

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

## Memoria: Elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, en el marco del proceso de formulación del PLANES 2026-2030

Cinthia Azofeifa-Ureña  
Olman Madrigal Solórzano  
Raquel Rodríguez Alvarado  
Zully Chaves Zambrano



OPES ; no.14-2025

378.2

M533m

Memoria: Elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, en el marco del proceso de formulación del PLANES 2026-2030 / Cinthia Azofeifa-Ureña...[et al.]. -- San José, C.R. : CONARE - OPES, 2025.

(OPES; no. 14-2025) 1 recurso en línea (82 páginas): archivo de texto PDF, 18.500 K.B.

ISBN 978-9977-77-660-6

1. PROSPECTIVA. 2. PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA. 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 4. COORDINACIÓN UNIVERSITARIA. 5. EDUCACIÓN SUPERIOR 6. COSTA RICA I. Azofeifa-Ureña, Cinthia. II. Madrigal Solórzano, Olman. III. Rodríguez Alvarado, Raquel. IV. Chaves Zambrano, Zully. V. Título. VI. Serie.

LRD

### Información de los autores

Cinthia Azofeifa-Ureña, <https://orcid.org/0000-0003-4558-2895>

Olman Madrigal Solórzano

Raquel Rodríguez Alvarado

Zully Chaves Zambrano, <https://orcid.org/0009-0000-9829-8543>

Esta obra se comparte bajo la licencia  
**Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual**  
(CC-BY-NC-SA)

Permite usar una obra para crear otra obra o contenido, modificando o no la obra original, siempre que se cite al autor, la obra resultante se comparta bajo el mismo tipo de licencia y no tenga fines comerciales



## Tabla de contenidos

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>2. Antecedentes</b>	<b>9</b>
2.1 Generalidades	9
2.2 Participación en actividades de desarrollo profesional en prospectiva	10
2.3 Experiencias previas en el proceso de planificación prospectiva: Caso Universidad Nacional	13
<b>3. Metodología</b>	<b>13</b>
<b>4. Proceso de contratación de la consultoría externa</b>	<b>16</b>
<b>5. Difusión y comunicación de la metodología</b>	<b>16</b>
<b>6. Talleres de análisis de entorno</b>	<b>18</b>
6.1 Resultados de los talleres de análisis de entorno	20
<b>7. Análisis de megatendencias</b>	<b>22</b>
7.1 Análisis y recopilación de información	22
7.2 Talleres y recolección de información cualitativa	23
7.3 Informe de megatendencias	24
<b>8. Talleres de construcción de las propuestas de narrativas de escenarios</b>	<b>24</b>
8.1 Construcción de escenarios	26
8.2 Validación de las narrativas de escenarios	35
8.3 Aprobación de rectores, de las narrativas de escenarios	36
<b>9. Talleres de construcción de las propuestas de estrategias</b>	<b>37</b>
9.1 Construcción de las propuestas de las estrategias	37
9.2 Validación de las estrategias vicerrectores	40
<b>10. Presentación de los resultados del Estudio prospectivo de la educación superior estatal al 2050</b>	<b>41</b>
<b>11. Comunicación y difusión</b>	<b>48</b>
<b>12. Apéndices</b>	<b>49</b>
<b>13. Referencias bibliográficas</b>	<b>81</b>

## Tabla de apéndices

<b>Apéndice A:</b> Presentación a públicos universitarios, para la difusión y comunicación de la metodología, marzo 2024	<b>49</b>
<b>Apéndice B:</b> Instrumento utilizado en talleres de análisis de entorno, aplicado al sector académico y empleador	<b>56</b>
<b>Apéndice C:</b> Instrumento utilizado en entrevista megatendencias	<b>63</b>
<b>Apéndice D:</b> Participantes en entrevistas, análisis de megatendencias, abril – mayo 2024	<b>64</b>
<b>Apéndice E:</b> Presentación al consejo de rectores, validación de narrativas de escenarios, 27 de septiembre 2024	<b>65</b>
<b>Apéndice F:</b> Presentación al consejo de rectores, aprobación del “Estudio prospectivo”, 17 de diciembre 2024	<b>72</b>

## Tabla de imágenes

<b>Imagen 1:</b> ¿Por qué el enfoque de planificación prospectiva por escenarios?	<b>14</b>
<b>Imagen 2:</b> Línea del tiempo del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al 2050	<b>15</b>
<b>Imagen 3:</b> Fotografía ilustrativa de la participación en los talleres de análisis de entorno (con el sector académico), febrero 2024	<b>19</b>
<b>Imagen 4:</b> Fotografía ilustrativa de la participación en los talleres de construcción de narrativas de escenarios, junio 2024	<b>25</b>
<b>Imagen 5:</b> Matriz de impacto/incertidumbre	<b>28</b>
<b>Imagen 6:</b> Matriz con las variables de escenarios	<b>31</b>
<b>Imagen 7:</b> Nadando contra corriente	<b>32</b>
<b>Imagen 8:</b> Costa Rica azul y verde	<b>32</b>
<b>Imagen 9:</b> El Cataclismo	<b>33</b>
<b>Imagen 10:</b> Costa Rica, una nación más desigual	<b>34</b>
<b>Imagen 11:</b> Fotografía ilustrativa de la participación en el desarrollo de narrativas, sesión con enlaces regionales, 28 de junio 2024	<b>35</b>
<b>Imagen 12:</b> Fotografía ilustrativa de la sesión validación de narrativas, sesión con Consejo de Rectores, 27 de setiembre 2024	<b>37</b>
<b>Imagen 13:</b> Fotografía ilustrativa de la participación en los talleres de construcción de propuestas de estrategias, octubre 2024	<b>38</b>
<b>Imagen 14:</b> Fotografía ilustrativa de la participación en el taller de validación de estrategias, sesión con personas vicerrectoras, diciembre 2024	<b>40</b>
<b>Imagen 15:</b> Resumen de estrategias priorizadas	<b>41</b>

## Tabla de cuadros y tablas

<b>Tabla 1:</b> Actividades de desarrollo profesional, en temas de prospectiva estratégica, 2018-2023	<b>10</b>
<b>Tabla 2:</b> Actividades de desarrollo profesional, en temas de prospectiva estratégica, 2018-2023	<b>17</b>
<b>Cuadro 1:</b> Grupos de interés participantes en los talleres de análisis del entorno, 2024	<b>18</b>
<b>Tabla 3:</b> Agenda de las actividades realizadas para los talleres de construcción de las propuestas de narrativas de escenarios	<b>26</b>
<b>Cuadro 2:</b> Validación de narrativas con comisiones de vicerrectores y vicerrectoras, 2024	<b>36</b>
<b>Tabla 4:</b> Estrategias al 2050, producto del ejercicio prospectivo	<b>42</b>

# 1. Introducción

---

“Un viaje de mil millas comienza con el primer paso”, frase atribuida al filósofo chino Lao Tzu, refleja lo que el CONARE hizo al permitirse incluir el enfoque prospectivo dentro del proceso de formulación del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES 2026-2030). Decidió pasar de una visión tan cortoplacista (quinquenio) al que nos habíamos acostumbrado para la construcción de los PLANES, a construir una mirada a más largo plazo.

La idea venía retumbando en las cabezas de los responsables de esta asignación constitucional desde hace ya varios años (alrededor de seis). Quizás por la necesidad de visualizar un futuro más lejano y con ello, pese a las decisiones fuera de nuestro alcance del financiamiento de la educación superior, proyectar a nuestras instituciones de educación superior más allá de lo que hemos estado acostumbrados. La incertidumbre que el tema genera obligó a reflexionar y pensar en temas novedosos, flexibles y propositivos que provocaran la discusión y análisis con el fin de lograr una mejor y más consistente planificación.

Y tocó el turno de sumergirnos en este novedoso enfoque y nadar en aguas apenas transitadas por algunos mediante capacitaciones. Tomar la decisión no fue fácil, pero al tener el respaldo y la experiencia en este tipo de enfoques de una institución con lo fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y su enfoque OSPA, nos ayudó a tomar la confianza y fortalezas necesarias para desarrollar los insumos para la elaboración del PLANES 2026-2030.

Lo interesante, y porque no, apasionante, es mirar más allá de 5 años e imaginar lo que puede o no puede pasar o provocar la educación superior universitaria pública en ese transitar hasta el 2050. Y más interesante aún, y que aportó al proceso, fue poner a mirar participativamente a las autoridades universitarias, académicos, estudiantado y otros actores de la sociedad civil, en la construcción de la visión de universidad que se desea, y requiere, para ese año.

El ejercicio obligó a la consulta de material en los que otros organismos internacionales están visualizando lo que la educación superior universitaria debe aportar a la sociedad, las capacidades y habilidades que los futuros formadores y formados deben tener para sumergirse en un mundo altamente tecnológico, prácticamente sin fronteras del conocimiento, pero sin perder lo que diferencia a la educación superior pública de otras formas de educar:

humanistas, integrales, solidarios, conscientes de la importancia por la sostenibilidad ambiental y comprometidos con la ética.

Si bien el enfoque utilizado no es lo que la bola de cristal a la magia, si podemos externar una grata experiencia en la generación de narrativas sobre los posibles escenarios a los que se puede enfrentar la educación superior universitaria si las condiciones del entorno varían a su favor o, en su contra. Enfrentarse con esos escenarios hizo posible el ejercicio colectivo de buscar y encontrar opciones propositivas para paliar los desafíos o hallar esas fortalezas que, en ocasiones, se nos olvidan o minimizamos que a las universidades identifican y caracterizan.

La experiencia colectiva y participativa de más de 360 personas pensado en el sistema, con algunas voces a las que les costó mirar desde fuera de la caja en la que está inmerso, hizo posible que hoy se cuente con resultados validados y plausibles de la educación superior universitaria estatal al 2050; con resultados fuertes y contundentes que aportan estrategias para afrontar el quinquenio inmediato.

Agradecemos profundamente lo aprendido de los profesionales del ITESM, por sus aportes, discusiones, trabajo y profesionalismo con el cual colocaron su grano de arena a este esfuerzo en procura de una universidad más pertinente que, sin perder su esencia pública y su compromiso con todos y cada uno los sectores en todas las regiones y territorios del país, continua fortaleciendo la formación de personas en programas académicos de alta calidad, con las competencias y habilidades requeridas para trascender las fronteras del país.

En adelante, esta Memoria describe las principales actividades desarrolladas a partir de la metodología definida y se destacan los resultados de cada una de las fases, en las que participaron personas de las universidades comprometidas con la visión de futuro de la educación superior universitaria estatal costarricense.

## 2. Antecedentes

### 2.1 Generalidades

Históricamente, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), a través de la Dirección de la Oficina de Planificación de la Educación Superior, ha liderado la formulación y el seguimiento del Plan Nacional de la Educación Superior. Este proceso, que se desarrolla de manera articulada con las diferentes comisiones interuniversitarias y representaciones del sector universitario estatal, tiene una temporalidad quinquenal e implica un seguimiento y monitoreo anual de los indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en dicho plan.

Esta función resulta trascendental al contar con un sustento legal de rango constitucional. Específicamente, el artículo 85 establece los términos presupuestarios y las temporalidades necesarias para su ejecución, otorgan así un marco jurídico claro y estable para la planificación de la educación superior.

Dentro del CONARE, esta labor ha sido encomendada a la División de Planificación Interuniversitaria, según el reglamento orgánico del CONARE (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2018).

Sin embargo, los cambios vertiginosos de la sociedad actual, la creciente demanda de actualización en los planes curriculares, especialmente en lo referente al uso de herramientas tecnológicas, y los recortes presupuestarios, han generado tensiones y cuestionamientos sobre la pertinencia y sostenibilidad de las universidades. Estos desafíos, junto con las transformaciones económicas, sociales y políticas, han llevado a las instituciones de educación superior a replantear sus modelos de educación y de planificación.

En respuesta a este panorama, las universidades han apostado por un modelo de planificación prospectiva, una herramienta estratégica que no solo les permite anticiparse a los cambios y necesidades del futuro, sino también adaptarse de manera proactiva a escenarios complejos e inciertos. La planificación prospectiva implica la visualización de escenarios futuros, la identificación de tendencias, el análisis de riesgos y oportunidades, y la formulación de estrategias que aseguren la pertinencia, eficiencia y calidad del sistema universitario en el largo plazo.

De esta manera, el CONARE y las universidades estatales no solo fortalecen su compromiso con la educación superior del país, sino que también

se posicionan como actores clave en la construcción de un futuro sostenible, innovador e inclusivo para las próximas generaciones.

## 2.2 Participación en actividades de desarrollo profesional en prospectiva

La División de Planificación Interuniversitaria, en conjunto con la Comisión de Directores de Planificación, ha impulsado desde el año 2018 un proceso continuo de formación del personal en temas relacionados con la planificación prospectiva y sus diversas escuelas de pensamiento. Este conocimiento acumulado ha sentado las bases para el desarrollo de una cultura organizacional consciente de la necesidad de trascender desde los Planes Nacionales de Educación Superior los cuales se construyeron con una visión cortoplacista y tradicional, hacia un enfoque prospectivo, orientado al futuro.

A continuación, se presenta en la tabla 1, que detalla las actividades de desarrollo profesional en prospectiva estratégica en las que ha participado el personal de las oficinas de planificación de las universidades estatales y del CONARE. La adquisición de competencias y la ampliación de conocimientos en prospectiva estratégica han sido factores determinantes para fortalecer la capacidad de las instituciones en el mejoramiento de la planificación estratégica a mediano y largo plazo, permitiéndoles anticiparse a los desafíos y oportunidades del contexto cambiante.

**Tabla 1: Actividades de desarrollo profesional, en temas de prospectiva estratégica, 2018-2023**

Fecha	Tema	Participantes	Facilitadores	Instancia organizadora
Del 5 al 9 de febrero, 2018	"I Seminario sobre Prospectiva y Direccionamiento Estratégico de la Educación Superior"	Personal de las oficinas de planificación de las universidades estatales y CONARE	Dr. Javier Medina Vásquez, de la Universidad del Valle de Colombia y el Dr. Javier Vitale, de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina	Comisión de Directores de Planificación (CDP)

Fecha	Tema	Participantes	Facilitadores	Instancia organizadora
Del 12 al 14 de noviembre, 2018	II Seminario sobre Prospectiva y Direccionamiento Estratégico de la Educación Superior”	Personal de las oficinas de planificación de las universidades estatales y CONARE	Dr. Javier Medina Vásquez, de la Universidad del Valle de Colombia y el Dr. Javier Vitale, de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina	Comisión de Directores de Planificación (CDP)
24 de abril de 2019	Prospectiva, construcción de visiones de largo plazo y futuros para Costa Rica. Universidad Técnica Nacional, de Costa Rica	Personal de la Universidad Técnica Nacional (UTN) y CONARE		Universidad Técnica Nacional (UTN)
Del 22 al 30 de abril y 02, 03, 06 y 07 de mayor de 2019	Proceso de planificación prospectiva estratégica del desarrollo institucional hacia el logro de visiones de largo plazo.  Con duración de 50 horas	Personal de la Universidad Técnica Nacional (UTN) y CONARE	Dra. Guillermina Baena Páez, México, Universidad Autónoma de México (UNAM).	Universidad Técnica Nacional (UTN)
Del 10 al 13 de setiembre 2019	Congreso mundial prospectiva 23° World Conference WFSF 2019 Uses Of The Futures	Personal de la DPI y la Universidad Nacional (UNA)	World Conference WFSF - México	World Futures Studies Federation (WFSF)

Fecha	Tema	Participantes	Facilitadores	Instancia organizadora
5 de noviembre de 2019	La Planificación en Costa Rica a las puertas del Bicentenario de la República (1821-2021), en el marco del X Encuentro Nacional de Dirección Estratégica de la Red de Observatorio de Buenas Prácticas- Telescopi	Personal de la DPI y las universidades estatales		Red de Observatorio de Buenas Prácticas- Telescopi
1, 3, 5, 8, 10 y 12 de noviembre de 2021. Duración de 12 horas.	Curso taller "Planeación prospectiva estratégica. Hacia un perfil del estudiante 2040 del Sistema universitario público. Un ejercicio metodológico".  Impartido por: Dra. Guillermina Baena Páez, México, Universidad Autónoma de México (UNAM).	Personal de las oficinas de planificación de las universidades estatales y CONARE		Comisión de Directores de Planificación (CDP)
El 11 y 12 de octubre de 2023	I Congreso Nacional de Estudios de Futuros en Costa Rica UNA	Personal de la DPI y las universidades estatales		Universidad Nacional (UNA)

## 2.3 Experiencias previas en el proceso de planificación prospectiva: Caso Universidad Nacional

En 2022, la Universidad Nacional, en cumplimiento del acuerdo UNA-AR-ACUE-009 de la Asamblea de Representantes, elaboró un plan prospectivo institucional con un horizonte de largo plazo al año 2042. Este plan se centró en una planificación académica estratégica orientada a definir acciones universitarias con una visión de futuro. Para su desarrollo, se realizó un ejercicio prospectivo basado en el enfoque de Michel Godet, que selecciona un escenario de apuesta como elemento central (Universidad Nacional, 2022).

