



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2027

Consejo Nacional  
de Rectores

Mayo, 2023



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2027

Consejo Nacional  
de Rectores

Mayo, 2023

378.728.6 Consejo Nacional de Rectores  
C755p Plan estratégico institucional : 2024-2027. [Recurso electrónico] /  
Consejo Nacional de Rectores – Datos electrónicos (1 archivo : 27580 kb).  
-- San José, C.R. : CONARE - OPES, 2023.  
OPES; no. 49-2023

ISBN 978-9977-77-515-9  
Formato pdf, (30 páginas.)

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.  
3. COORDINACIÓN INTERUNIVERSITARIA. 4. COSTA RICA. I. Título. II.  
Serie.



*LRD*



# Tabla Contenidos

**1** PRESENTACIÓN

---

**2 - 3** METODOLOGÍA

---

**4 - 12** II. ANÁLISIS DE ENTORNO E INTERNO

---

2.1. Consulta Pública

2.2. Análisis PESTEL

2.3. FODA Institucional

**13 - 17** III. MARCO ESTRATÉGICO

---

3.1. Misión, Visión y Valor Público

3.2. Valores Institucionales

3.3. Políticas Institucionales

3.4. Ejes Estratégicos

3.5. Objetivos Estratégicos

**17 - 23** IV. PLAN DE ACCIÓN

---

**24 - 26** V. VINCULACIÓN PEI 2024-2027 CON EL PLANES 2021-2025

---

VI. VINCULACIÓN PEI 2024-2027 CON LOS OBJETIVOS DE

**27 - 29** DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

---

**30** BIBLIOGRAFÍA

---



# Tabla de Figuras

- 4 **Figura 1** Temáticas mencionadas en la Consulta Pública
- 5 **Figura 2** Análisis Político y Social
- 6 **Figura 3** Análisis Económico
- 7 **Figura 4** Análisis Tecnológico
- 8 **Figura 5** Análisis Ambiental
- 9 **Figura 6** Análisis Jurídico
- 13 **Figura 7** Misión, Visión y Valor Público
- 14 **Figura 8** Valores Institucionales
- 17 **Figura 9** Objetivos Estratégicos 2024-2027

# Siglas y Acrónimos



<b>ADI</b>	Área de Desarrollo Institucional
<b>ATIC</b>	Área de Tecnologías de Información y Comunicación
<b>CeNAT</b>	Centro Nacional de Alta Tecnología
<b>CONARE</b>	Consejo Nacional de Rectores
<b>DGF</b>	Departamento de Gestión Financiera
<b>DGTH</b>	Departamento de Gestión del Talento Humano
<b>DPI</b>	Departamento de Planificación Interuniversitaria
<b>FODA</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<b>FunCeNAT</b>	Fundación del Centro Nacional de Alta Tecnología
<b>IESUE</b>	Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ORE</b>	Oficina de Reconocimiento y Equiparación de Grados y Títulos
<b>OPES</b>	Oficina de Planificación de la Educación Superior
<b>PA</b>	Plan de Acción
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PEN</b>	Programa Estado de la Nación
<b>PESTEL</b>	Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
<b>PLANES</b>	Plan Nacional de la Educación Superior
<b>SESUE</b>	Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal

# Presentación



El Plan Estratégico Institucional 2024-2027 (PEI) debe constituirse en una herramienta para la gestión, la mejora continua y la efectiva toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, que promueva la flexibilidad y que permita abordar el cambio para responder a los requerimientos del entorno en forma oportuna y pertinente.

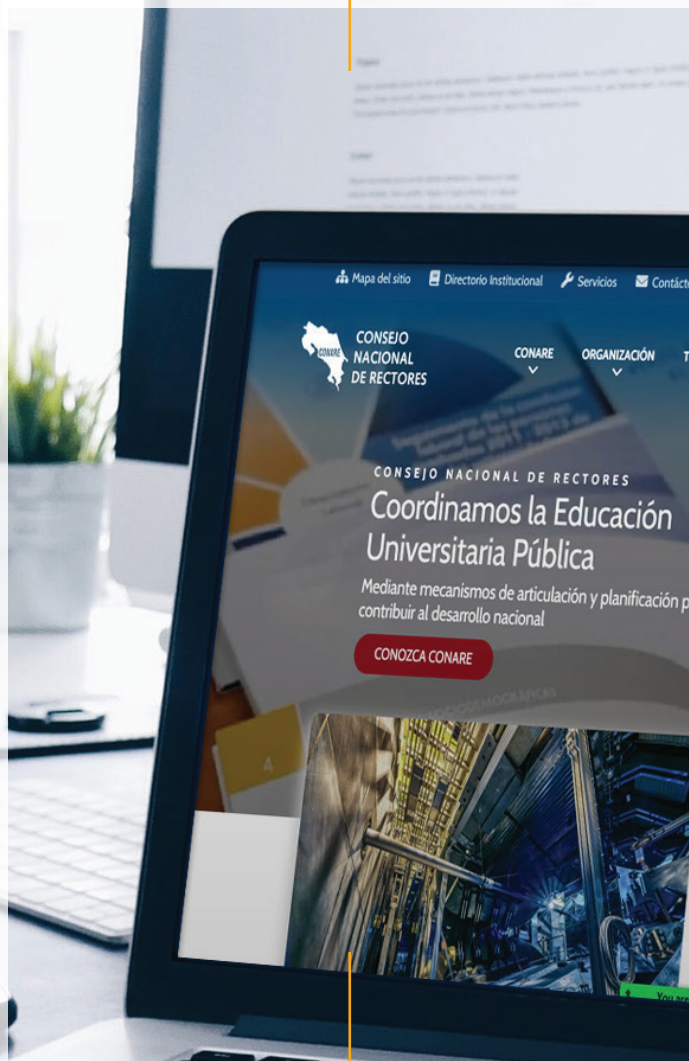
Así también, el PEI debe orientarse a resultados y a la generación de valor público para la sociedad, entendido éste como la satisfacción de los bienes y servicios recibidos con calidad y oportunidad, a través de procesos que generen confianza y legitimidad en la ciudadanía en su conjunto.

