviene para señalar que el planteamiento de metas, especialmente en la vicerrectoría, se ha realizado con un enfoque conservador debido a cambios en el contexto internacional. Explica que la disminución de proyectos de cooperación internacional y las nuevas condiciones de elegibilidad han afectado la capacidad de atracción de fondos. Indica que esta situación ha llevado a replantear estrategias y a ajustar las metas para garantizar su cumplimiento realista.

La señora Laura Hernández Alpízar realiza una reflexión general y señala que el plan debe partir de una comprensión más clara de la realidad institucional y externa. Expresa preocupación por la posible desconexión entre la planificación y el contexto real, tanto nacional como internacional. Cuestiona si el plan define claramente el rumbo institucional más allá del concepto de valor público. Señala la necesidad de contar con referentes externos para la toma de decisiones estratégicas y plantea que la planificación debe responder a transformaciones más profundas y no únicamente a mejoras internas. Reconoce el esfuerzo metodológico realizado, pero expresa dudas sobre la claridad del rumbo estratégico del plan.

La señora Evelyn Hernández Solís agradece la intervención de la señora Laura Hernández Alpízar y señala que el plan no está desconectado de la realidad institucional, ya que se fundamenta en un proceso participativo amplio en el que participaron más de 300 personas de la comunidad institucional. Indica que participaron personas investigadoras, docentes, estudiantes, personal administrativo, secretarías y choferes, entre otros actores institucionales, quienes aportaron insumos mediante talleres de trabajo. De dicho proceso se derivaron problemáticas comunes identificadas colectivamente, como la duplicidad de procesos, debilidades en la gestión institucional y aspectos de ciberseguridad, las cuales se incorporan en el diagnóstico del plan. Explica que las metas responden a dichas problemáticas y no constituyen decisiones aisladas de la Oficina de Planificación, sino que se construyen a partir de los insumos aportados por la comunidad institucional. Asimismo, señala que el plan incorpora una cadena de resultados que vincula objetivos estratégicos, estrategias, metas e impactos esperados, con el propósito de facilitar el seguimiento y la evaluación del cumplimiento.

Agrega que el documento incluye indicadores adicionales a los de cumplimiento de metas, lo cual permite medir resultados y efectos generados por las estrategias institucionales, incluyendo la incidencia de la inteligencia artificial en procesos formativos y administrativos. Menciona que se consideran encuestas de percepción para medir el posicionamiento institucional y la satisfacción de distintos actores, con el fin de establecer líneas base y evaluar cambios durante el quinquenio. Indica que la Oficina de Planificación ha definido indicadores viables con base en información disponible y en la generación de nuevas fuentes de datos institucionales, como estudios de perfil de salida y sistemas de indicadores de gestión. Concluye que el documento responde a un enfoque de gestión por resultados y que se mantiene abierto a la incorporación de observaciones y mejoras.

La señora Laura Hernández Alpízar señala que toda metodología de planificación debe explicitar sus alcances y limitaciones para facilitar la interpretación de los resultados. Sugiere incorporar en el documento una sección que detalle las limitaciones metodológicas del proceso. Asimismo, propone incluir, además de la encuesta de percepción externa, un instrumento para medir la percepción interna de la realidad institucional, con el fin de contar con una visión más integral.

El señor Óscar López Villegas reconoce el trabajo realizado en la formulación del plan estratégico y señala que ha sido un proceso arduo pero productivo. Indica que el plan es serio, consistente y metodológicamente sólido. No obstante, señala que existen aspectos de fondo relacionados con la formulación de metas en un contexto multicampus. Indica que no todas las metas contemplan de forma explícita la estructura multicampus, ya que solo dos hacen referencia a campos o centros académicos, lo cual dificulta la medición del 100 % de cumplimiento. Explica que no queda claro si dicho porcentaje corresponde a cada campus individualmente o al resultado global. Advierte que la aplicación uniforme del 100% puede generar desgaste institucional o frustración debido a las diferencias entre sedes en infraestructura, talento humano y población estudiantil. Propone que se definan porcentajes diferenciados de cumplimiento según el rol y condiciones de cada sede, y sugiere valorar la conformación de una mesa de trabajo para regionalizar el plan estratégico. Concluye que sería un valor agregado definir con claridad las expectativas por campus o centro académico, de manera anual o quinquenal.