Este ejercicio no solo proporcionó insumos de mediano y largo plazo en la UNA, sino que también impulsó una mayor conciencia entre las universidades sobre la importancia de proyectarse al futuro. Así, se consolidó como una herramienta esencial para sentar las bases de nuevos modelos de planificación en la educación superior universitaria estatal.

Aunque el CONARE ha apostado por un enfoque de planificación prospectiva distinto con el que inicialmente incursionó la Universidad Nacional, la experiencia adquirida en este primer abordaje, ha sido crucial para sensibilizar a las autoridades y equipos técnicos de trabajo, para la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria estatal y el Estudio Prospectivo de la Educación Superior al 2050.

## 3. Metodología

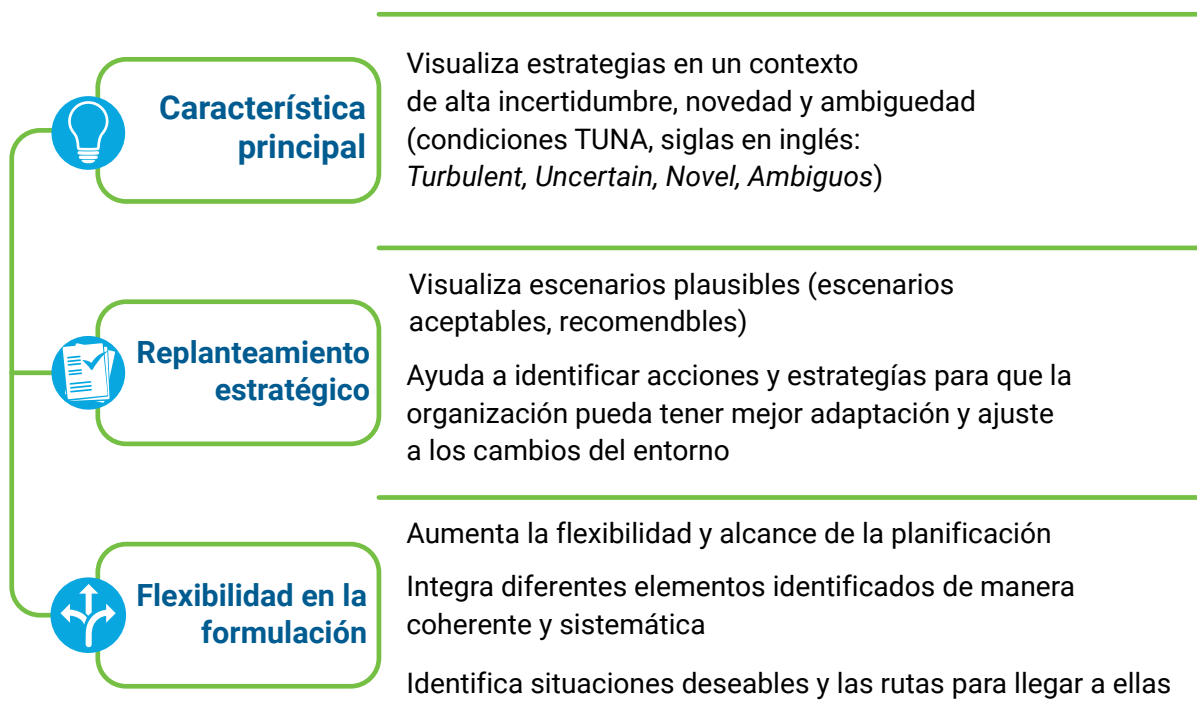
La propuesta metodológica para la formulación del Planes 2026-2030, se enfocó en un proceso prospectivo por escenarios en la educación superior universitaria estatal, considerada una herramienta fundamental para la planificación estratégica de largo plazo, por la flexibilidad de ajuste de las estrategias según los escenarios propuestos, el monitoreo y seguimiento constante, se establecieron indicadores para ello.

Se utilizó el enfoque de la escuela intuitiva lógica, basado en el modelo de Oxford Scenario Planning Approach (OSPA), que utiliza un enfoque centrado en la gestión de la incertidumbre a través de la construcción de escenarios narrativos, la colaboración, el análisis de impacto y la adaptación continua. Además, permitió la vinculación de la planificación estratégica con base en un horizonte de largo plazo con la finalidad de atender el entorno cambiante y hacer los ajustes a las estrategias del Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE) para lograr los objetivos y metas planteadas, con el fin de que las instituciones de educación universitaria estatal logren gestionar

la incertidumbre y la complejidad a futuro. El resultado del estudio se convirtió en un insumo crucial para el proceso de formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030 (Consejo Nacional de Rectores, 2025a)

La aplicación de la metodología OSPA permitió al CONARE contar en las diferentes etapas del proceso una participación de los actores en la visualización de futuros aceptables o creíbles, asociados a estrategias establecidas para cada escenario; como se muestra en la imagen 1:

### Imagen 1: ¿Por qué el enfoque de planificación prospectiva por escenarios?

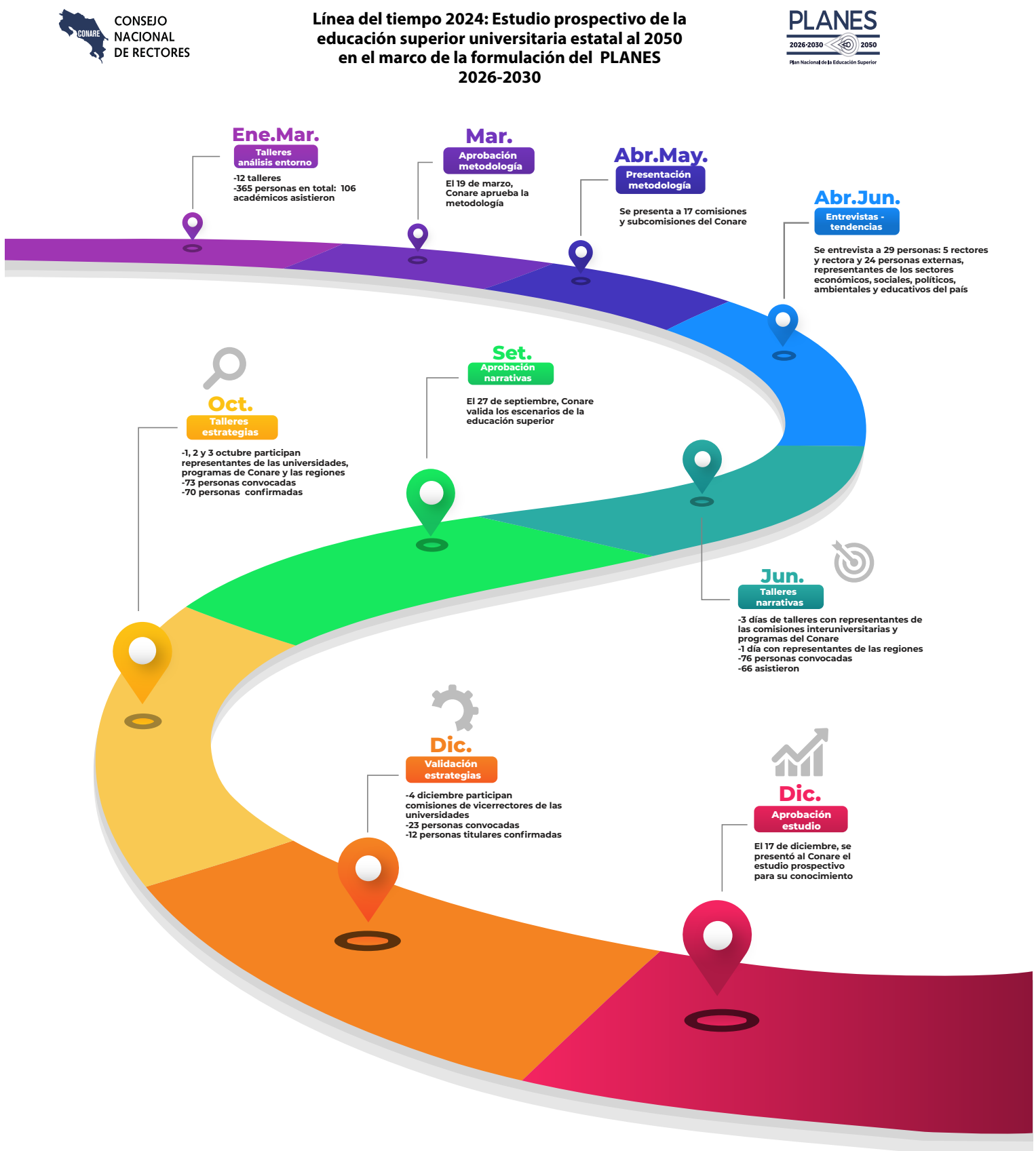


Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024)

En este sentido la metodología se desarrolló y presentó al CONARE, y fue aprobada en la sesión ordinaria N°9-2024 del martes 19 de marzo (Consejo Nacional de Rectores, 2024).

La metodología seleccionada permitió una participación de los diferentes actores en cada una de las fases del proceso. En la línea del tiempo se presentan las actividades desarrolladas a lo largo del año 2024 como parte del proceso de construcción del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal (Imagen 2).

## Imagen 2: Línea del tiempo del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al 2050



Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2025)

## 4. Proceso de contratación de la consultoría externa

El servicio de consultoría para elaborar el estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050, fue gestionada desde el CONARE en el marco del PLANES 2026-2030, por un proceso de contratación administrativa (2023LD-000168-0016900162), la cual le fue adjudicada al Tecnológico de Monterrey en México, en el que colaboraron como consultores principales: Guillermina Benavides Rincón y Daniel Hernández Franco. El plazo de la contratación fue del 15 de febrero hasta el 29 de noviembre del 2024.

Los productos desarrollados por la consultoría se agruparon en tres fases principales:

- **Fase 1.** Diseño metodológico
- **Fase 2.** Desarrollo de escenarios al año 2050
- **Fase 3.** Implementación de los escenarios y talleres para el PLANES 2026-2030

Esta contratación culminó con la presentación del estudio prospectivo de los consultores, al Consejo Nacional de Rectores en la sesión No. 49-2024, del día 17 de diciembre de 2024.

El equipo del PLANES en la DPI y su equipo técnico de formulación, utilizarán los insumos del proceso prospectivo en el 2025, para la formulación del PLANES 2026-2030.

## 5. Difusión y comunicación de la metodología

El quinto PLANES a formular, correspondiente al periodo 2026-2030, tiene como elementos diferenciadores el enfoque de la planificación prospectiva por escenarios y la gestión para resultados (GpR) que se incorporan por primera vez en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE), específicamente en la formulación del PLANES.

La metodología aprobada del Estudio prospectivo del Planes 2026-2030, se presentó a diferentes públicos universitarios, principalmente a comisiones y subcomisiones del CONARE, con un total de 17 presentaciones realizadas en modalidad presencial y virtual durante los meses de marzo hasta julio del 2024, el proceso fue altamente participativo y comunicativo en todas las instancias

de la comunidad universitaria, las cuales incluían diferentes comisiones y subcomisiones del CONARE, como se detalla en la tabla 2.

**Tabla 2: Públicos universitarios a los que se presentó la metodología aprobada del PLANES, 2023-2024**

	<b>Público</b>	<b>Fecha</b>
1	Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica* (presencial)	21/03/2024
2	Comisión de directores de Internacionalización y Cooperación Externa (COMDICE)	02/04/2024
3	Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	12/04/2024
4	Órganos de Vinculación Interuniversitaria Regional (OVIR)	18/04/2024
5	Comisión de Vicerrectores de Docencia (presencial)	19/04/2024
6	Comisión de Tecnologías de Información y Comunicación para la Educación Superior (TICES)	23/04/2024
7	Comisión de Directoras de Comunicación	25/04/2024
8	Comisión de Directores de Posgrado	25/04/2024
9	Comisión de Vicerrectores de Administración	26/04/2024
10	Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	26/04/2024
11	Comisión de Decanos y Decanas de Educación	30/04/2024
12	Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios	02/05/2024
13	Subcomisión de Indicadores	07/05/2024
14	Comisión de Vicerrectores de Investigación	29/05/2024
15	Subcomisión de Riesgos	30/05/2024
16	Comisión de Enlace Regionalización Interuniversitaria (CERI)	18/07/2024
17	II Encuentro para el Intercambio de Buenas Prácticas en Calidad e Innovación de la Educación en Costa Rica (presencial)	27/08/2024

En esta convocatoria participaron aproximadamente 145 personas. La presentación utilizada se muestra en el apéndice A.

## 6. Talleres de análisis de entorno

Los talleres para el análisis del entorno surgen en el marco del “Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) 2026-2030”.

Con base en lo anterior, la División de Planificación Interuniversitaria (DPI) de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), organizó una serie de talleres con diferentes poblaciones titulados “La persona profesional del futuro: una visión al 2050”, con el objetivo fundamental de recopilar información respecto a la persona profesional del futuro, desde la perspectiva de distintas poblaciones usuarias de los servicios universitarios, con el fin de aportar al proceso de formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030.

Los talleres (un total de 12), se llevaron a cabo durante los meses de enero a marzo de 2024. Se organizaron según los sectores de interés, con una participación de 365 personas según se detalla en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Grupos de interés participantes en los talleres de análisis del entorno, 2024**

Grupos de interés	Participantes	Fecha
Empleadores (públicos y privados)	13	23 de enero del 2024
Colegios Profesionales	20	24 de enero del 2024
Estudiantes (todas las universidades)	133	13 de febrero, 2024 18 de marzo, 2024 21 de marzo, 2024
Academia Nacional de Ciencias	11	21 de febrero, 2024
Investigadores universidades	40	22 de febrero, 2024
Académicos universidades	89	27 y 28 de febrero, 2024
Empleadores del clúster de dispositivos médicos	35	15 de marzo de 2024
Empleadores (Agencia Costarricense de Promoción de Inversiones-CINDE)	24	20 de marzo de 2024 (dos ediciones, mañana y tarde)
<b>Total general</b>	<b>365</b>	<b>12 talleres</b>

Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024b)

Como parte del proceso de diseño de los talleres, la División de Planificación Interuniversitaria (DPI) diseñó la estructura de los talleres y definió los públicos meta a convocar. Es importante destacar que la propuesta de instrumentos tomó como referencia el documento Más allá de los límites: nuevas formas de reinventar la educación superior (Consejo Nacional de Rectores, 2025b), específicamente la hoja de ruta para la 3ª Conferencia Mundial de Educación Superior (WHEC2022), celebrada del 18 al 20 de mayo de 2022.