De ahí la importancia de desarrollar procesos de planificación estratégica utilizando metodologías participativas e innovadoras, que permitan un abordaje amplio, que considere las necesidades de los diferentes públicos meta, la generación de propuestas integrales que validen el proceso y faciliten la ejecución de las acciones estratégicas y el logro de los objetivos propuestos.

# I. METODOLOGÍA

Para la formulación del PEI 2024-2027, se utilizó la siguiente metodología:

- El análisis del entorno se desarrolló con un proceso participativo no solo a lo interno del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), sino también con los usuarios de los servicios, productos e información que ofrece la institución. Los dos instrumentos utilizados para este análisis se detallan a continuación:



- Una consulta pública, la cual estuvo disponible en el sitio web de la institución, del 15 de febrero al 15 de marzo de 2022. La misma planteaba la siguiente interrogante "¿Cuáles temas considera importantes que se deban incluir en el Plan Estratégico Institucional del CONARE para los próximos cuatro años?"

- Un análisis del entorno, utilizando la herramienta del PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que " es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación" (recopilado de la página <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>). Este fue elaborado por especialistas del CONARE en cada uno de sus ámbitos: económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

- Para realizar el análisis interno, se utilizaron los resultados de la consulta pública y del análisis del entorno, y se desarrolló un taller de trabajo con los enlaces designados por cada dependencia de la institución, con el objetivo de profundizar en dicho estudio bajo la técnica que identifica y detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución (FODA).



- Utilizando como insumo las entrevistas realizadas a las direcciones y jefaturas, en el 2021, el equipo técnico del PEI revisó, ajustó y conceptualizó una propuesta de ejes estratégicos para este nuevo plan.
- Se desarrolló un taller de trabajo con los rectores de las universidades públicas que conforman el CONARE, para presentar, ajustar y validar los ejes y objetivos estratégicos propuestos.
- El equipo técnico del PEI, elaboró una propuesta de valor público y de visión del CONARE, la cual fue validada por los directores y jefaturas.
- Con los enlaces designados por cada dependencia, se realizaron talleres de trabajo para construir el Plan de Acción (PA) del PEI 2024-2027, los cuales fueron revisados, ajustados y validados posteriormente por los directores y jefaturas en sesiones de trabajo.
- El equipo técnico elaboró la propuesta del PEI 2024-2027, la cual se presentó al CONARE en la sesión No. 13-2023 y su aprobación fue comunicada por medio del oficio CNR-205-2023.



## II. ANALISIS DE ENTORNO E INTERNO

A continuación, se presentan los principales resultados del análisis:



### 2.1. Consulta Pública

Producto de la consulta pública, se obtuvieron 77 respuestas, que se agrupan en 11 temas y 236 subtemas. En la figura 1 se presenta el detalle de las temáticas más mencionadas:

**Figura 1** Temáticas mencionadas en la Consulta Pública

#### Temáticas

- ● Soluciones a problemáticas del país
- ● Articulación
- ● Planes de estudio
- ● Alianzas estratégicas
- ● Financiero-Presupuestario
- ● Áreas funcionales
- ● Divulgación
- ● Regionalización
- ● Datos abiertos
- ● Planificación
- ● Evaluación

**Fuente:** Elaboración propia con información recopilada de la consulta pública

## 2.2. Análisis PESTEL

Para efectuar este análisis, el equipo técnico solicitó a especialistas institucionales en cada uno de sus ámbitos: económico, social, tecnológico, ambiental y legal, elaborar un análisis donde se identificaran y valoraran los diferentes elementos del PESTEL y su incidencia, positiva o negativa, en el quehacer del CONARE.

En las siguientes figuras, se presenta un resumen con los principales resultados:

**Figura 2** Análisis Político y Social

### Político y Social



Asamblea Legislativa multipartidista



Poco margen de acción político, por crisis económica



Descontento social con las decisiones de las autoridades



Tasa de desempleo:  
2020: 20% / 2022: 13,1%  
Índice de pobreza:  
Total 2020: 26,2%  
Total 2021: 23,0%



Incertidumbre sobre las líneas de acción de las nuevas autoridades



Aumento en la desigualdad social y de oportunidades



Principales acciones del Gobierno destinadas a la atención de la pandemia  
Agrava la crisis económica:  
PIB 2020: -3,9%



Crisis del sistema educativo:

- Rezagos históricos
- Huelgas de educadores y otros
- Pandemia
- Virtualización
- Empobrecimiento de hogares

Fuente: Elaboración propia con información del Estado de la Nación 2021

**Figura 3** Análisis Económico



**Fuente:** Elaboración propia con información recopilada del análisis económico aportado por la Sra. Xinia Morera González Directora del Área de Desarrollo Institucional (ADI) y Sra. Laura Arguedas Morales funcionaria del ADI.