La señora Sofía Beatriz García agradece las participaciones y señala que las observaciones serán recopiladas y remitidas. Da por atendido el punto.

El señor Nelson Ortega Jiménez manifiesta de conformidad con la ruta planteada para la atención de la solicitud, que en el proceso de formulación del plan quinquenal anterior se realizó un foro previo a la aprobación para la divulgación de la propuesta. Señala que podría valorarse la realización de un foro más estructurado y con mayor tiempo para la exposición del plan, con el fin de facilitar su análisis y discusión.

La señora Laura Hernández Alpízar plantea la necesidad de someter el plan a consulta amplia de la comunidad institucional, señalando debilidades en el enfoque metodológico, la priorización de objetivos y la claridad del alcance del proceso. Sugiere incorporar explícitamente las limitaciones metodológicas, la representatividad de la consulta y la transparencia del proceso de formulación.

El señor Randall Blanco Benamburg coincide en la importancia de la divulgación del plan y propone la realización de foros temáticos o múltiples espacios de discusión, organizados incluso por programas, con el fin de facilitar el análisis de un documento de alta complejidad y asegurar la participación efectiva de la comunidad institucional.

La señora Sofía García Romero y otras personas participantes coinciden en la necesidad de abrir espacios de divulgación y consulta, con el fin de fortalecer la comprensión del plan estratégico y garantizar la participación institucional, aun considerando posibles atrasos en el cronograma.

Finalmente, se acuerda avanzar en la elaboración de propuesta de consulta y mecanismos de divulgación, incluyendo la posible organización de foros y la coordinación de documentos asociados, priorizando la socialización del plan con la comunidad institucional.

Producto del análisis anterior, la Comisión dictamina lo siguiente:

Resultando que:

1. Mediante correo electrónico con fecha de recibido el 04 de junio de 2026, suscrito por el máster Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración, dirigido a la máster Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, se remiten las inquietudes y observaciones recibidas por la Comisión de Planificación y Administración respecto a la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031, con el propósito de que sirvan como insumo para su análisis y eventual atención. Asimismo, se informa que la audiencia prevista para la exposición del Plan Estratégico Institucional propuesto no podrá realizarse en la fecha programada, por lo que se considera oportuno trasladar previamente las observaciones recopiladas para contribuir al proceso de revisión y fortalecimiento del documento.
2. Mediante correo electrónico con fecha de recibido el 11 de junio de 2026, suscrito por la máster Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, dirigido al máster Nelson Ortega Jiménez, coordinador de la Comisión de Planificación y Administración; a la máster Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales; a la máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno; a la

licenciada Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información; a la máster Yaffany Monge Davanzo, funcionario de la Oficina de Planificación Institucional; y a la bachiller Arlyn Angulo Hernández, funcionaria de la Oficina de Planificación Institucional, se remite la revisión efectuada por la Oficina de Planificación Institucional a las observaciones formuladas por la Comisión de Planificación y Administración sobre la matriz preliminar del Plan Estratégico Institucional 2027-2031. En respuesta a dichas observaciones, se incorporan ajustes orientados a fortalecer la definición de metas, actividades, entregables e indicadores de seguimiento y evaluación, con el propósito de mejorar la medición objetiva del avance y los resultados esperados en las distintas áreas estratégicas contempladas en el plan.