Posteriormente, estos instrumentos fueron validados por personas expertas en el ámbito académico de las universidades. Se llevaron a cabo en los talleres de análisis de entorno, en los que se aplicó un instrumento con preguntas generadoras generales y otras adaptadas a cada uno de los ocho sectores convocados, para recopilar elementos particulares de cada sector. Dicho instrumento fue alojado en la plataforma Office 365 en un documento de Word, en el apéndice B, se incluyen dos ejemplos de estos instrumentos (instrumento aplicado al sector académico e instrumento aplicado al sector empleador). En la imagen 3, se muestra una evidencia de trabajo de los talleres de análisis de entorno realizados.

### Imagen 3: Fotografía ilustrativa de la participación en los talleres de análisis de entorno (con el sector académico), febrero 2024



Fuente: Evidencia fotográfica del Taller de análisis de entorno, sesión con personal académico de las universidades, febrero del 2024.

La información recopilada en las mesas de trabajo fue sistematizada con el apoyo de inteligencia artificial, utilizando la aplicación ChatGPT-3.5 de OpenAI. No obstante, se procuró mantener la esencia y fidelidad de las ideas aportadas por los participantes, para garantizar una representación lo más fiel posible de las discusiones realizadas.

La información recopilada en los talleres de análisis de entorno se concentra en el documento: “Sistematización general Talleres de entorno en el marco del proceso de formulación del PLANES 2026-2030”, ubicado en el sitio web del SIESUE (Consejo Nacional de Rectores, 2024c).

## 6.1 Resultados de los talleres de análisis de entorno

Los resultados principales obtenidos en estos talleres se han clasificado según las preguntas generadoras. A continuación, se presentan algunos extractos de esta sistematización.

**El perfil estudiantil al 2050 y sus respectivas competencias y/o habilidades** requeridas son:

Adaptabilidad y aprendizaje continuo, pensamiento crítico y análisis de datos, comunicación, conciencia social y ambiental, formación integral, ética y humanidades, formación interdisciplinaria y multicultural, emprendimiento.

**Situación laboral al año 2050**, se identifica un listado de los ítems más mencionados en el caso de la oferta y demanda laboral mencionados en los talleres:

La demanda laboral: Las personas participantes demandan de las casas de enseñanza, atender las siguientes propuestas desde su quehacer sustantivo, en aras de incentivar la demanda laboral de personas profesionales egresadas de las universidades estatales:

- Incremento de especializaciones y certificaciones
- Oferta de carreras STEM y STEAM
- Mayor demanda de carreras técnicas y especialidades
- Inteligencia artificial y automatización
- Programación - lenguaje y análisis de datos, actualización y adaptabilidad constante.

**La oferta laboral:** Las personas asistentes de los talleres, sugieren a las universidades estatales considerar las siguientes acciones en términos de oferta laboral:

- Reducción de empleos por inteligencia artificial
- Mayor flexibilidad en los planes de estudio
- Importancia en el manejo de habilidades blandas
- Alta incertidumbre por los cambios rápidos
- Aumento de fugas de cerebro y del emprendimiento

**Las universidades costarricenses para internacionalizar la oferta al año 2050,** se recabo lo siguiente:

- Programas de internacionalización docente y estudiantil
- Fortalecimiento de alianzas de cooperación internacional
- Flexibilización curricular
- Evaluación y seguimiento continuo

**Carreras universitarias y/o técnicas que se requerirán al 2050,** entre las carreras más solicitadas en 25 años, según las personas participantes de los talleres, se mencionan las siguientes:

- Ciencia de datos
- Ingeniería y tecnología avanzada
- Ciencia y tecnología, sostenibilidad y medio ambiente
- Salud, bienestar y servicios generales
- Humanidades, ética y cultura

**Competencias del docente del futuro**, asimismo se señalan las habilidades que deberán poseer las personas docentes en su ejercicio profesional, se señalan las siguientes:

- Formación en pedagogía abierta
- Capacitación en herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras
- Experiencia laboral y profesional relevante en su campo de enseñanza
- Actualización constante
- Vinculación con el sector productivo
- Fomento del pensamiento crítico y autonomía del estudiante

**Expectativas del sector empleador con las universidades**, en este punto se indican las principales aspiraciones de este sector sobre el quehacer de las universidades:

- Mayor especialización y oferta académica en zonas regionales
- Horarios diversos de la oferta académica
- Desarrollo de habilidades blandas
- Fomento del emprendedurismo
- Colaboración con el sector socioproductivo
- Generar oportunidades laborales y apoyo socioeconómico a los estudiantes

## 7. Análisis de megatendencias

### 7.1 Análisis y recopilación de información

Como parte del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica hacia el año 2050, se realizaron entrevistas a actores clave de los sectores público y privado, en ámbitos políticos, económicos, sociales, educativos y ambientales (PESTLE). En total, se llevaron a cabo 28 entrevistas, las cuales incluyeron a la Rectora y los Rectores que integran el

sistema universitario estatal, así como a otros representantes estratégicos del país. Cada entrevista, con una duración aproximada de una hora, permitió recopilar una amplia variedad de perspectivas y opiniones.

Para obtener información clave de estas entrevistas, se ejecutó un análisis intencionado con inteligencia artificial mediante el software de análisis cualitativo Atlas.Ti. Este proceso de codificación generó 1 463 códigos o conceptos asociados a las diferentes preguntas formuladas a las personas participantes.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas con representantes de sectores económicos, políticos, ambientales y académicos (no pertenecientes a universidades) con el objetivo de recopilar información del entorno. El instrumento utilizado para estas entrevistas se encuentra detallado en el apéndice C.

## 7.2 Talleres y recolección de información cualitativa

Un elemento distintivo del estudio fue la integración de las percepciones y experiencias de los actores clave del sistema universitario estatal. Para ello, se organizaron talleres de tendencias con representantes del CONARE, así como entrevistas con rectores y líderes académicos de las universidades públicas del país, el listado de personas consultadas se muestra en el apéndice D. Estas actividades permitieron identificar incertidumbres críticas, escenarios futuros y prioridades estratégicas desde la perspectiva institucional, que enriquecieron el análisis con un enfoque participativo y contextualizado.

Algunos de los principales temas abordados en las entrevistas mencionadas anteriormente sirvieron como base para la elaboración de los talleres con las personas representantes de las universidades públicas de Costa Rica.

Entre los tópicos más relevantes destacaron:

### Transformación del sistema educativo y desarrollo

Las personas participantes enfatizaron la necesidad de reformar las carreras universitarias para alinearlas con las demandas de un mercado laboral globalizado y en constante cambio.

## Desafíos actuales y rol del gobierno en la educación

Se identificaron diversos problemas que afectan la educación universitaria, que incluyen cuestiones relacionadas con el modelo educativo y su adecuación a las necesidades de la sociedad. Las personas consultadas, señalaron la necesidad de una mayor intervención de las universidades estatales para afrontar estos retos.

### 7.3 Informe de megatendencias

Se entiende por megatendencias los patrones observables que generan cambios en la sociedad. En este contexto, el informe contempla tres elementos clave desde los ejes sustantivos de las universidades:

- Incertidumbres
- Retos
- Áreas de riesgo
- Anhelos

El documento Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Análisis de tendencias (Consejo Nacional de Rectores, 2025c), liderado por la consultoría del Tecnológico de Monterrey, constituye un análisis técnico orientado a abordar los retos, oportunidades y transformaciones que enfrentarán las universidades públicas del país en las próximas décadas. Para ello, incorpora los resultados obtenidos mediante herramientas tecnológicas avanzadas como la plataforma Shaping Tomorrow y Strategic Intelligence del Foro Económico Mundial. Estas herramientas permitieron identificar temáticas emergentes relevantes para la educación superior, basándose en el análisis de datos recabados en las entrevistas y la integración de las percepciones y experiencias de los actores clave.

## 8. Talleres de construcción de las propuestas de narrativas de escenarios

Como consecuencia del análisis de tendencias organizados por el equipo del CONARE y el equipo consultor, se realizaron una serie de talleres para identificar las fuerzas impulsoras de cambio percibidas por la comunidad universitaria.

Se realizaron 3 días de talleres consecutivos con representantes de las comisiones interuniversitarias y programas del CONARE, un día de taller fue específico para atender las necesidades de las regiones en el que participaron integrantes de los Órganos de Vinculación Interuniversitaria Regional (OVIR) y la Comisión de Enlace Regionalización Interuniversitaria (CERI), en el que participaron 66 personas. En la imagen 4, se muestra una evidencia fotográfica de estas sesiones.

**Imagen 4: Fotografía ilustrativa de la participación en los talleres de construcción de narrativas de escenarios, junio 2024**



Fuente: Evidencia fotográficas del Taller de construcción de narrativas de escenarios, junio del 2024.

Los talleres para la construcción de escenarios fueron liderados por el TEC de Monterrey en coordinación con el equipo técnico de PLANES y la División de Planificación Interuniversitaria. Los talleres se llevaron a cabo de la siguiente manera, como se muestra en la tabla 3:

**Tabla 3: Agenda de las actividades realizadas para los talleres de construcción de las propuestas de narrativas de escenarios**

Fecha	Taller	Horario
Martes 25 de junio	Taller 1: Identificación de fuerzas impulsoras (PESTLE) <sup>1</sup>	Horario: 8:00 – 12:00 horas Lugar: CONARE
	Taller 2: Priorización e impacto	Horario: 13:00 – 16:30 horas Lugar: CONARE
Miércoles 26 de junio	Taller 3: Selección de ejes de escenarios	Horario: 8:00 – 12:00 horas Lugar: CONARE
	Taller 4: Desarrollo de narrativas	Horario: 13:00 – 16:30 horas Lugar: CONARE
Jueves 27 de junio	Taller 5: Narrativas y notas de periódico	Horario: 8:00 – 12:00 horas Lugar: CONARE
Viernes 28 de junio	Taller: Enlaces regionales	Horario: 8:00 – 12:00 horas Lugar: CONARE

## 8.1 Construcción de escenarios

El objetivo de este taller consistió en mapear las fuerzas impulsoras del cambio que resultan determinantes para los participantes, quienes representaban a la comunidad universitaria. Para esto, se llevó a cabo una lluvia de ideas estructurada, utilizando la metodología World Café<sup>2</sup>, enmarcada en el análisis PESTLE, con el fin de identificar los factores del contexto externo que influyen en la educación universitaria dentro del sistema de educación superior estatal costarricense.

<sup>1</sup> Siglas en inglés PESTLE: clasificación de tendencias en sectores político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental (Political, Economic, Sociological, Legal and Environment)

<sup>2</sup> La metodología "World Café" es una estrategia de colaboración que busca generar conversaciones significativas entre un grupo de personas. Consiste en que los participantes roten entre diversas mesas donde van respondiendo, en cada cambio, a una pregunta planteada por la organización para lo que disponen de un máximo de 15 a 20 minutos. Esta metodología se puede adaptar en tiempo de acuerdo con las necesidades de la actividad.

Como resultado de este ejercicio se identificaron 131 factores determinantes clasificados según la estructura PESTLE. Estos factores se detallan en el documento Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050: talleres y escenarios, con la asesoría del Tecnológico de Monterrey (Consejo Nacional de Rectores, 2025d).

## Taller 2: Priorización impacto/ incertidumbre

En este taller, se priorizaron las fuerzas previamente identificadas mediante un cuadrante de impacto/incertidumbre. Las personas participantes evaluaron las fuerzas impulsoras del cambio más relevantes, aquellas con mayor potencial de transformación en el futuro.

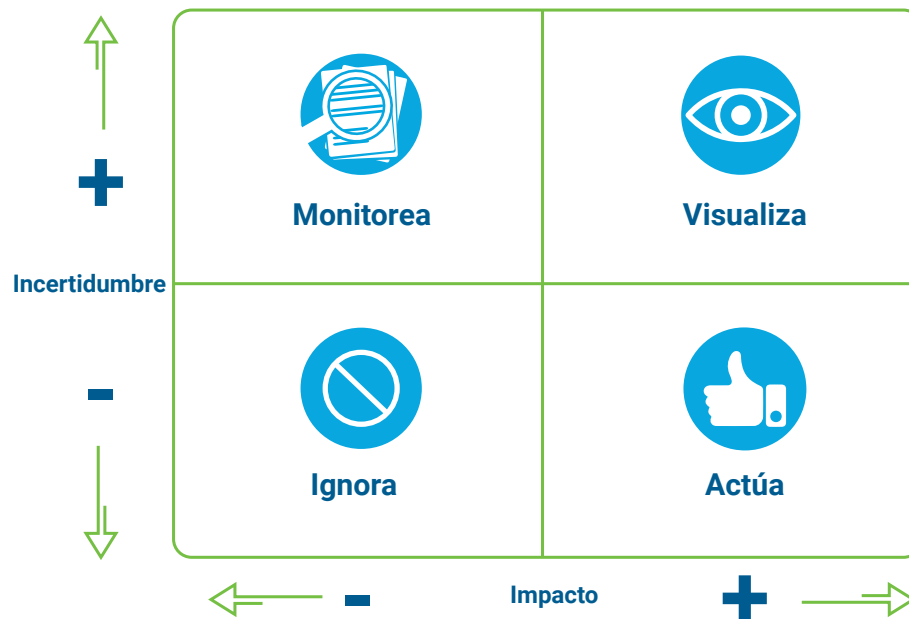
La matriz utilizada clasifica las fuerzas en cuatro cuadrantes según su nivel de impacto e incertidumbre, que permitieron establecer distintas estrategias de acción para el sistema universitario: **monitorear, visualizar, ignorar o actuar.**

La matriz también es útil para identificar los factores que requieren acciones, específicas, los cuales se encuentran en el cuadrante de alto impacto, pero baja incertidumbre. Es decir, estos eventos ocurren actualmente, subrayando la importancia de tomar medidas inmediatas.

El cuadrante de bajo impacto y baja incertidumbre contiene elementos que pueden ser ignorados, ya que no afectan significativamente a la educación superior universitaria estatal. Por último, el cuadrante superior izquierdo incluye factores con un alto nivel de incertidumbre, pero un bajo impacto; en este sentido, es recomendable monitorear estos factores debido a su alta incertidumbre, ya que su impacto podría cambiar en el futuro (Consejo Nacional de Rectores, 2025d, pág. 21)

En la imagen 5, la matriz de impacto e incertidumbre se estructuró de la siguiente manera:

## Imagen 5: Matriz de impacto/incertidumbre



Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2025d, pág. 18)

### Cuadrante “Ignora” (inferior izquierdo):

Contiene factores de **bajo impacto y baja incertidumbre**, los cuales pueden ser descartados, ya que no influyen significativamente en la educación superior universitaria estatal. En este cuadrante se identificaron cinco factores pertenecientes a las dimensiones política, económica, social y tecnológica. No se encontraron elementos en las categorías legales ni ambientales.

### Cuadrante “Monitorea” (superior izquierdo)

Agrupar factores de **alta incertidumbre y bajo impacto**. Aunque actualmente su impacto es limitado, su evolución podría generar cambios significativos en el futuro, por lo que es recomendable darles seguimiento. En este cuadrante se identificaron cuatro factores de las dimensiones política, económica y social.