**Figura 4** Análisis Tecnológico

## Tecnológico



Cambio del modelo laboral:  
teletrabajo y virtualización



Demanda de plataformas de virtualización y  
colaboración en línea



Restricciones presupuestarias y la  
afectación de la cadena de suministros



Implementación de procesos de  
transformación digital (cambios normativos)



Disponibilidad de información y servicios  
(ataques cibernéticos)



Aceleración del cambio tecnológico

**Fuente:** Elaboración propia con información recopilada del análisis tecnológico aportado por el Sr. Iván Rojas Barrantes Director del Área de Tecnologías de Información y Comunicación (ATIC).

**Figura 5**  
Análisis Ambiental

# Ambiental



Pérdida de:

- Biodiversidad
- Ciclo de nitrógeno
- Cambio Climático



CONARE forma parte del Pacto Nacional ODS



PLANES • Ejes:

- Gestión
- Calidad y pertinencia
- Sostenibilidad



- Estrategia de Carbono Neutralidad
- Ley de Gestión Integral de Residuos
- Decretos ejecutivos



Encíclica:  
Laudato Sí



Vinculación y ejecución de acciones con la RIDIES



- Altos índices de pobreza extrema
- Afectación de los recursos ecosistémicos

**Figura 6** Análisis Jurídico

## Jurídico

### Ámbito de Constitucionalidad

- Autonomía de las IESUE
- Acciones de inconstitucionalidad

### Ámbito de Legalidad

- Promulgación de leyes que limitan los alcances y potestades de las IESUE
- Pendiente emitir normas propias para las IESUE

### Ámbito de proyectos de ley

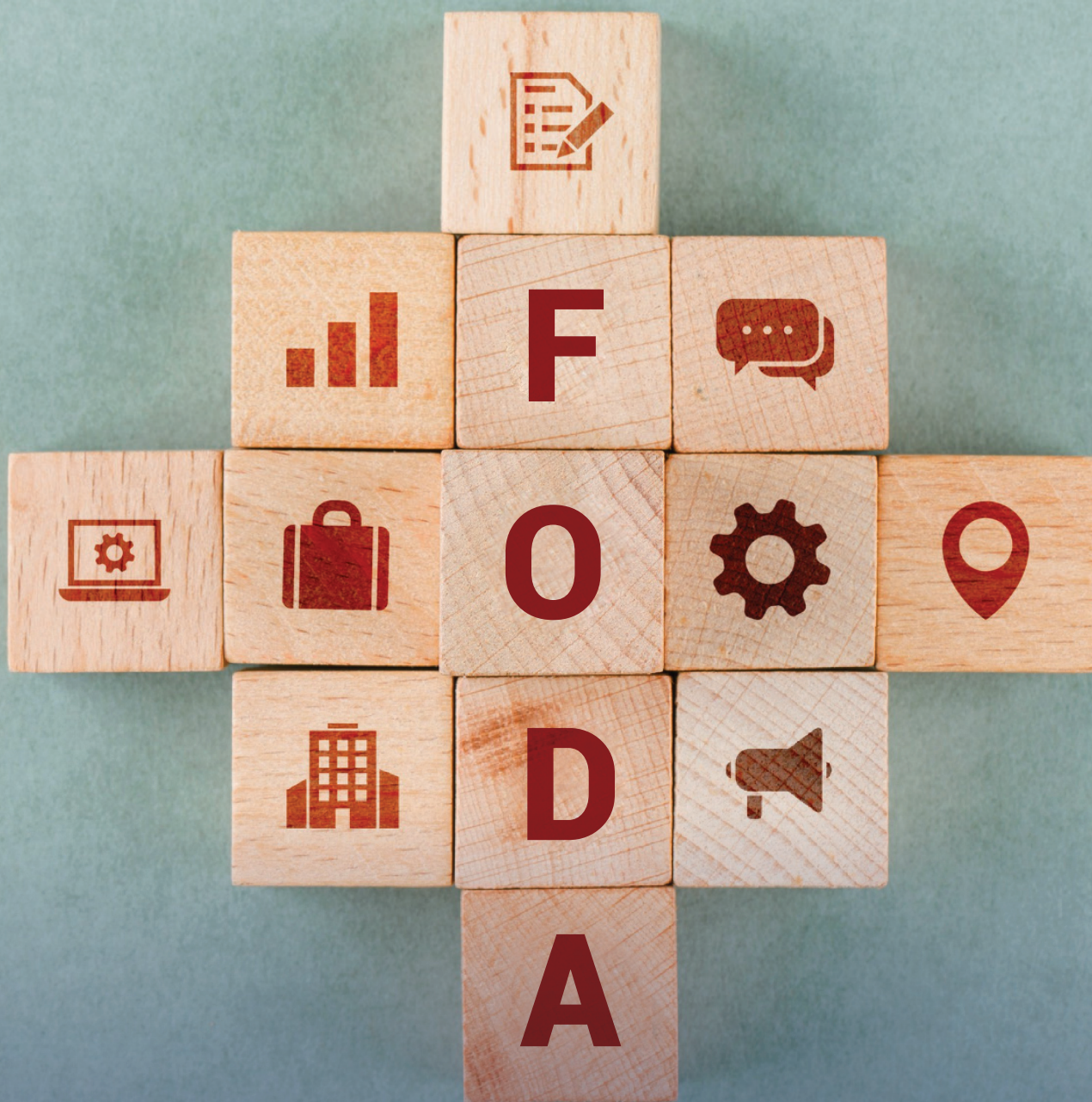
- Transparencia en los exámenes de incorporación a los colegios profesionales
- Manejo Eficiente de la Liquidez del Estado
- Ley para coadyuvar en el pago de deuda y transparencia en la información de los superávits
- Fomento de oportunidades universitarias para estudiantes con alto rendimiento / talento