3. En el oficio R-626-2026, la Rectoría remitió para el trámite correspondiente la propuesta del Plan Estratégico 2027-2031.
4. Se brindó audiencia al máster Ricardo Coy Herrera, vicerrector de la Vicerrectoría de Docencia, doctor José Luis León Salazar, vicerrector de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, máster Ronald Bonilla Rodríguez, director Campus Tecnológico Local San José, ingeniero Rogelio González Quirós, MAP., director del Centro Académico Alajuela, ingeniero Diego Noguera Mena, director del Centro Académico Limón, máster Evelyn Hernández Solís, directora de la Oficina de Planificación Institucional, máster Fabiola Arias Cordero, coordinadora de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes Institucionales (UFEPI), máster Andrea Contreras Alvarado, coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno (UECI), licenciada Raquel Mejías Elizondo, coordinadora de la Unidad de Análisis y Gestión de la Información (UAGI), máster Yaffany Monge Davanzo, Oficina de Planificación Institucional, licenciada Arianna Aguilar Ellis, Oficina de Planificación Institucional, el doctor Teodolito Guillén Girón y al doctor Johan Godínez Carvajal, integrantes del Consejo Institucional, para la exposición del contenido de los documentos correspondientes al Plan Estratégico 2027-2031.

Considerando que:

1. El Plan Estratégico Institucional constituye el principal instrumento orientador del desarrollo institucional de largo plazo, mediante el cual se integran y estructuran las decisiones estratégicas que permiten materializar la misión, visión, principios y políticas institucionales, así como orientar el Plan Táctico Institucional y el Plan Anual Operativo de la Institución.
2. Recibido el Plan Estratégico Institucional 2027-2031 mediante oficio R-626-2026 y presentado en audiencia por parte de la Oficina de Planificación Institucional, se estimó pertinente que dicha propuesta sea sometida a consulta por parte de la comunidad institucional debido a su trascendencia para el desarrollo futuro de la Institución. Asimismo, se recomienda otorgar

el plazo de un mes aproximadamente para la consulta, previo a que el Consejo Institucional continúe con el análisis y trámite correspondiente para su eventual aprobación, en ejercicio de la competencia conferida en el inciso b del artículo 18 del Estatuto Orgánico del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

3. La propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031 comprende un conjunto de elementos de complejidad técnica que por su extensión y trascendencia se estima conveniente solicitar a la Oficina de Planificación Institucional que, durante el período de consulta a la comunidad institucional, organice espacios de foro ante los consejos de las vicerrectorías, así como un foro dirigido a toda la comunidad institucional, de manera que faciliten la comprensión de su contenido y se favorezca la formulación de observaciones y aportes que contribuyan a fortalecer la propuesta.
4. La propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031 representa una evolución del modelo de planificación centrado en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales hacia un enfoque orientado a resultados y a la generación de valor público, fortaleciendo la articulación entre la planificación institucional, el presupuesto, la gestión de riesgos, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas.

Se dictamina:

Recomendar al pleno del Consejo Institucional lo siguiente:

- a. Someter a consulta de la comunidad institucional, hasta el 07 de agosto de 2026, la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031, remitida mediante el oficio R-626-2026, con el propósito de que las personas integrantes de la comunidad conozcan su contenido y remitan las observaciones, comentarios o sugerencias que estimen pertinentes.
- b. Solicitar a la Oficina de Planificación Institucional que, durante el período de consulta señalado en el inciso anterior, organice espacios de foro sobre la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2027-2031 en los consejos de las vicerrectorías, así como un foro abierto dirigido a la comunidad institucional, con el fin de facilitar la comprensión de su contenido y promover una participación informada en el proceso de consulta.

Se dispone

Elevar propuesta al Consejo Institucional en la sesión programada para el 24 de junio de 2025.

8. Varios

No se presentaron asuntos varios.

Finaliza la reunión al ser las doce horas con cuarenta y un minutos.

MAE. Nelson Ortega Jiménez
Coordinador

Cindy Picado Montero
Técnica de Apoyo