### Cuadrante “Visualiza” (superior derecho)

Es el más relevante para este análisis, ya que incluye **incertidumbres críticas**. En este cuadrante se identificaron 72 factores que resultaron fundamentales para la definición de los ejes de escenarios, base para la construcción de narrativas de futuro.

## Cuadrante “Actúa” (inferior derecho)

Contiene factores de **alto impacto y baja incertidumbre**, lo que indica la necesidad de tomar acciones concretas e inmediatas. En este cuadrante se identificaron 50 fuerzas impulsoras clave para el sistema universitario.

## Taller 3: Selección de ejes de escenarios

El tercer taller se enfocó en la selección de los ejes para los escenarios. Ocho equipos de seis personas definieron, a partir de las incertidumbres críticas identificadas, los dos ejes principales para la construcción de escenarios. Luego, los equipos se agruparon de dos en dos para contrastar sus elecciones y consensuar un solo par de ejes, que resultó en cuatro pares finales.

Cada grupo presentó y justificó sus ejes en sesión plenaria, y buscaron consenso sobre el par definitivo que guiaría las narrativas de futuro. Durante el diálogo, se coincidió en los factores con mayor impacto e incertidumbre para la educación superior estatal costarricense. Como resultado, se decidió agregar la palabra “Calidad” al eje de Sostenibilidad del Sistema Educativo, y considera la educación básica y media.

Finalmente, se utilizó la herramienta Menti para priorizar los factores más debatidos, para lograr así un consenso sobre los ejes que estructurarían las narrativas.

A continuación, se enlista en orden de importancia, el resultado del ranking de incertidumbres críticas para la elección de los ejes de escenarios:

- Sostenibilidad (y calidad) del Sistema de Educación Superior (político, económico, legal y tecnológico) / Rezago-obsolescencia del Sistema de Educación Superior
- Crisis de aprendizaje y rezago tecnológico
- Entorno socioeconómico tradicional (estancada, paralizada) / Entorno socioeconómico (innovador-transformador y disruptivo) centrado en las personas
- Percepción social satisfactoria del valor público del Sistema de Educación Superior / Indiferencia social del Sistema de Educación Superior

- Debilitamiento y deterioro institucional
- Tecnología sostenible / Rezago tecnológico (tecnología no adaptativa)

## Taller 4: Desarrollo de Narrativas

El Taller 4 se enfocó en la construcción de narrativas a partir de los ejes previamente seleccionados. Con la estructura general de los escenarios definida, se reorganizaron los mismos ocho grupos de trabajo. Dos equipos desarrollaron las ideas clave para cada escenario y luego se reunieron con el otro grupo que trabajó en el mismo cuadrante. El objetivo fue contrastar enfoques y alcanzar un consenso sobre los elementos esenciales de cada escenario.

La matriz de escenarios se estructuró en torno a dos ejes principales:

### Eje X: Sostenibilidad y calidad del sistema educativo

**Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo:** este eje representa un sistema educativo que es sostenible en el tiempo y que eleva su calidad, abarcando tanto la educación básica y media como la educación superior

**Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo:** en este extremo, el sistema educativo tiene una frágil sostenibilidad y la enseñanza y aprendizajes son de baja calidad, afectando tanto a la educación primaria y secundaria como a la educación terciaria. Las instituciones enfrentan problemas de financiamiento y operan con ineficiencia.

### Eje Y: Entorno socioeconómico y político

**Entorno socioeconómico y político adaptable:** representa un entorno que se adapta rápidamente a las nuevas tecnologías y a un mercado laboral en constante cambio. En este escenario, hay un alto grado de innovación, flexibilidad y dinamismo en la

**Entorno socioeconómico y político rígido:** en este eje, el entorno no experimenta cambios acelerados. Las políticas económicas y sociales apenas mantienen un ritmo de cambio incremental. Las instituciones, tanto públicas como privadas, no realizan cambios innovadores, son menos ágiles en las respuestas ante los cambios.

Así, se combinan estos dos ejes para desarrollar cuatro escenarios, como se puede ver en la Imagen 6: Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político disruptivo (cuadrante derecho arriba); Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político disruptivo (cuadrante derecho abajo); Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político estable (cuadrante izquierdo arriba); y Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo y Entorno socioeconómico y político estable (cuadrante izquierdo abajo) (Consejo Nacional de Rectores, 2025d, pág. 30)

### Imagen 6: Matriz con las variables de escenarios



Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2025d, pág. 31)

### Taller 5: Narrativas y notas de periódico

Así, se combinan estos dos ejes para desarrollar cuatro escenarios, en el documento Narrativas de escenarios de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050, en el marco de la formulación del PLANES 2026-2030 (Consejo Nacional de Rectores, 2024d), se detalla la descripción completa de los escenarios.

En el siguiente apartado, se detalla una breve descripción de cada escenario con su respectiva imagen (imágenes 7 a la 10), la narración completa de cada uno se ubica en el documento anteriormente señalado.

## Imagen 7: Nadando contra corriente



Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo



Entorno socioeconómico y político rígido



Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024d, pág. 4)

En el año 2050, Costa Rica ha logrado algo extraordinario. A pesar de enfrentar un entorno socioeconómico y político que ha mantenido las características de 25 años atrás, con un crecimiento económico moderado impulsado por zonas francas y exportaciones resilientes, el país logró transformar su sistema educativo en un modelo con sostenibilidad y calidad...

## Imagen 8: Costa Rica azul y verde

Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo



Entorno socioeconómico y político adaptable



Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024d, pág. 7)

En el año 2050, una nueva visión de país, centrada en el desarrollo humano, la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental, con indicadores comparables a los de una zona azul<sup>1</sup>, se había consolidado. La integración de la inteligencia artificial facilitó la creación de sistemas de información interconectados, optimizando tanto la planificación como la gobernanza institucional...

## Imagen 9: El Cataclismo

**Entorno socioeconómico y político rígido**



**Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo**

Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024d, pág. 9)

En el año 2050, Costa Rica enfrenta un colapso institucional debido a la visión radical de liderazgos que impulsaron la mercantilización y comercialización de sus reservas biológicas y marinas, junto con el debilitamiento del respeto por la Constitución Política, sus leyes y, en particular, la autonomía universitaria...

## Imagen 10: Costa Rica, una nación más desigual



Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024d, pág. 11)

En el año 2050, Costa Rica se encuentra en un periodo de profundas contradicciones. Aunque el país ha logrado sostener su economía, este éxito ha tenido un costo elevado en términos educativos, sociales y ambientales. Las políticas públicas y las decisiones del sector privado han creado un entorno socioeconómico y político adaptable, pero han debilitado la cohesión social, dejando al país con serias fracturas en su tejido social y ambiental...

### Taller 6: Desarrollo de escenarios para las regiones

El viernes 28 de junio se llevó a cabo un taller específico con la participación de representantes de los Órganos de Vinculación Interuniversitaria Regional (OVIR), la Comisión de Enlace Regionalización Interuniversitaria (CERI), el equipo prospectivo y el equipo consultor del TEC de Monterrey. Durante la sesión, se desarrolló el ejercicio de "notas de periódico" para la construcción de narrativas de escenarios, con el objetivo de integrar una perspectiva regional.

Asimismo, se explicó a los participantes el proceso de priorización de ejes realizado por otros grupos en días anteriores.

También en la imagen 11, se presentan algunas evidencias fotográficas del trabajo realizado.

## Imagen 11: Fotografía ilustrativa de la participación en el desarrollo de narrativas, sesión con enlaces regionales, 28 de junio 2024



Fuente: Evidencia fotográfica del Taller de narrativas, sesión con enlaces regionales, junio del 2024.

### 8.2 Validación de las narrativas de escenarios

El equipo técnico del PLANES, en conjunto con el equipo consultor, llevó a cabo sesiones de validación durante agosto y septiembre de 2024, tal como se muestra en el cuadro 2. El objetivo fue revisar las narrativas de escenarios con las cinco comisiones de vicerrectores de las universidades estatales. Estas sesiones, realizadas de forma virtual, contaron con la participación de aproximadamente 83 personas.

## Cuadro 2: Validación de narrativas con comisiones de vicerrectores y vicerrectoras, 2024

Comisión	Fecha y hora	Cantidad de participantes
Comisión de Vicerrectores de Extensión y Acción Social	6 de agosto del 2024, 10:00 a.m.	12
Comisión de Vicerrectoras de Vida Estudiantil	9 de agosto del 2024, 10:30 a.m.	17
Comisión de Vicerrectores de Docencia	16 de agosto del 2024, 9:00 a.m.	20
Comisión de Vicerrectores de Administración	21 de agosto del 2024, 3:00 p.m.	18
Comisión de Vicerrectores de Investigación	11 de septiembre del 2024, 2:00 p.m.	16

Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2024e)

Durante el proceso, se presentó a cada comisión una explicación del enfoque prospectivo desarrollado hasta la redacción de las narrativas. Posteriormente, se expusieron los escenarios construidos en los talleres, con el propósito de recopilar observaciones y comentarios de las personas representantes de las vicerrectorías.

### 8.3 Aprobación de rectores, de las narrativas de escenarios

Tras la validación de las narrativas de los escenarios, por parte de las comisiones mencionadas, se incorporaron las observaciones y comentarios de las personas vicerrectoras para su depuración y consolidación en un único documento, previo a su presentación ante el Consejo de Rectores.

Dicha presentación tuvo lugar el 27 de septiembre, donde participaron los rectores y la rectora, y personas invitadas de cada universidad según el rector o rectora lo solicitó, quiénes validaron las narrativas de escenarios para la educación superior.

El equipo consultor llevó a cabo la exposición en el auditorio del CONARE. Para agilizar la revisión, se presentó un video, que sintetizaba los elementos clave de cada escenario, elaborado con el apoyo de inteligencia artificial.

En el apéndice E, se muestran la presentación alusiva a esta exposición.

Adicionalmente, se adjunta la evidencia fotográfica de esta presentación, en la imagen 12.

### **Imagen 12: Fotografía ilustrativa de la sesión validación de narrativas, sesión con Consejo de Rectores, 27 de setiembre 2024**



Fuente: Evidencia fotográfica del Taller validación de narrativas con el Consejo Nacional de Rectores, septiembre del 2024

## **9. Talleres de construcción de las propuestas de estrategias**

### **9.1 Construcción de las propuestas de las estrategias**

Los talleres de estrategias se llevaron a cabo del 1ero al 3 de octubre, con la participación de representantes de las comisiones interuniversitarias y dependencias del CONARE, con un total de 227 personas. En la imagen 13, se evidencia la fotografía de uno de los talleres de estrategias.

## Imagen 13: Fotografía ilustrativa de la participación en los talleres de construcción de propuestas de estrategias, octubre 2024



Fuente: Evidencia fotográfica del Taller construcción de propuestas de estrategias, octubre del 2024.

En el marco de estos talleres, el equipo de transformación digital del Conare propone al equipo técnico del PLANES iniciar con la charla “Educación 5.0: Preparando la universidad costarricense para un futuro impulsado por la IA”, a cargo del consultor externo Jaime Figueres Ulate. Esta exposición se lleva a cabo debido a la relevancia del tema.

Para ello, las personas participantes se dividieron en ocho equipos, dos por cada escenario de análisis. Mientras un grupo identificaba oportunidades para maximizar su aprovechamiento, el otro evaluaba las amenazas con el fin de mitigarlas, utilizaron la herramienta Miro.

La distribución de los equipos fue la siguiente:

- **Mesas 1 y 2:** Escenario Nadando contra corriente
- **Mesas 3 y 4:** Escenario Cataclismo
- **Mesas 5 y 6:** Escenario Costa Rica Azul y Verde
- **Mesas 7 y 8:** Escenario Costa Rica, una nación más desigual

El segundo día, tras las deliberaciones grupales, se realizó una plenaria para integrar las observaciones y revisar las estrategias planteadas. Luego, los equipos rotaron para evaluar la solidez de cada estrategia según criterios de viabilidad, impacto y sostenibilidad.

Posteriormente, se priorizaron las estrategias mediante una votación en la plataforma Menti, cuyos resultados fueron analizados y discutidos en plenaria. En paralelo, se identificaron variables de monitoreo del contexto externo, con el propósito de detectar tendencias que pudieran influir en los escenarios planteados.

Con esta información, se evaluó el comportamiento de las variables estratégicas, se determinó si estas aumentaban, disminuían o se mantenían estables a futuro, lo que permitió anticipar posibles cambios y tendencias de estas.

El tercer y último día del taller estuvo dedicado a la redacción de una propuesta de visión a futuro para las universidades estatales de Costa Rica hacia el 2030, con el objetivo de orientar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Para ello, los equipos de trabajo se agruparon en clústeres temáticos y abordaron preguntas generadoras. Los clústeres fueron:

- Carreras y perfil del estudiante
- Investigación y tecnología de calidad
- Relación con el Gobierno y financiamiento
- Extensión, acción social y vinculación con el sector productivo
- Regiones y cupos de ingreso
- Sistema educativo y articulación
- Perfil del docente y educación para toda la vida
- Internacionalización, idiomas y temas ambientales

La culminación de este trabajo permitió elaborar una primera versión de la visión sistémica, la cual fue posteriormente mejorada y presentada para la revisión de los vicerrectores de las universidades estatales. En este taller se logran identificar y priorizar 41 estrategias, que posteriormente se presentan en un taller con las comisiones de vicerrectores.

## 9.2 Validación de las estrategias vicerrectores

El 4 de octubre se llevó a cabo la primera sesión de validación de estrategias con los vicerrectores de las universidades. La reunión se realizó en el auditorio del CONARE durante la mañana y contó con la participación de 35 representantes (Consejo Nacional de Rectores, 2025e).

Tras esta sesión, se realizaron ajustes a las estrategias, las cuales fueron consolidadas en un único documento. Además, se elaboró una versión resumida de la visión sistémica de la educación superior al 2030, junto con una propuesta de redacción sobre el valor público de las universidades estatales.

El Consejo de Nacional de Rectores, con la presidencia del TEC, acordó convocar a las personas vicerrectoras de cada universidad a una nueva sesión para revisar y priorizar las estrategias. Esta reunión, realizada el 4 de diciembre de 2024 en el Auditorio de Computación del Tecnológico de Costa Rica, contó con la participación de 23 personas, entre ellas se contó con la participación de 12 vicerrectores y vicerrectoras, así como miembros del equipo consultor y del equipo técnico de PLANES. En la imagen 14 se muestra una evidencia fotográfica de esta sesión.

### Imagen 14: Fotografía ilustrativa de la participación en el taller de validación de estrategias, sesión con personas vicerrectoras, diciembre 2024



Fuente: Evidencia fotográfica del Taller validación de estrategias: con personas vicerrectoras de las universidades estatales, diciembre del 2024.

En esta sesión se recopilaron observaciones sobre las estrategias y se realizaron los ajustes necesarios para la presentación final de los resultados del Estudio Prospectivo ante el Consejo de Rectores en diciembre.





## 10. Presentación de los resultados del Estudio prospectivo de la educación superior estatal al 2050

El 17 de diciembre de 2024, el equipo consultor presentó el estudio prospectivo de la educación superior estatal en Costa Rica al 2050, durante la sesión no.49-2024 al Consejo Nacional de Rectores, en la que también participó personal de la División de Planificación Interuniversitaria (DPI). La reunión tuvo lugar en la Casa Cultural Amón, del Instituto Tecnológico de Costa Rica, ubicado en San José.

En esta presentación (Ver apéndice F), se expusieron al Consejo Nacional de Rectores las 41 estrategias consensuadas y priorizadas por los señoras y señoras vicerrectores y vicerrectoras, representantes de las diferentes comisiones del CONARE. Posterior a esta presentación los rectores y rectora del de las universidades, sugirieron al equipo de la DPI desarrollar una propuesta para unificar las estrategias, con el fin de validarlas posteriormente.