### Ámbito de CGR

- Rigidez de las normas que se aplican a las IESUE en los procesos presupuestarios
- Mismas reglas de presupuestación para las IESUE

### Ámbito con Ministerio de Hacienda y Ministerio de Planificación

- Interés de la Tesorería Nacional de incluir el FEES en el sistema de "Caja única"
- Ley Marco de Empleo Público



### 2.3. FODA Institucional

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales identificadas para el período 2024-2027, en los talleres de trabajo con los enlaces designados por las dependencias del CONARE, se presentan a continuación:

---



## Fortalezas

- Autonomía Universitaria
- Recurso humano capacitado y especializado
- Infraestructura física y tecnológica (innovación)
- Estructura organizativa e interinstitucional para proyectos
- Capacidad de respuesta en virtualidad
- Digitalización de procesos
- Generación y acceso a información relevante del país.
- Vinculación y trabajo en redes, a nivel nacional e internacional (convenios, alianzas, proyectos)
- Incidencia pública del CONARE mediante proyectos e iniciativas de alto valor (posicionamiento de programas)
- Procesos de planificación de corto y mediano plazo fortalecidos
- Percepción positiva por parte de la ciudadanía del quehacer de las universidades y CONARE
- Existencia de un Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) con sustento constitucional
- Organización interna del CONARE, como apoyo al Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)

## Oportunidades

- Aprovechamiento de la modalidad de actividades teletrabajables (optimización del uso de los recursos)
- Transformación digital
- Posicionamiento institucional e interuniversitario
- Fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior Universitario Estatal (IESUE) y SESUE en caso de que las resoluciones legales sean favorables
- Incrementar la incidencia institucional en las políticas públicas
- Desarrollo de proyectos de impacto para las diferentes regiones
- Incrementar las oportunidades de vinculación con sectores productivos
- Integración de sistemas de información (internos e interuniversitarios)
- Desarrollo de capacidades institucionales
- Integración y articulación interuniversitaria e institucional (comisiones)
- Representaciones del CONARE en diferentes instituciones y organizaciones externas

# Debilidades

- Tecnologías de Información: Continuidad de negocio, seguridad de la información, alfabetización tecnológica, gestión documental, herramientas teletrabajables (oficialización)
- Gestión del cambio: resistencia a participar y cumplir con los procesos de cambio
- Información: acceso y transformación en acciones concretas
- Posicionamiento institucional: Poca difusión de resultados
- Problemas de comunicación y colaboración institucional
- Prospectiva: Líneas superiores que orienten la planificación institucional de mediano y largo plazo
- Desequilibrio entre las laborales sustantivas y administrativas
- Talento Humano: falta de incentivos (no salariales), capacitación sobre temas específicos, poca flexibilidad (contratación de personal), ausencia de análisis de cargas de trabajo
- Recursos insuficientes

# Amenazas

- Crisis ambiental y sanitaria
- Baja calidad educativa
- Incertidumbre: normativa, económica, financiera y política
- Crisis fiscal y la aplicación de la regla fiscal
- Nuevas Leyes, Proyectos de Ley y el Gobierno
- Limitación de recursos
- Fuga de conocimiento y personal capacitado
- Ataques cibernéticos
- Manejo negativo de los medios de comunicación acerca del quehacer de las IESUE y CONARE
- Debilitamiento de las IESUE y SESUE en caso de que las resoluciones legales sean desfavorables

## III. MARCO ESTRATÉGICO



### 3.1. Misión, Visión y Valor Público

En la figura 7 se muestra la misión del CONARE, la cual está definida en el Convenio de Coordinación, la visión que corresponde a la declaración de lo que desea ser en el futuro, y el valor público de la institución.

**Figura 7** Misión, Visión y Valor Público



#### Misión

Gestionar de manera innovadora la acción sistemática de las IESUE para promover el desarrollo nacional según los mandatos del Convenio de Coordinación y la Constitución Política.



#### Visión

Incidir en el debate, la construcción de políticas públicas y la toma de decisiones mediante la gestión del conocimiento, que potencie la vinculación y la articulación con los diferentes sectores para el desarrollo sostenible.



#### Valor Público

El Consejo Nacional de Rectores contribuye al progreso de la sociedad mediante la gestión de conocimiento para el desarrollo sostenible por medio de programas, proyectos y actividades articuladas con las universidades públicas y los diferentes sectores.



### 3.2. Valores Institucionales

A continuación, en la figura 8 se presentan los valores del CONARE, agrupados en cuatro enfoques, los cuales se detallan en el documento denominado "Manual de Ética y Valores del CONARE" aprobado en la sesión 01-2023 celebrada el 24 de enero del 2023.