Mediante el cálculo de la desviación estándar y la media, se asignó un peso relativo a las estrategias para la clasificación de las 41 estrategias en 4 categorías de clasificación: alta, media alta, baja y media baja. Asimismo, en la imagen 15, se detalla la cantidad de estrategias ubicadas en cada categoría.

**Imagen 15: Resumen de estrategias priorizadas**

Nivel de prioridad	Número de estrategias
 <b>Alta</b>	<b>6</b>
 <b>Media alta</b>	<b>17</b>
 <b>Media baja</b>	<b>12</b>
 <b>Baja</b>	<b>6</b>
<b>Totales</b>	<b>41</b>

Fuente: (Consejo Nacional de Rectores, 2025)

El nivel de prioridad se asignó calculando la media (121) y la desviación estándar (8,5) del puntaje obtenido en el ejercicio de priorización participativo. Las prioridades se clasificaron de la siguiente manera: Prioridad alta, para puntajes superiores a una desviación estándar por encima de la media; Prioridad media alta, para puntajes entre la media y una desviación estándar por encima de esta; Prioridad media baja, para puntajes entre la media y una desviación estándar por debajo de esta; y Prioridad baja, para puntajes inferiores a una desviación estándar por debajo de la media.

Las estrategias mencionadas se presentan a continuación, en la tabla 4:

**Tabla 4: Estrategias al 2050, producto del ejercicio prospectivo**

Clasificación por tema prospectivo	Estrategias al 2050
Educación e innovación	Fortalecer la calidad de la oferta académica del SESUE que responda de manera efectiva a las demandas sociales y globales; con el fin de consolidar un sistema educativo ético, humanista, crítico, innovador y pertinente, con conciencia ambiental, en las regiones y territorios del país.
Regionalización	Fortalecer la presencia de las universidades públicas en los espacios de gestión local, para aportar en el desarrollo de las capacidades de las organizaciones civiles en las distintas regiones y territorios.
Comunicación y difusión	Desarrollar una estrategia de comunicación y divulgación local, nacional e internacional sobre el quehacer universitario en docencia, vida estudiantil, investigación, extensión y acción social, que evidencie su valor público ante la sociedad costarricense.
Inclusión social y equidad	Promover la equidad de género en las actividades sustantivas universitarias, por parte de cada una de las universidades y de manera integrada en el SESUE siendo este un criterio prioritario que apoye acciones estratégicas y afirmativas cuyos resultados sean observables y medibles en el tiempo.

Clasificación por tema prospectivo	Estrategias al 2050
Educación e innovación	Consolidar espacios de formación para el desarrollo de habilidades tecnológicas, socioemocionales, competencias humanas, el autocuidado, el ambiente y la educación a lo largo de la vida, con el objetivo de graduar profesionales que identifiquen, asuman valores y actitudes para participar en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales.
Transformación digital	Contribuir a reducir la brecha digital y el acceso a las tecnologías de la información para los sectores sociales y regiones del país, con el fin de promover la alfabetización y competencias digitales y generar oportunidades de desarrollo para la ciudadanía.
Regionalización	Impulsar la generación de proyectos conjuntos de investigación, docencia, vida estudiantil y extensión y acción social, con el fin de mejorar las competencias, el conocimiento académico y las habilidades para la vida de la comunidad universitaria y abordar las problemáticas del desarrollo local-regional con una visión global.
Alianzas y cooperación	Articular esfuerzos con líderes del sector socioproductivo para facilitar el acceso a tecnologías de vanguardia y alta calidad, con el fin de apoyar la innovación del quehacer universitario y continuar con la democratización de conocimiento a la sociedad.
Transformación digital	Implementar acciones integrales de transformación digital en las universidades públicas, con el fin de mejorar la gestión del quehacer sustantivo de las instituciones, que contribuya en la toma de decisiones del SESUE, a la mejora del servicio a la población en general y al uso adecuado de los recursos disponibles.
Regionalización	Fortalecer la participación de las universidades en el acompañamiento a los emprendimientos que se generen en las regiones y territorios, para mejorar el bienestar de las comunidades y sus poblaciones.

Clasificación por tema prospectivo	Estrategias al 2050
Inclusión social y equidad	Incrementar la disponibilidad de recursos para programas dirigidos a la atención de la población estudiantil universitaria con mayores limitaciones, para la atracción, permanencia y éxito académico, en las regiones del país.
Regionalización	Colaborar en la generación de agendas territoriales pertinentes que respeten la autonomía e integren a los actores clave, con el objetivo de contribuir a la mejora en los índices de desarrollo humano en las regiones.
Sostenibilidad financiera	Cumplir el mandato constitucional de negociaciones quinquenales del Fondo Especial de la Educación Superior (FEES), con el objetivo de asegurar la formulación y ejecución de las acciones planificadas dentro del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) vigente.
Sostenibilidad financiera	Fortalecer la articulación interinstitucional del SESUE para potenciar el desarrollo de la acción sustantiva y el uso eficiente de los recursos.
Inclusión social y equidad	Fortalecer los beneficios para la población estudiantil en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE) con criterios de progresividad y proporcionalidad.
Gobernanza y gestión universitaria	Fortalecer acciones permanentes con los Poderes Legislativo y/o Ejecutivo para impulsar nuevos proyectos de ley, modificaciones a leyes vigentes o a proyectos de ley en trámite, que contribuyan con el funcionamiento del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE), en concordancia con la autonomía universitaria.
Educación e innovación	Desarrollar acciones y alianzas que contribuyan a la reducción de las brechas educativas en todos sus niveles y promuevan un enfoque de mejora continua en la calidad de la educación pública costarricense.

Clasificación por tema prospectivo	Estrategias al 2050
Alianzas y cooperación	Fortalecer la participación del SESUE en alianzas público-público y público-privado, para incidir en la formulación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo humano sostenible del país.
Alianzas y cooperación	Fortalecer las redes de colaboración nacionales e internacionales que impulsen la movilidad académica docente y estudiantil mediante la incorporación de la dimensión internacional.
Gobernanza y gestión universitaria	Definir desde el CONARE las líneas de trabajo de las comisiones interuniversitarias, y sus equipos adscritos, con el fin de fortalecer su articulación, financiamiento y sostenibilidad dentro del SESUE.
Gobernanza y gestión universitaria	Generar un mecanismo articulado del SESUE para la atracción de talentos y relevo institucional que asegure que las universidades cumplan su misión y afronten los desafíos futuros.
Inclusión social y equidad	Construir alternativas socioproductivas, viables y sostenibles de forma articulada entre el Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE), la sociedad y el Estado, con el fin de promover oportunidades de bienestar para las poblaciones históricamente vulnerabilizadas.
Educación e innovación	Fortalecer los diálogos abiertos con otros sistemas de conocimiento que incluyan al ancestral y al colectivo en pro de la investigación transdisciplinar, la ciencia y el desarrollo tecnológico.
Alianzas y cooperación	Impulsar iniciativas con potencial innovador para la transferencia de bienes y servicios a los diferentes sectores de la sociedad.
Educación e innovación	Optimizar los modelos de gestión académico-administrativo para la articulación de los esfuerzos interuniversitarios que sean flexibles, continuos, diversificados y que democratizen el conocimiento.

<b>Clasificación por tema prospectivo</b>	<b>Estrategias al 2050</b>
Educación e innovación	Incorporar la dimensión internacional, intercultural y global en el currículum universitario.
Alianzas y cooperación	Articular la internacionalización, y su instrumentalización, que permita el trabajo entre instituciones de educación superior estatal al 2050.
Gobernanza y gestión universitaria	Fortalecer la protección del conocimiento a través de los instrumentos legales pertinentes que impulsen la investigación, la ciencia abierta en las universidades, con el fin de facilitar la democratización de conocimiento a la sociedad.
Sostenibilidad financiera	Asegurar el financiamiento de la investigación mediante esquemas sostenibles, planificados y basados en evaluación de resultados.
Educación e innovación	Fortalecer los programas de posgrado en investigación, innovación y el uso de tecnologías emergentes.
Gobernanza y gestión universitaria	Establecer mecanismos de coordinación en el Sistema de Educación Universitaria Estatal (SESUE) para la gestión de riesgos, la prevención y monitoreo continuo de los cambios en el entorno, que respondan de manera ágil y efectiva a los desafíos emergentes.
Educación e innovación	Promover la curricularización de la extensión y acción social en la oferta de pregrado, grado y posgrado.
Sostenibilidad financiera	Potenciar iniciativas conducentes a la generación de recursos propios mediante la gestión de la innovación, el emprendimiento, el vínculo externo y transferencia del conocimiento a la sociedad.

<b>Clasificación por tema prospectivo</b>	<b>Estrategias al 2050</b>
Sustantibilidad ambiental	Desarrollar una "Red de Seguridad y Soberanía Alimentaria" que fomente la investigación, la acción y la participación de las comunidades para el establecimiento de políticas y la conservación de la biodiversidad en el país.
Alianzas y cooperación	Garantizar las condiciones para la colaboración en proyectos de investigación de carácter internacional a partir de la cooperación científica y esquemas que propongan el uso de fondos compartidos.
Gobernanza y gestión universitaria	Implementar mecanismos de evaluación de la calidad del quehacer universitario en el SESUE.
Alianzas y cooperación	Gestionar acciones para consolidar un programa de "Intercambio de Conocimiento Intergeneracional" entre personas activas e inactivas del SESUE, con el fin de aprovechar su experiencia y democratizar conocimientos para el beneficio de la sociedad.
Sustantibilidad ambiental	Gestionar la transformación de los campus del SESUE hacia espacios sustentables y eficientes, en procura del desarrollo humano integral.
Gobernanza y gestión universitaria	Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa, para las sedes universitarias con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.

En el proceso de formulación del PLANES 2026-2030 se continuará con los pasos establecidos según la metodología aprobada de Gestión para Resultados (GpR).

## 11. Comunicación y difusión

Como parte del compromiso asumido en la metodología aprobada para la formulación del PLANES de informar en todas las etapas del proceso del estudio prospectivo y de formulación del 5to PLANES 2026-2030, se procedió a comunicar mediante post y comunicados específicos las diferentes fases del proceso desde la oficina de comunicación del CONARE, en sus respectivas redes sociales y páginas web del SIESUE: <https://siesue.conare.ac.cr/> En donde se albergaron diferentes secciones del proceso prospectivo con su respectiva documentación e información asociada.

## 12.Apéndices

### Apéndice A: Presentación a públicos universitarios, para la difusión y comunicación de la metodología, marzo 2024

UCR TEC  
CONARE  
UNA  
UNED  
UTN

2024  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON LOS PUEBLOS ORIGINARIOS

# Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030

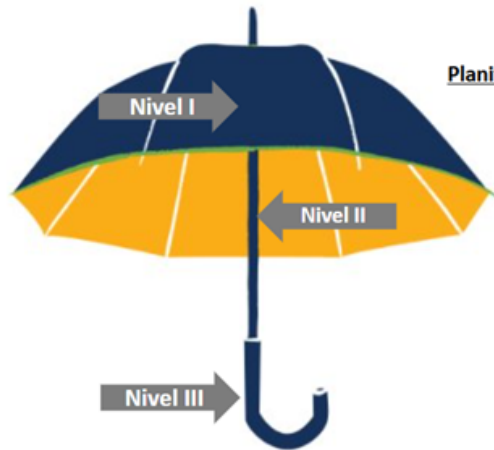
Marzo 2024



CONSEJO NACIONAL DE RECTORES **¿Por qué el enfoque de planificación prospectiva por escenarios?** 2024 UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON LOS PUEBLOS ORIGINARIOS

Característica principal	Replanteamiento estratégico	Flexibilidad en la formulación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualiza estrategias en un contexto de alta turbulencia, incertidumbre, novedad y ambigüedad (condiciones TUNA, siglas del inglés Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visualiza escenarios plausibles (escenarios aceptables, recomendable).</li> <li>Ayuda a identificar acciones y estrategias para que la organización pueda tener mejor adaptación y ajuste a los cambios en el entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumenta la flexibilidad y alcance de la planificación.</li> <li>Integra diferentes elementos identificados de manera coherente y sistemática.</li> <li>Identifica situaciones deseables y las rutas para llegar a ellas.</li> </ul>

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES **Modelo de planificación** 2024 UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON LOS PUEBLOS ORIGINARIOS



**Nivel I**  
**Planificación prospectiva educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050**  
 Escuela intuitiva-lógica de planeación por escenarios

**Nivel II**  
**Planificación estratégica del SESUE**  
 (mediano plazo, 5 años)  
**PLANES 2026-2030**  
 Modelo con enfoque Gestión para Resultados (GpR)

**Nivel III**  
**Planificación universitaria**  
 Planes estratégicos de las universidades y CONARE (mediano plazo)  
 Plan operativo anual (corto plazo)  
 Atienden las prioridades definidas según los planes de mediano plazo

CONSEJO NACIONAL DE RECTORES **¿Por qué Gestión para Resultados (GpR)?** 2024 UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON LAS PUEBLOS ORIGINARIOS

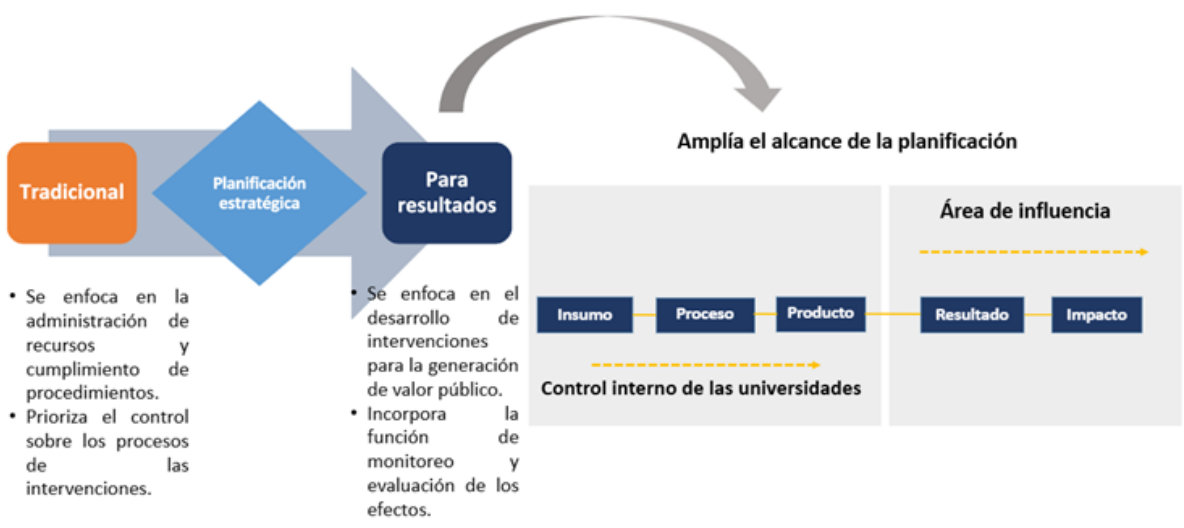


**Gestión para Resultados**

- Constitución Política
- Ley n° 5525. Ley de Planificación Nacional
- Ley n° 8131. Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- Directriz sobre la Gestión para resultados N°093-P [Mideplan](#)
- Indicaciones para la formulación y remisión a la Contraloría General de la República del Presupuesto Institucional

“...**estrategia de gestión** que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor **valor público** posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para **generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país**” [Mideplan](#), 2016.