**Figura 8** Valores Institucionales

Convivencia Humana



Comunicación

Cumplimiento de logro de objetivos



Planificación

Servicio interno y externo



Calidad

Ciudadanía en general



Transparencia

Fuente: Manual de Ética y Valores del CONARE



### 3.3. Políticas Institucionales

Las políticas institucionales para el período 2024-2027, fueron definidas de acuerdo con los ejes estratégicos y los temas establecidos en el PLANES 2021-2025, así como, los requerimientos y compromisos en temáticas de relevancia nacional.

- 1- Impulsará la investigación sistemática en temas de interés nacional y la transferencia del conocimiento para contribuir con el desarrollo del país.
- 2- Promoverá la formación de una cultura ambiental entre sus colaboradores que propicie la implementación de acciones y buenas prácticas de sostenibilidad en su quehacer, en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la carbono neutralidad.
- 3- Fortalecerá los mecanismos de coordinación, articulación, integración y financiamiento necesarios para consolidar el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal, alineados a los propósitos fundamentales y las políticas que las rigen su accionar.
- 4- Fortalecerá el desarrollo integral del personal para promover la excelencia en el quehacer, la gestión del conocimiento y la capitalización de aprendizajes en la institución.
- 5- Incentivará el desarrollo de productos y proyectos con las instituciones de gobierno, de sectores sociales y productivos, para atender las principales necesidades de la población costarricense.
- 6- Promoverá el uso de las tecnologías de información, comunicación y la seguridad de la información, para contribuir al fortalecimiento del quehacer institucional y a la integración del sistema universitario estatal, mediante el desarrollo de procesos de innovación y transformación digital.
- 7- Fortalecerá la gestión de los documentos, la información y los datos que propicien la autenticidad, la integridad, la confiabilidad y la preservación digital, resguardando la memoria institucional, facilitando el acceso, la toma de decisiones, la transparencia, y la rendición de cuentas.
- 8- Desarrollará acciones para incrementar y promover la visibilidad, libre acceso y conservación del patrimonio intelectual institucional reconociendo los derechos de propiedad intelectual producido por personal del CONARE y actores vinculados, y considerando los que, por su naturaleza o disposición legal, sean confidenciales o reservados.
- 9- Fortalecerá el enfoque inclusivo en el quehacer institucional, considerando a las personas como iguales, independientemente de su capacidad, etnia, edad, religión o identidad de género, para garantizar el acceso a los mismos servicios y oportunidades.
- 10- Fortalecerá la gestión institucional por medio de los procesos calidad, control interno, riesgos, ética, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana para contribuir a la mejora continua, a la eficiencia y eficacia en los procesos institucionales con un enfoque a resultados para la generación de valor público.

### 3.4. Ejes Estratégicos

El detalle de los ejes estratégicos y su conceptualización se muestra a continuación:



#### Articulación Interuniversitaria

Fortalecimiento de la articulación, la planificación y la evaluación del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal por medio del desarrollo de acciones conjuntas para la optimización de los recursos y las capacidades internas.



#### Vinculación Económica, Social y Ambiental

Fortalecimiento de la vinculación con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado, por medio de alianzas estratégicas, el desarrollo de investigación y la generación de propuestas y de conocimiento, que potencien el desarrollo sostenible, tanto en el ámbito local como en el nacional.



#### Gestión Institucional Efectiva

Implementación de acciones en el quehacer institucional, que promuevan la transparencia, la ética en la función pública, la optimización y el uso eficiente de los recursos, la mejora continua, la simplificación de procesos, en procura de la continuidad de los servicios, la sostenibilidad financiera y ambiental, el control, la evaluación y la rendición de cuentas.

## 3.5. Objetivos Estratégicos

**Figura 9** Objetivos Estratégicos 2024-2027



## IV. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción del PEI 2024-2027, considera para cada uno de los ejes y objetivos estratégicos, el indicador de logro, así como las metas a alcanzar en los diferentes años, las acciones a desarrollar, los responsables y su periodo de ejecución, como se muestra a continuación:



### Eje 1: Articulación Interuniversitaria

**Conceptualización:** Fortalecimiento de la articulación, la planificación y la evaluación de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal por medio del desarrollo de acciones conjuntas para la optimización los recursos y las capacidades internas.

#	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula del Indicador			
1.1	Implementar el modelo institucional de articulación para contribuir con el fortalecimiento del SESUE	Modelo Desarrollado	$(\text{acciones desarrolladas} / \text{total de las acciones}) * 100$			
Meta		Línea base	2024	2025	2026	2027
		ND	40%	20%	20%	20%
Acciones estratégicas		Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin		
1-	Contar con un modelo y una estrategia de articulación institucional (metodologías y mecanismos para que el rol de los representantes del CONARE facilite la articulación del sistema; proyectos, programas, actividades)	Jefe de la División de Coordinación (coordina) Jefe de la División Académica Jefe de la División de Planificación Interuniversitaria Directores de Programa	02/01/2024	13/12/2024		
2-	Implementar el modelo y la estrategia de articulación institucional	Directores de Programa	02/01/2025	17/12/2027		
3-	Dar seguimiento a la implementación del modelo y de la estrategia de articulación institucional	Dirección del ADI	02/01/2025	17/12/2027		
4-	Evaluar el modelo y la implementación la estrategia de articulación institucional	Dirección del ADI	01/07/2025	17/12/2027		





## Eje 1: Articulación Interuniversitaria

**Conceptualización:** Fortalecimiento de la articulación, la planificación y la evaluación de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal por medio del desarrollo de acciones conjuntas para la optimización los recursos y las capacidades internas.

#	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula del Indicador			
1.2	Desarrollar el modelo de planificación para la educación superior universitaria estatal	Modelo Desarrollado	$(acciones\ desarrolladas / total\ de\ las\ acciones) * 100$			
Meta		Línea base	2024	2025	2026	2027
		ND	NA	40%	40%	20%
Acciones estratégicas		Responsables	Fecha Inicio		Fecha Fin	
1-	Conformación de un equipo de trabajo interinstitucional	Jefe de la División de Planificación Interuniversitaria	02/04/2024		28/06/2024	
2-	Definir la metodología de trabajo para el desarrollo del modelo de planificación para la educación superior universitaria estatal	Jefe de la División de Planificación Interuniversitaria	01/08/2024		30/06/2025	
3-	Diseño de la propuesta de modelo de planificación para la educación superior universitaria estatal	Jefe de la División de Planificación Interuniversitaria	01/08/2025		30/06/2026	
4-	Implementar el modelo de planificación para la educación superior universitaria estatal	Jefe de la División de Planificación Interuniversitaria	01/07/2026		17/12/2027	



## Eje 1: Articulación Interuniversitaria

**Conceptualización:** Fortalecimiento de la articulación, la planificación y la evaluación de las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal por medio del desarrollo de acciones conjuntas para la optimización los recursos y las capacidades internas.

#	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula del Indicador			
1.3	Evaluar el proceso de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas para contribuir en la mejora de la pertinencia de la oferta académica	Evaluación realizada	$(\text{acciones desarrolladas} / \text{total de las acciones}) * 100$			
Meta		Línea base	2024	2025	2026	2027
		ND	NA	20%	50%	30%
Acciones estratégicas		Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin		
1-	Elaborar la metodología para la evaluación del proceso de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas	Jefe de la División Académica	02/01/2025	30/04/2025		
2-	Realizar el diagnóstico del proceso de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas	Jefe de la División Académica	04/05/2026	30/06/2026		
3-	Elaborar la propuesta de mejora de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas para mejorar la pertinencia de la oferta académica	Jefe de la División Académica	01/07/2026	15/01/2027		
4-	Solicitar la audiencia para presentar al CONARE los resultados de la propuesta de mejora de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas	Jefe de la División Académica	15/01/2027	29/01/2027		



## Eje 2: Vinculación Económica, Social y Ambiental

**Conceptualización:** Fortalecimiento de la vinculación con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado, por medio de alianzas estratégicas, el desarrollo de investigación y la generación de propuestas y de conocimiento, que potencien el desarrollo sostenible, tanto en el ámbito local como en el nacional.

#	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula del Indicador			
2.1	Desarrollar la estrategia de vinculación de la investigación y proyectos que se realizan en el CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado, que respondan a las necesidades de la sociedad	Estrategia desarrollada	$(acciones\ desarrolladas / total\ de\ las\ acciones) * 100$			
Meta		Línea base	2024	2025	2026	2027
		ND	10%	35%	35%	20%
Acciones estratégicas		Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin		
1-	Realizar un diagnóstico de la vinculación de la investigación y proyectos que se realizan en el CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado	Directores de Programa Jefes de División	02/01/2024	28/06/2024		
2-	Establecer una estrategia para la priorización de la vinculación de la investigación y proyectos que se realizan en el CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado	Directores de Programa Jefes de División	01/07/2024	13/12/2024		
3-	Implementar la estrategia para la vinculación de la investigación y proyectos que se realizan en el CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado	Directores de Programa Jefes de División	02/01/2025	17/12/2027		
4-	Evaluar la estrategia para mejorar la vinculación del CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado	Directores de Programa Jefes de División	01/07/2025	17/12/2027		

## Eje 3: Gestión Institucional Efectiva

**Conceptualización:** Implementación de acciones en el quehacer institucional, que promuevan la transparencia, la ética en la función pública, la optimización y el uso eficiente de los recursos, la mejora continua, la simplificación de procesos, en procura de la continuidad de los servicios, la sostenibilidad financiera y ambiental, el control, la evaluación y la rendición de cuentas.

#	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula del Indicador			
3.1	Incrementar el posicionamiento y nivel de conocimiento del CONARE en los diferentes sectores de la sociedad	Tasa de variación del posicionamiento	(resultado del estudio de percepción y nivel de conocimiento en el año 4 - resultado del estudio de percepción y nivel de conocimiento en el año 1) / resultado del estudio de percepción y nivel de conocimiento en el año 1			
Meta		Línea base	2024	2025	2026	2027
		Resultado acción 2	NA	NA	NA	20%+Ib
Acciones estratégicas		Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin		
1-	Elaborar un diagnóstico interno sobre el posicionamiento del CONARE (hoja de ruta, áreas de interés, sectores estratégicos, instrumento de medición)	Directores de Programa Jefes de las Divisiones de OPES	01/02/2024	28/06/2024		
2-	Realizar un estudio de percepción y nivel de conocimiento del CONARE	Equipo de trabajo	01/03/2024	28/06/2024		
3-	Definir una estrategia institucional de comunicación para el posicionamiento del CONARE y su incidencia en temas de relevancia nacional	Equipo de trabajo	01/07/2024	30/08/2024		
4-	Implementar la estrategia institucional de comunicación para el posicionamiento del CONARE y su incidencia en temas de relevancia nacional	Equipo de trabajo	02/09/2024	17/12/2027		
5-	Realizar un monitoreo continuo de las acciones de la estrategia institucional de comunicación <sup>1/</sup>	Equipo de trabajo	02/09/2024	N.A.		
		Equipo de trabajo	01/03/2027	17/12/2027		
6-	Realizar un estudio de percepción y nivel de conocimiento del CONARE, al final del periodo	Equipo de trabajo	01/03/2027	17/12/2027		

<sup>1/</sup> Se prevé realizar dos monitoreos durante la vigencia del PEI 2024-2027.