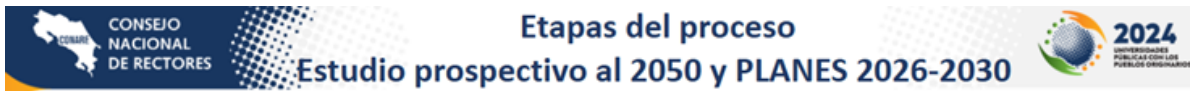
CONSEJO NACIONAL DE RECTORES **¿Por qué Gestión para Resultados (GpR)?** 2024 UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON LAS PUEBLOS ORIGINARIOS





## Propuesta de definición de Valor Público del SESUE

El Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE) costarricense contribuye al bienestar de la sociedad mediante la democratización de la educación superior, la movilidad social ascendente y el desarrollo sostenible.



### Etapas del proceso

#### Estudio prospectivo al 2050 y PLANES 2026-2030

#### I Etapa

1. Definición y aprobación de la metodología.
2. Difusión de la metodología e inicio del proceso.
3. Elaboración del marco jurídico.
4. Definición/ratificación de la visión del sistema y del valor público de las IESUES.
5. Elaboración del Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050.

#### II Etapa

1. Comunicación del Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050 y PLANES 2026-2030.
2. Definición de las prioridades para el quinquenio.
3. Formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030, con enfoque de Gestión para Resultados.
4. Identificación y valoración de riesgos.
5. Vinculación del PLANES con el presupuesto (ingresos y egresos).

#### IV Etapa

1. Difusión y comunicación del Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal al año 2050
2. Difusión y comunicación del PLANES 2026-2030.

#### III Etapa

1. Presentación del documento a rectores y rectora.
2. Ajustes al documento.
3. Envío a los consejos universitarios e institucional para sus observaciones.
4. Aprobación final por parte de rectores y rectora.
5. Diseño y diagramación del documento final.





## Equipo Técnico Conformación sugerida



### Por OPES:

1. Representante de la Dirección.
2. División de Planificación Interuniversitaria (DPI).
3. Área de Desarrollo Institucional (ADI).

### Por las universidades:

1. Equipo de apoyo de la CDP y subcomisiones de esta:
  - Oficinas de planificación
  - Subcomisión de Riesgo
  - Subcomisión de Indicadores
2. Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios.



## Cronograma Estudio prospectivo al año 2050 Formulación de PLANES 2026-2030



Actividad	Periodo
<b>Definición de la metodología</b>	<b>Diciembre 2024 – marzo 2024</b>
1. Presentación de la propuesta metodológica para el estudio prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030, al Consejo Nacional de Rectores	Diciembre 2023
2. Aprobación de la metodología para el estudio prospectivo y la formulación del PLANES 2026-2030, por parte del Consejo Nacional de Rectores	Marzo 2024
<b>Fase I: Diseño metodológico de implementación</b>	<b>Marzo – abril 2024</b>
1. Documento metodológico de implementación	Marzo 2024
2. Presentar la metodología aprobada a las diferentes autoridades	Marzo – abril 2024
<b>Fase II: Desarrollo de escenarios al año 2050</b>	<b>Abril - agosto 2024</b>
1. Factores clave y alcance del proceso prospectivo	Abril 2024
2. Investigación y mapeo de contexto	Mayo 2024
3. Definición de escenarios futuros	Mayo - julio 2024
4. Comunicar los escenarios futuros la comunidad universitaria y otros públicos participantes	Agosto 2024

Continúa ...



**Cronograma**  
**Estudio prospectivo al año 2050**  
**Formulación de PLANES 2026-2030**



Actividad	Periodo
<b>Fase III: Implementación de los escenarios y formulación del PLANES 2026-2030</b>	<b>Julio 2024 – octubre 2025</b>
1. Identificación de estrategias por escenarios	Julio 2024
2. Narrativas de escenarios	Agosto – setiembre 2024
3. Aprobación del modelo prospectivo al 2050	Setiembre 2024
4. Comunicar el modelo prospectivo al año 2050 aprobado	Octubre 2024
5. Talleres de insumo para el desarrollo del Plan Nacional de Educación Superior al 2026-2030	Setiembre – noviembre 2024
6. Definición del tablero de indicadores para el sistema de monitoreo y seguimiento	Noviembre 2024
7. Resultados de talleres insumo para PLANES 2026-2030	Noviembre 2024 – enero 2025
8. Formulación del PLANES 2026-2030 y vinculación presupuestaria (ingresos y egresos)	Enero – febrero 2025
9. Validar la propuesta final del PLANES con los diferentes instancias participantes	Febrero 2025
10. Redacción del documento PLANES 2026-2030	Febrero 2025
11. Presentación del PLANES 2026-2030 al Consejo Nacional de Rectores	Marzo 2025
12. Aprobación del PLANES 2026-2030	Abril 2025

Continúa ...



**Cronograma**  
**Estudio prospectivo al año 2050**  
**Formulación de PLANES 2026-2030**



Actividad	Periodo
<b>Fase III: Implementación de los escenarios y formulación del PLANES 2026-2030</b>	<b>Julio 2024 – octubre 2025</b>
13. Envío del PLANES 2024-2025 a los Consejos Universitarios e Institucional para observaciones.	Abril 2025
14. Recepción de observaciones de Consejos universitarios e institucional	Mayo 2025
15. Atención de observaciones de Consejos universitarios e institucional	Mayo – junio 2025
16. Presentación de observaciones de los Consejos universitarios e institucional al Consejo Nacional de Rectores	Junio 2025
17. Envío de la versión final del documento al Consejo Nacional de Rectores para aprobación	Junio 2025
18. Aprobación del estudio prospectivo al 2050 y PLANES 2026-2030	Junio 2025
19. Diseño y diagramación	Julio – agosto 2025
20. Lanzamiento del PLANES 2026-2030 aprobado	Agosto – setiembre 2025
<b>Fase transversal</b>	<b>Abril 2024 – octubre 2025</b>
Difusión y comunicación	Abril 2024 – octubre 2025

## Apéndice B: Instrumento utilizado en talleres de análisis de entorno, aplicado al sector académico y empleador

### Taller para análisis de entorno del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) 2026-2030

“La persona profesional del futuro: una visión al 2050”

**Instrumento de recolección de información: Sector académico y docente de las universidades estatales**

**Objetivo del taller:** Recopilar información con respecto a la persona profesional del futuro: una visión al 2050, desde el sector académico y docente de las universidades estatales, con el fin de aportar al proceso de formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030.

**Lugar:** Auditorio del Consejo Nacional de Rectores.

**Día:** martes 27 de febrero de 2024 y miércoles 28 de febrero de 2024.

**Hora:** 8:30 a.m. a 12:00 m.d.

**Número de mesa:**

**Coordinación de la mesa:**

Integrantes de la mesa:	Universidad	Escuela/Unidad académica/Departamento

## **Preguntas orientadoras para la discusión**

### **Pregunta 1: 25 minutos**

¿Cuál es el perfil profesional que deben formar las universidades costarricenses al año 2050? Consideren en la respuesta las habilidades y competencias.

**Perfil profesional:** El perfil académico-profesional comprende el conjunto de capacidades, destrezas, actitudes y valores que se desea formar en la persona como futuro profesional, que le permita desempeñarse, según el campo de acción que le corresponde. (<https://multimedia.uned.ac.cr/pem/libros/guia-pace-planes-estudio/chapter/requisitos-de-ingreso/>)

**Habilidades:** Una habilidad es cuando una persona es capaz de realizar una tarea. (OLaP, 2023).

**Competencias:** Una competencia es cuando las tareas se realizan con experiencia y conocimiento. (OLaP, 2023).

**Respuesta:**

### **Pregunta 2: 60 minutos**

¿Cómo visualizan la universidad del futuro con respecto a cada uno de los siguientes aspectos? Considere las siguientes definiciones dadas por el IESALC UNESCO en el documento Más allá de los límites (2023).

**- Formación holística** (formación integral del ser como un todo): Las IES deben asegurar que cada estudiante pueda vivir una experiencia de aprendizaje rica y diversa (no restringida exclusivamente a la disciplina o a los componentes instrumentales de la práctica profesional) que fomente los valores democráticos y la riqueza humana.

**Respuesta: 10 minutos**

**- Formación inter y transdisciplinaria:** De las disciplinas a la inter- y transdisciplinaria, el diálogo abierto y la colaboración activa entre diversas perspectivas. La IES deben dotar a las personas estudiantes de las capacidades necesarias para entablar un diálogo interdisciplinario y de los fundamentos, actitudes y hábitos necesarios para reconocer y trascender los límites de sus propias disciplinas y campos de especialización.

**Respuesta: 10 minutos**

- **Aprendizaje a lo largo de la vida:** De suponer que la ES viene inmediatamente después de la educación secundaria a un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida destinado a atender las diversas necesidades educativas de las personas jóvenes y adultas. La ES ya está cambiando a medida que más países ofrecen oportunidades de ingreso y reingreso múltiple. La perspectiva de aprendizaje a lo largo de la vida y la oferta de aprendizaje flexibles proporcionan un marco más coherente y rico para atender las necesidades de aprendizaje.

**Respuesta: 10 minutos**

- **Experiencias de aprendizaje** (pedagógico, tecnológico, otros): pasar de un modelo industrial de enseñanza a experiencias de aprendizaje superior pedagógicamente informadas y tecnológicamente enriquecidas en las que los alumnos gestionan sus propios itinerarios de aprendizaje.

**Respuesta: 10 minutos**

- Titulaciones y certificaciones:

Respuesta: 10 minutos

Pregunta 3: 25 minutos

¿Qué acciones deben realizar las universidades costarricenses para internacionalizar la oferta académica de la educación superior al año 2050?

Respuesta:

Pregunta 4: 20 minutos

Describa al docente del futuro (competencias, habilidades, destrezas, entre otros).

Respuesta:

Pregunta 5: 20 minutos

¿Cuáles carreras universitarias y/o técnicas considera que se requerirán para el año 2050?

Respuesta:

## Taller para análisis de entorno del Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES) 2026-2030

### “La persona profesional del futuro: una visión al 2050”

#### Instrumento de recolección de información: Sector empleador

**Objetivo del taller:** Recopilar información con respecto a la persona profesional del futuro: una visión al 2050, desde la perspectiva del sector empleador, con el fin de aportar al proceso de formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030.

**Lugar:** Auditorio del Consejo Nacional de Rectores.

**Día:** miércoles 23 de enero de 2024.

**Hora:** 8:30 a.m. a 12:00 m.d.

**Número de mesa:**

**Coordinación de la mesa:**

Integrantes de la mesa:	Institución/ organización	Dependencia	Asistencia Si/No

### Preguntas orientadoras para la discusión

#### **Pregunta 1: 15 minutos**

¿Cuál es el perfil profesional que deben formar las universidades costarricenses al año 2050? Consideren en la respuesta las habilidades y competencias.

**Perfil profesional:** El perfil académico-profesional comprende el conjunto de capacidades, destrezas, actitudes y valores que se desea formar en la persona como futuro profesional, que le permita desempeñarse, según el campo de acción que le corresponde. (<https://multimedia.uned.ac.cr/pem/libros/guia-pace-planes-estudio/chapter/requisitos-de-ingreso/>)

**Habilidades:** Una habilidad es cuando una persona puede realizar una tarea de manera correcta. (OLaP, 2023).

**Competencias:** Una competencia es cuando las tareas se realizan con experiencia y conocimiento. (OLaP, 2023).

Respuesta:

Pregunta 2: 35 minutos

¿Cómo visualizan la universidad del futuro con respecto a cada uno de los siguientes aspectos? Considere las siguientes definiciones dadas por el IESALC UNESCO en el documento Más allá de los límites (2023).

- **Acceso y equidad:** El aprendizaje son oportunidades educativas que garanticen su derecho a aprender, abordar el acceso, la equidad y la no discriminación, la financiación y la gobernanza.

Respuesta:

- **Formación holística** (formación integral del ser como un todo): Las IES deben asegurar que cada estudiante pueda vivir una experiencia de aprendizaje rica y diversa (no restringida exclusivamente a la disciplina o a los componentes instrumentales de la práctica profesional) que fomente los valores democráticos y la riqueza humana.

Respuesta:

- **Formación inter y transdisciplinaria:** De las disciplinas a la inter- y transdisciplinaria, el diálogo abierto y la colaboración activa entre diversas perspectivas. La IES deben dotar a las personas estudiantes de las capacidades necesarias para entablar un diálogo interdisciplinar y de los fundamentos, actitudes y hábitos necesarios para reconocer y trascender los límites de sus propias disciplinas y campos de especialización.

**Respuesta:**

- **Aprendizaje a lo largo de la vida (Educación continua):** De suponer que la ES viene inmediatamente después de la educación secundaria a un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida destinado a atender las diversas necesidades educativas de las personas jóvenes y adultas. La ES ya está cambiando a medida que más países ofrecen oportunidades de ingreso y reingreso múltiple. La perspectiva de aprendizaje a lo largo de la vida y la oferta de aprendizaje flexibles proporcionan un marco más coherente y rico para atender las necesidades de aprendizaje.

**Respuesta:**

- **Experiencias de aprendizaje (pedagógico, tecnológico, otros):** pasar de un modelo industrial de enseñanza a experiencias de aprendizaje superior pedagógicamente informadas y tecnológicamente enriquecidas en las que los alumnos gestionan sus propios itinerarios de aprendizaje.

**Respuesta:**

- **Titulaciones y certificaciones:**

**Respuesta:**

- **Internacionalización:**

**Respuesta:**

**Pregunta 3: 20 minutos**

¿Cuáles estrategias de vinculación sugieren para que las universidades y los empleadores colaboren en el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, contribuyendo así a mejorar su rendimiento profesional futuro?

**Respuesta:**

**Preguntas específicas para el sector empleador: 10 minutos**

¿Qué espera el sector empleador de las universidades con respecto a la vinculación con la sociedad (Extensión y Acción Social)?

**Respuesta:**

Preguntas específicas para el sector empleador: 10 minutos

¿Qué espera el sector empleador de las universidades con respecto a la investigación y transferencia de conocimiento?

**Respuesta:**

Pregunta 4: 20 minutos

¿Cuáles carreras universitarias y/o técnicas considera que se requerirán para el año 2050?

## Apéndice C: Instrumento utilizado en entrevista megatendencias

1. ¿Cuáles son las tres incertidumbres del futuro que más inquietan a la Educación Superior en Costa Rica?, Si pudieras hablar con un experto del año 2050, ¿Cuáles tres cosas te gustaría conocer de la Educación Superior en Costa Rica?
2. En el mismo sentido de las tres principales incertidumbres identificadas ¿Cuál sería el peor escenario? Si a la Educación Superior Pública le fuera realmente mal para el año 2050 ¿Cuál pudo haber sido la razón?
3. ¿Cuál es el mejor escenario para la Educación Superior Pública en Costa Rica? Si a las universidades públicas les fuera realmente bien para el año 2050 ¿Que debió de haber pasado para que esto suceda?
4. ¿Qué eventos del pasado o experiencias del pasado como “CONARE y Universidades miembros”, buenos o malos, debemos tener en cuenta como aprendizajes para el futuro? ¿Qué te ha sorprendido para bien o para mal, en específico o en general sobre tu organización (CONARE, Universidad, Ministerio, etc.) en los últimos años? ¿Cuáles han sido cambios memorables y por qué?
5. ¿Qué te ha sorprendido de la educación superior en Costa Rica en los últimos años? ¿Cuál fue la última gran transformación o el último gran cambio? Considera transformaciones que puede ser positivas o negativas.
6. ¿Qué decisiones crees que deban tomarse en el corto plazo que puedan tener un impacto en el futuro de la educación superior pública en Costa Rica? ¿Cuáles consideras que son los principales retos para las universidades públicas en los siguientes 5 años?
7. ¿Cuáles son los principales obstáculos, ya sea internos o externos, para la Educación Superior que limitan lo que puede lograr?
8. Imagina que ya te has retirado después de muchos años en alguna institución ligada a la Educación Superior en Costa Rica ¿Qué te gustaría que fuera tu legado? ¿Algún aspecto en particular con el que te gustaría que la organización te recordara?  
  