## Eje 3: Gestión Institucional Efectiva

**Conceptualización:** Implementación de acciones en el quehacer institucional, que promuevan la transparencia, la ética en la función pública, la optimización y el uso eficiente de los recursos, la mejora continua, la simplificación de procesos, en procura de la continuidad de los servicios, la sostenibilidad financiera y ambiental, el control, la evaluación y la rendición de cuentas.

#	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula del Indicador			
3.2	Incrementar la capacidad de gestión institucional para la optimización de recursos y la mejora de procesos y de resultados	Porcentaje de avance en la implementación de mejoras en la gestión institucional	(Acciones implementadas/acciones por implementar)*100			
Meta		Línea base	2024	2025	2026	2027
		ND	20%	25%	30%	25%
Acciones estratégicas		Responsables	Fecha Inicio	Fecha Fin		
1-	Implementar nuevas metodologías en la planificación estratégica y operativa que considere al menos análisis prospectivo, gestión por resultados y valor público	Dirección del ADI (coordina) Jefatura del DPI	02/12/2024	02/12/2027		
2-	Implementar el Régimen de Empleo Superior Universitario (RESU) en el CONARE	DGTH (coordina) Dirección de OPES Dirección del Área de Administración Asesoría Legal	02/01/2024	02/12/2026		
3-	Implementar una estrategia institucional para la mejora de la gestión, por medio de la atención de los requerimientos solicitados por entes externos	Dirección del ADI (coordina) Dirección del Área de Administración Dirección del ATIC	02/01/2024	02/12/2027		
4-	Implementar la estrategia para la aplicación de las NICSP	Dirección del Área de Administración (coordina) Jefatura del DGF Jefatura del Departamento de Proveeduría Institucional	02/01/2024	01/07/2026		
5-	Implementar el nuevo modelo de aprovisionamiento institucional	Jefatura del Departamento de Proveeduría Institucional (coordina) Dirección del ADI Asesor Legal	02/01/2024	02/12/2024		
6-	Implementar el Marco de Gestión de las Tecnologías de Información	Dirección del ATIC (coordina) Dirección del ADI Encargada de Archivo Encargada de Biblioteca	02/01/2024	17/12/2027		
7-	Proponer acciones para la mejora del proceso de reconocimiento y equiparación de grados y títulos, para la simplificación del trámite y reducción de tiempos de respuesta	Encargada de ORE (coordina) Dirección de OPES CONARE	28/06/2024	02/12/2025		

## V. VINCULACIÓN PEI 2024-2027 CON EL PLANES 2021-2025

Ejes PEI	Objetivos	Metas planes	Ejes planes
Articulación Interuniversitaria	<p><b>Objetivo 1.1:</b> Desarrollar el modelo institucional de articulación para contribuir con el fortalecimiento del SESUE.</p> <p><b>Objetivo 1.2:</b> Desarrollar el modelo de planificación para la educación superior universitaria estatal.</p> <p><b>Objetivo 1.3:</b> Evaluar el proceso de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas para contribuir en la mejora de la pertinencia de la oferta académica.</p>	<p>2.1.2 Implementar mecanismos para la articulación e integración interuniversitaria.</p> <p>2.1.12 Desarrollar proyectos para atender los compromisos descritos en el informe de CONARE: "Desafíos de la educación en Costa Rica y aportes de las universidades públicas 2019".</p> <p>2.2.1 Implementar acciones interuniversitarias para la atención de las poblaciones vulnerables en los cantones del país de bajo índice de desarrollo social.</p> <p>2.2.3 Desarrollar planes de acción afirmativa interuniversitarios para el ingreso de las poblaciones vulnerables a las universidades estatales.</p> <p>2.2.4 Implementar una estrategia entre el Ministerio de Educación Pública y las universidades estatales para establecer programas para la mejora del rendimiento académico, de los estudiantes provenientes de los cantones de bajo índice de desarrollo sostenible.</p> <p>2.3.1 Implementar una agenda conjunta a partir de las necesidades de cada región, orientadas a la incidencia en la política pública y la transformación social para el desarrollo humano sostenible, en coordinación con las organizaciones locales.</p> <p>2.3.4 Elaborar un diagnóstico sobre la oferta académica actual y los nuevos requerimientos de formación, por región para el SESUE.</p> <p>2.3.5 Actualizar el 25% de los planes de estudio basados en el diagnóstico sobre la pertinencia de la oferta académica actual y los nuevos requerimientos de sedes centrales y regionales para el SESUE.</p>	<p>Calidad y Pertinencia</p> <p>Cobertura y equidad</p> <p>Regionalización</p>



Ejes PEI	Objetivos	Metas planes	Ejes planes
<p>Vinculación Económica, Social y Ambiental</p>	<p><b>Objetivo 2.1:</b> Desarrollar la estrategia de vinculación de la investigación y proyectos que se realizan en el CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado, que respondan a las necesidades de la sociedad.</p>	<p>2.1.3 Generar un espacio para compartir experiencias de aprendizaje e investigaciones, que las universidades han tenido, para valorar sus implicaciones en las poblaciones de nuevo ingreso en las universidades</p> <p>2.1.4 Establecer alianzas entre el CONARE y otras organizaciones que generen conocimiento científico tecnológico para el acceso abierto y depósito obligatorio de investigaciones</p> <p>2.1.5 Transversalizar en las actividades universitarias de docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y gestión, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030</p> <p>2.1.10 Crear una red interinstitucional de vinculación estratégica universidad-Estado-sectores socioproductivos, para cada área del quehacer</p> <p>2.3.5 Actualizar el 25% de los planes de estudio basados en el diagnóstico sobre la pertinencia de la oferta académica actual y los nuevos requerimientos de sedes centrales y regionales para el SESUE</p> <p>2.5.2 Contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Agenda 2030</p> <p>2.5.3 Implementar un plan de gestión ambiental de las IESUE</p>	<p>Calidad y Pertinencia Regionalización Sostenibilidad</p>



Ejes PEI	Objetivos	Metas planes	Ejes planes
<p>Gestión Institucional Efectiva</p>	<p><b>Objetivo 3.1.</b> Incrementar el posicionamiento y nivel de conocimiento del CONARE en los diferentes sectores de la sociedad</p> <p><b>Objetivo 3.2.</b> Incrementar la capacidad de gestión institucional para la optimización de recursos y la mejora de procesos y de resultados.</p>	<p>2.1.7 Implementar un plan de comunicación y divulgación interuniversitaria de los resultados del quehacer en docencia, investigación, extensión y acción social, vida estudiantil y administración</p> <p>2.5.1 Implementar una metodología de normalización y estandarización de la información en el tema de transparencia y rendición de cuentas</p> <p>2.5.2 Contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Agenda 2030</p> <p>2.5.3 Implementar un plan de gestión ambiental de las IESUE</p> <p>2.5.6 Implementar el modelo integrado de SESUE para la atención de procesos de gestión de talento humano</p> <p>2.5.9 Establecer estrategias que permitan garantizar la sostenibilidad financiera</p> <p>2.5.10 Fortalecer las acciones que permitan la sostenibilidad financiera a mediano plazo del SESUE</p>	<p>Sostenibilidad</p>



## VI. VINCULACIÓN PEI 2024-2027 CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)



Articulación  
Interuniversitaria

### Objetivo 1.1:

Implementar el modelo institucional de articulación para contribuir con el fortalecimiento del SESUE

### ODS

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y Bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de Género
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

### Objetivo 1.2:

Desarrollar el modelo de planificación para la educación superior universitaria estatal.

### ODS


4. Educación de calidad
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
11. Ciudades y comunidades sostenibles
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

### Objetivo 1.3:

Evaluar el proceso de diseño, creación y rediseño de carreras de las universidades públicas para contribuir en la mejora de la pertinencia de la oferta académica.

### ODS

4. Educación de calidad
8. Trabajo decente y crecimiento económico
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
17. Alianza para lograr los objetivos



## Vinculación Económica, Social y Ambiental

### Objetivo 2.1:

Desarrollar la estrategia de vinculación de la investigación y proyectos que se realizan en el CONARE con los distintos sectores sociales, productivos y con el Estado, que respondan a las necesidades de la sociedad.

### ODS

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y Bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de Género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida Submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos



## Gestión Institucional Efectiva

### Objetivo 3.1:

Incrementar el posicionamiento y nivel de conocimiento del CONARE en los diferentes sectores de la sociedad

### ODS

16. Paz, justicia e instituciones sólidas  
17. Alianza para lograr los objetivos

### Objetivo 3.2:

Incrementar la capacidad de gestión institucional para la optimización de recursos y la mejora de procesos y de resultados

### ODS

16. Paz, justicia e instituciones sólidas  
17. Alianza para lograr los objetivos

# BIBLIOGRAFÍA



Baudrit G (2022). Análisis del entorno Jurídico.

CGR (2019). Desafío en la creación de valor público de las Universidades Estatales.

Chaves J (2022). Desarrollo Regenerativo: Una visión holística de gestión ambiental para el CONARE.

Eserp. Análisis PESTEL de una empresa: Que és y cómo hacerlo. Recuperado 7 de diciembre de 2022, de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

ILPES/CEPAL (2022). El valor público y la gestión por resultados.

MIDEPLAN (2019): Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público.

Morera X & Arguedas L (2022) Análisis del entorno económico.

Naciones Unidas (2015): Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-d-e-desarrollo-sostenible/>

PLANES (2021). Plan Nacional de la Educación Superior 2021-2025.

Rojas I (2022). Factores tecnológicos externos que inciden en el logro de la misión institucional.


Universidad Nacional de Córdoba. El valor público como concepto poscompetitivo y posburocrático.

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2027



 [www.conare.ac.cr](http://www.conare.ac.cr)  2519-5700

 /Consejo Nacional de Rectores

 1.3 km. norte de la Embajada de los Estados Unidos. Pavas, San José, Costa Rica