(Ultima pregunta es idealmente guiada por el entrevistador/dora de acuerdo con respuestas previas.)
9. ¿Algo que agregar? Sobre las incertidumbres, ¿porque piensas que es algo bueno/malo? ¿Porque pasaría esto?

## Apéndice D: Participantes en entrevistas, análisis de megatendencias, abril – mayo 2024

Nombre del participante externo	Sector que representa	Fecha de la entrevista
Ricardo Monge González	Económico	23/04/2024
Jorge Vargas Cullell	Político	23/04/2024
Ronald Alfaro Redondo	Político	24/04/2024
Eduardo Sibaja Arias	Educación	24/04/2024
Federico Rivera Ramírez	Económico	25/04/2024
Leonardo Merino Trejos	Ambiental	25/04/2024
Luis Javier Castro Lachner	Político	26/04/2024
Pablo Sauma Fiatt	Social	26/04/2024
José Ma. Gutiérrez Gutiérrez	Educación	29/04/2024
Luis Javier Serrano Castro	Económico	29/04/2024
Luis Rosero Bixby	Social	29/04/2024
Rodrigo Cubero Brealey	Económico	29/04/2024
Amparo Pacheco Oreamuno	Social	30/04/2024
Laura Ramírez Saborío	Educación	02/05/2024
Silvia Lara Povedano	Social	02/05/2024
Isabel Román Vega	Educación	03/05/2024
Juan L. Bermúdez Madriz	Social	03/05/2024
Laura Chinchilla Miranda	Político	06/05/2024
Marianella Urgellés Batalla	Económico	09/05/2024
Vanessa Gibson Forbes	Económico	09/05/2024
Juliana Martínez Franzoni	Social	09/05/2024
Mónica Araya	Ambiental	13/05/2024
Marcela Román Forastelli	Educación	22/05/2024

## Apéndice E: Presentación al consejo de rectores, validación de narrativas de escenarios, 27 de septiembre 2024



# Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050

Validación de Narrativas Rectores  
27 de Septiembre



Guillermina Benavides (gbr@tec.mx)  
Daniel Hernández (daniel.hernandez@tec.mx)

### Proceso de desarrollo de narrativas



# Proceso de desarrollo de narrativas

**115**

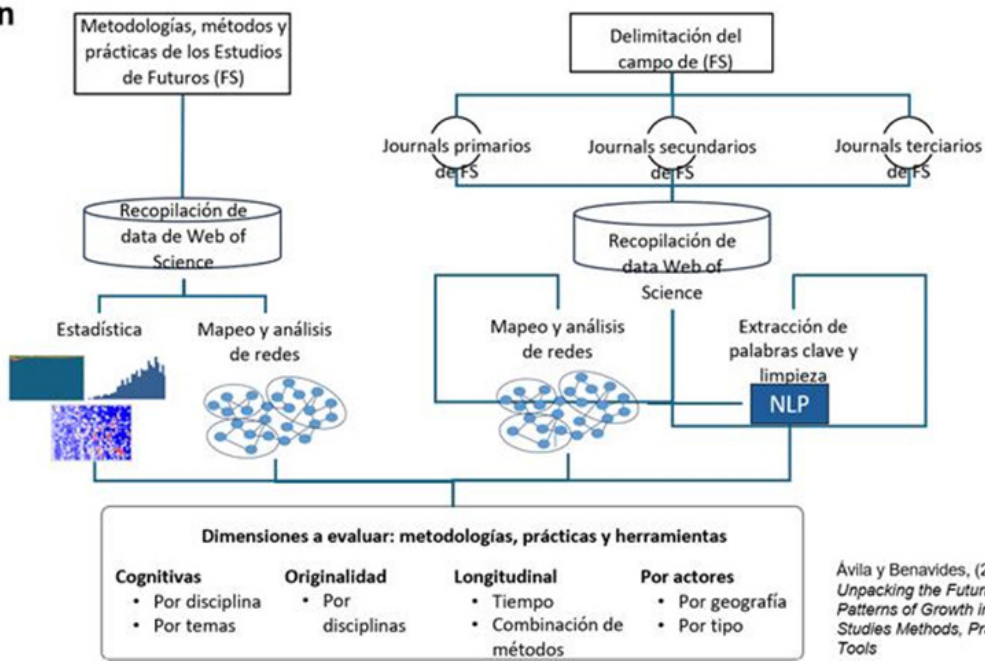
Personas trabajaron activamente en entrevistas y talleres

**46**

Horas de actividades específicamente diseñadas para la construcción y revisión de narrativas

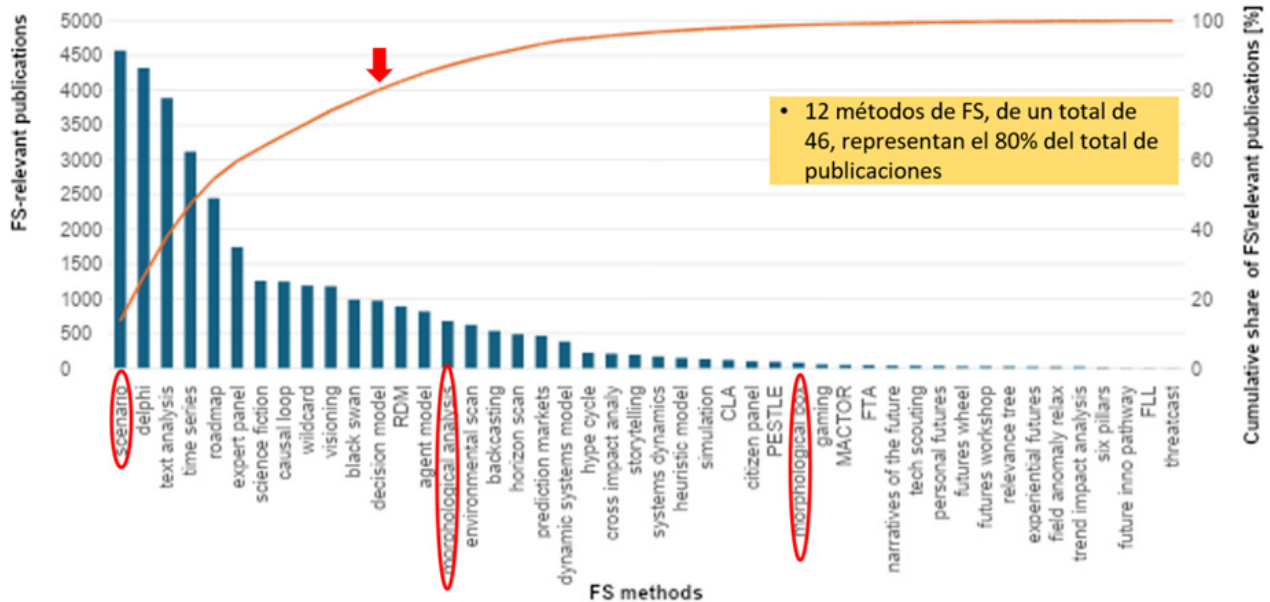
Más de **200 horas** de diseño, procesamiento y análisis del equipo de Conare y equipo técnico

## Metodología de investigación



## Distribución de publicaciones de metodologías de Futuros

Pareto analysis



## ¿Qué leyeron? Escenarios...

Narraciones o historias que exploran una serie de futuros plausibles y alternativos, proporcionando una comprensión detallada y envolvente de cómo podría desarrollarse el futuro. Son herramientas para el pensamiento estratégico y la toma de decisiones, que ofrecen una visión de las complejidades e incertidumbres del entorno en el que se aplicarán las decisiones o estrategias. Los escenarios van más allá de las predicciones y animan a las organizaciones a prever, prepararse y adaptarse a una serie de posibles situaciones futuras.

(Peter Schwartz, 1996).

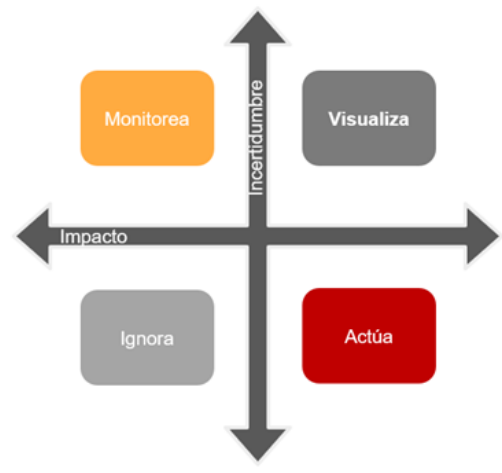
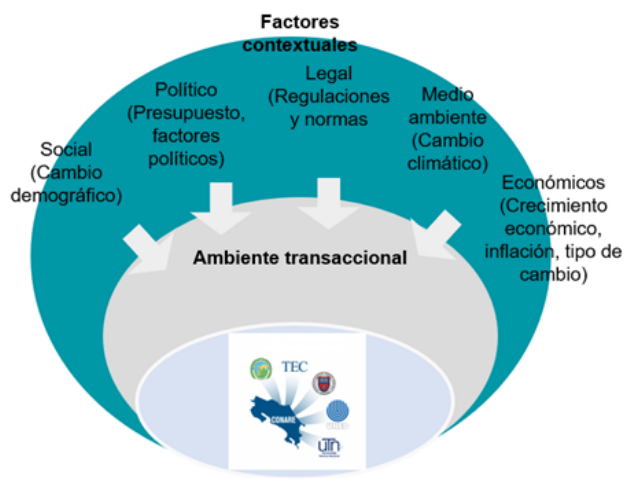
7

## ¿Cuál fue el proceso?

Paso 1. Discutir cómo el entorno contextual (aquellos factores fuera del control las IES estatales) podría afectar las potencialmente.



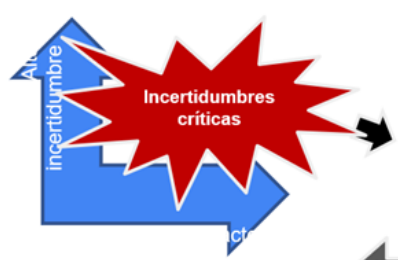
Paso 2. Clasificar los factores según su nivel de impacto e incertidumbre para las IES.



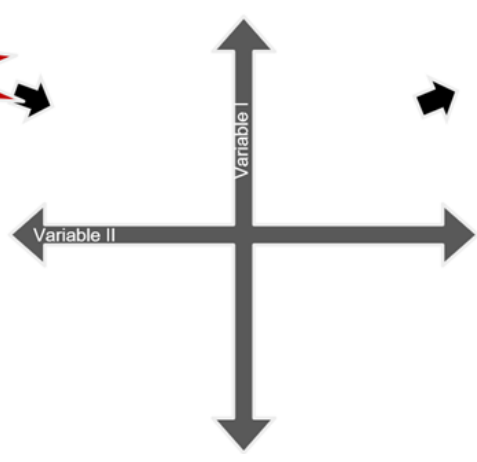
8

## ¿Cuál fue el proceso?

Paso 3. Identificar y discutir las implicaciones de las incertidumbres críticas y definir el eje del escenario.



Paso 4. Definir los ejes de los escenarios

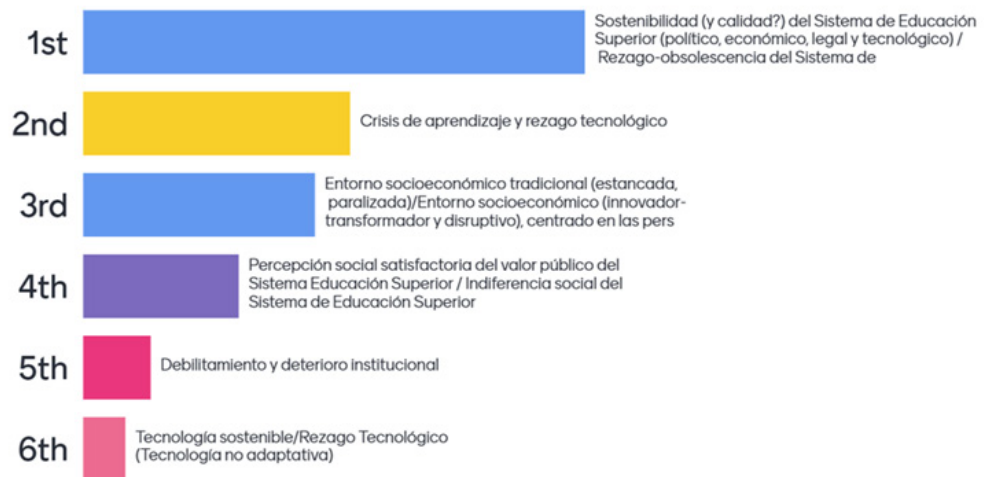


Paso 5. Cuenta la historia y ponles nombre



[gbr@tec.mx](mailto:gbr@tec.mx)

## ¿Cuáles fueron las incertidumbres críticas?



## Eje X: Sostenibilidad y Calidad del Sistema Educativo

10

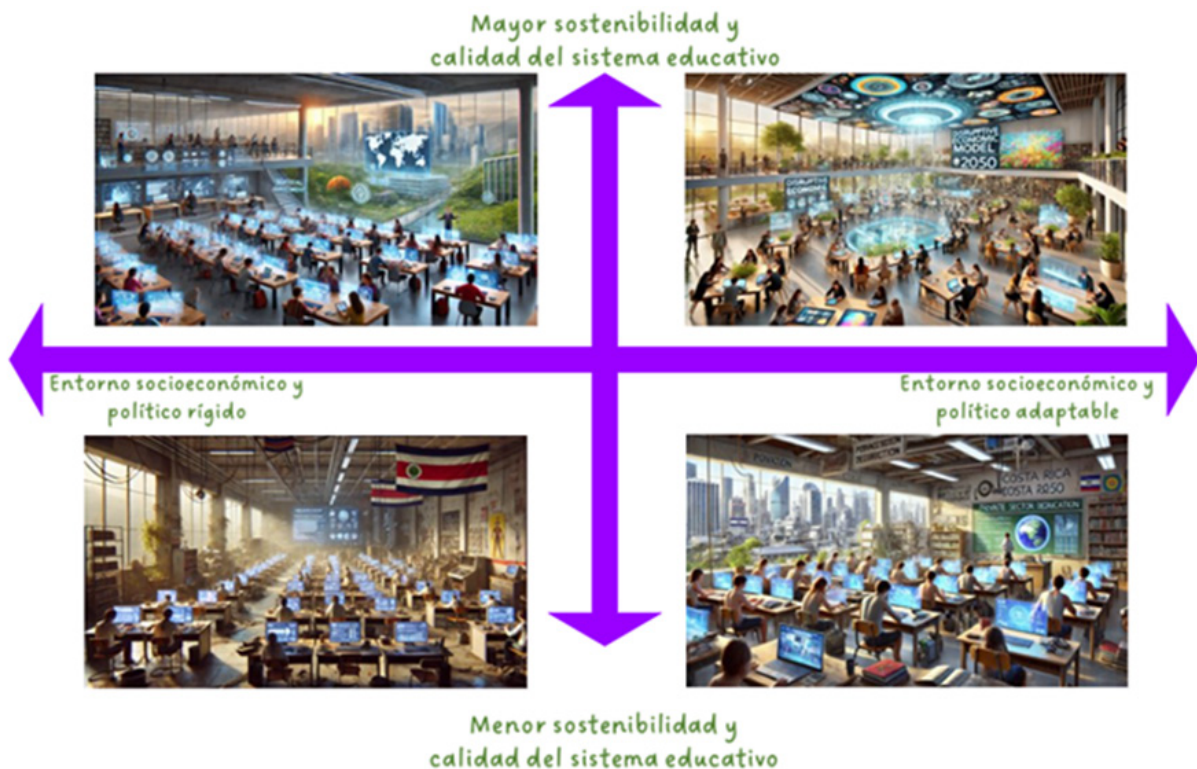
**Mayor sostenibilidad y calidad del sistema educativo:** describe un sistema educativo sostenible y de alta calidad, con instituciones bien financiadas y eficientes. La educación básica y media prepara a los estudiantes con competencias sólidas, y en la educación superior, los programas son actualizados y los métodos de enseñanza innovadores. Existe una fuerte conexión con las necesidades del mercado laboral, brindando a los estudiantes una formación integral para destacarse a nivel nacional e internacional.

**Menor sostenibilidad y calidad del sistema educativo:** describe un sistema educativo con baja sostenibilidad y calidad, afectando todos los niveles. Las instituciones enfrentan problemas de financiamiento y recursos, operando de manera ineficiente. La educación básica y media no prepara adecuadamente a los estudiantes, impactando su ingreso y desempeño en la educación superior. Los programas académicos no se actualizan, los métodos de enseñanza son tradicionales, y hay una desconexión con el mercado laboral y la sociedad, lo que limita la competitividad y desempeño de los estudiantes a nivel nacional e internacional.

## Eje Y: Entorno socioeconómico y político

**Entorno socioeconómico y político rígido:** describe un entorno socioeconómico y político estable, con cambios lentos y mínimos. Las políticas económicas y sociales evolucionan de manera incremental, y las instituciones, tanto públicas como privadas, son menos ágiles y tienen dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías y demandas del mercado laboral.

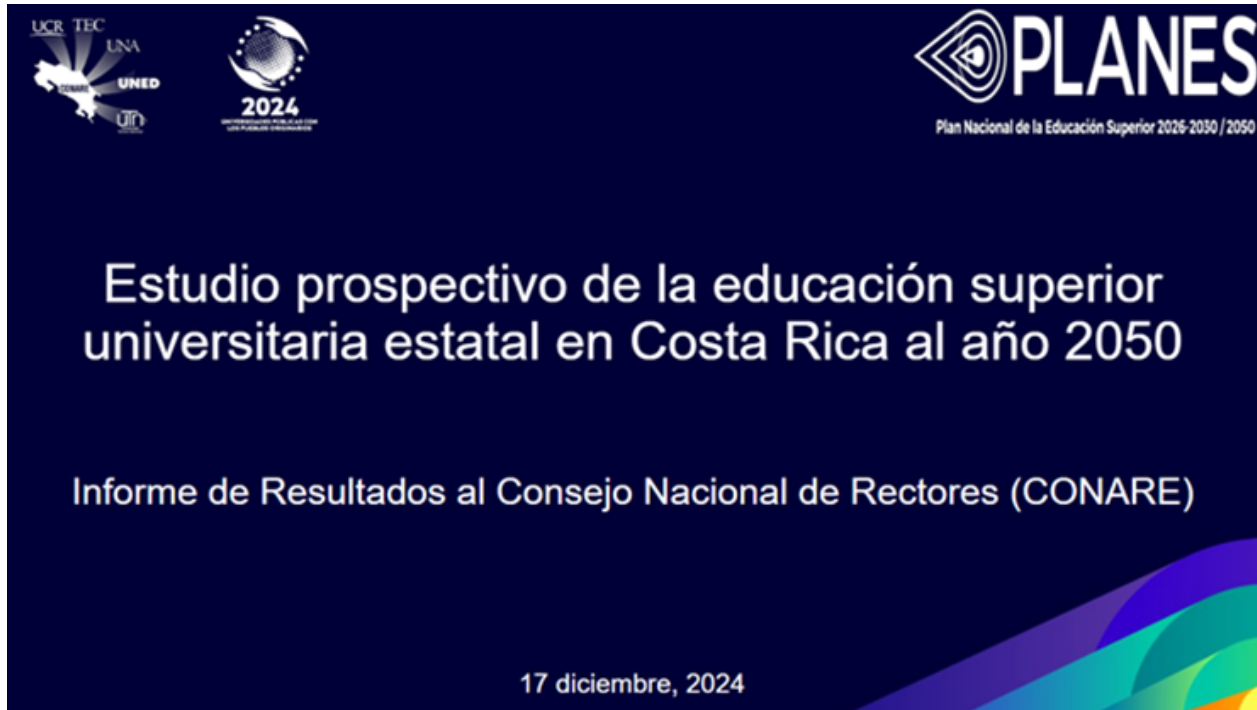
**Entorno socioeconómico y político adaptable:** describe un entorno socioeconómico y político que se adapta rápidamente a las nuevas tecnologías y a un mercado laboral en constante cambio. Hay un alto nivel de innovación y flexibilidad en las políticas, con instituciones ágiles que responden eficazmente a un entorno globalizado.



## ¿En dónde vamos?



## Apéndice F: Presentación al consejo de rectores, aprobación del “Estudio prospectivo”, 17 de diciembre 2024



### ¿En dónde vamos?

13





**150**

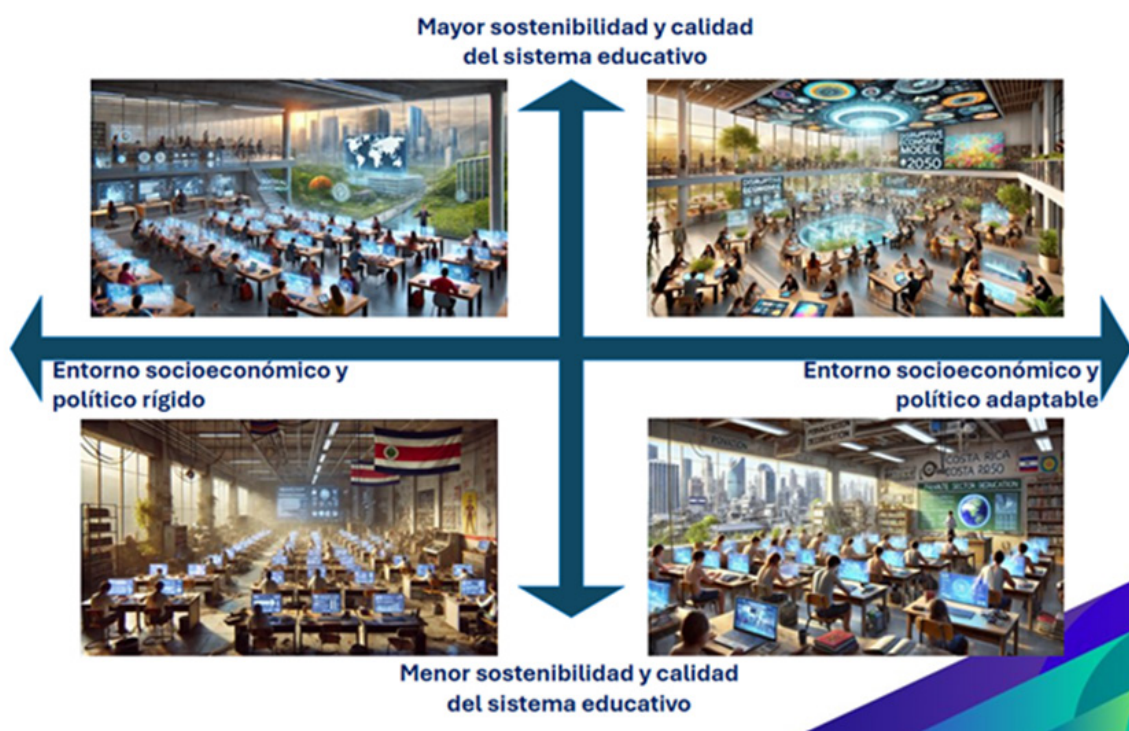
Personas trabajaron activamente en entrevistas y talleres

**75**

Horas de talleres participativos

**300**

horas de diseño, procesamiento y análisis del equipo de Conare y equipo técnico



**¿Cómo se identificaron las estrategias y los indicadores de monitoreo**

**Proceso iterativo**

## Resumen de la visión sistémica





En el 2030, las universidades públicas de Costa Rica integrantes del SESUE, comprometidas con el valor público, para que el que fueron creadas, serán líderes en innovación, sustentabilidad ambiental y compromiso social. Ofrecerán carreras interdisciplinarias adaptadas a los desafíos locales y globales, fomentarán el pensamiento crítico, la sensibilidad social y ambiental. Incorporarán tecnologías avanzadas, el multilingüismo y los valores éticos para formar personas profesionales integrales y pensamiento humanista.

El SESUE promoverá la equidad e inclusión en el acceso, con apoyo continuo al éxito académico, y funcionará como un sistema integrado que propicie la formación a lo largo de la vida. Las universidades serán referentes en internacionalización, movilidad académica y sostenibilidad y asumirán un papel clave en la lucha contra el cambio climático.

La investigación, la extensión y la acción social serán prioritarias, alineadas con las necesidades nacionales y emergentes; mientras que la tecnología será utilizada de forma ética para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la administración universitaria. Mantendrán su autonomía y sostenibilidad financiera mediante una colaboración estratégica con el gobierno, y contribuirán con la formulación de políticas públicas basadas en evidencia.

En conjunto, estas instituciones serán agentes de transformación, que contribuirán al desarrollo del país y formarán generaciones para los retos del siglo XXI, con una planificación estratégica sólida respaldada por el financiamiento público.

## Resumen de estrategias

Nivel de prioridad	Número de estrategias
 Alta	6
 Media alta	17
 Media baja	12
 Baja	6
<b>Totales</b>	<b>41</b>

El nivel de prioridad se asignó calculando la media (121) y la desviación estándar (8,5) del puntaje obtenido en el ejercicio de priorización participativo. Las prioridades se clasificaron de la siguiente manera: *Prioridad alta*, para puntajes superiores a una desviación estándar por encima de la media; *Prioridad media alta*, para puntajes entre la media y una desviación estándar por encima de esta; *Prioridad media baja*, para puntajes entre la media y una desviación estándar por debajo de esta; y *Prioridad baja*, para puntajes inferiores a una desviación estándar por debajo de la media.



## Estrategias de prioridad alta

<b>1</b>	<b>Fortalecer la calidad de la oferta académica del SESUE</b> que responda de manera efectiva a las demandas sociales y globales; con el fin de consolidar un <b>sistema educativo ético, humanista, crítico, innovador y pertinente</b> , con conciencia ambiental, en las regiones y territorios del país.
<b>2</b>	<b>Fortalecer la presencia de las universidades públicas en los espacios de gestión local</b> , para aportar en el desarrollo de las capacidades de las organizaciones civiles en las distintas regiones y territorios.
<b>3</b>	<b>Desarrollar una estrategia de comunicación y divulgación local, nacional e internacional sobre el quehacer universitario</b> en docencia, vida estudiantil, investigación, extensión y acción social, que evidencie su valor público ante la sociedad costarricense.
<b>4</b>	<b>Promover la equidad de género en las actividades sustantivas universitarias</b> , por parte de cada una de las universidades y de manera integrada en el SESUE siendo este un criterio prioritario que apoye acciones estratégicas y afirmativas cuyos resultados sean observables y medibles en el tiempo.
<b>5</b>	<b>Consolidar espacios de formación para el desarrollo de habilidades para la vida</b> , tecnológicas, socioemocionales, competencias humanas, el autocuidado, el ambiente y la educación a lo largo de la vida, con el objetivo de graduar profesionales que identifiquen, asuman valores y actitudes <b>para participar en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales</b> .
<b>6</b>	<b>Contribuir a reducir la brecha digital y el acceso a las tecnologías de la información</b> para los sectores sociales y regiones del país, con el fin de promover la alfabetización y competencias digitales y generar oportunidades de desarrollo para la ciudadanía.



## Estrategias de prioridad media alta

<b>7</b>	<b>Articular esfuerzos con líderes del sector socioproductivo</b> para facilitar el acceso a tecnologías de vanguardia y alta calidad, con el fin de apoyar la innovación del quehacer universitario y continuar con la transferencia de conocimiento a la sociedad.
<b>8</b>	<b>Impulsar la generación de proyectos conjuntos de investigación, docencia, vida estudiantil y extensión y acción social</b> , con el fin de mejorar las competencias, el conocimiento académico y las habilidades para la vida de la comunidad universitaria y abordar las problemáticas del desarrollo local-regional con una visión global.
<b>9</b>	Fortalecer la <b>participación de las universidades en el acompañamiento a los emprendimientos</b> que se generen en las regiones y territorios, para mejorar el bienestar de las comunidades y sus poblaciones.
<b>10</b>	<b>Incorporar el uso de tecnologías emergentes de forma ética y eficaz</b> en el quehacer universitario en procura de un uso adecuado de los recursos disponibles.
<b>11</b>	<b>Implementar acciones integrales de transformación digital en las universidades públicas</b> , con el fin de mejorar la gestión del quehacer sustantivo de las instituciones, que contribuya en la toma de decisiones del SESUE y a la mejora del servicio a la población en general.
<b>12</b>	Incrementar la disponibilidad de recursos para <b>programas dirigidos a la atención de la población estudiantil universitaria con mayores limitaciones</b> , para la atracción, permanencia y éxito académico, en las regiones del país.



## Estrategias de prioridad media alta

<b>13</b>	Colaborar en la <b>generación de agendas territoriales pertinentes</b> que respeten la autonomía e integren a los actores clave, con el objetivo de contribuir a la mejora en los índices de desarrollo humano en las regiones.
<b>14</b>	<b>Cumplir el mandato constitucional de negociaciones quinquenales del Fondo Especial de la Educación Superior (FEES)</b> , con el objetivo de asegurar la formulación y ejecución de las acciones planificadas dentro del Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal (PLANES) vigente.
<b>15</b>	<b>Articular esfuerzos con líderes del sector socio productivo</b> para facilitar el acceso a tecnologías de vanguardia y alta calidad, con el fin de apoyar la innovación del quehacer universitario y continuar con la democratización de conocimiento a la sociedad.
<b>16</b>	<b>Fortalecer la articulación interinstitucional del SESUE</b> para potenciar el desarrollo de la <b>acción sustantiva y el uso eficiente de los recursos</b> .
<b>17</b>	<b>Fortalecer los beneficios para la población estudiantil</b> en el Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE) <b>con criterios de progresividad y proporcionalidad</b> .
<b>18</b>	<b>Desarrollar acciones y alianzas que contribuyan a la reducción de las brechas educativas</b> en todos sus niveles y promuevan un enfoque de mejora continua en la calidad de la educación pública costarricense.



## Estrategias de prioridad media alta

<b>19</b>	<b>Fortalecer acciones permanentes con los Poderes Legislativo y/o Ejecutivo</b> para impulsar nuevos proyectos de ley, modificaciones a leyes vigentes o a proyectos de ley en trámite, que contribuyan con el <b>funcionamiento del Sistema de Educación Superior Universitaria Estatal (SESUE)</b> , en concordancia con la autonomía universitaria.
<b>20</b>	<b>Fortalecer la participación del SESUE en alianzas público-público y público-privado</b> , para incidir en la formulación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo humano sostenible del país.
<b>21</b>	<b>Fortalecer las redes de colaboración nacionales e internacionales</b> que impulsen la <b>movilidad académica docente y estudiantil</b> mediante la incorporación de la dimensión internacional.
<b>22</b>	Definir desde el CONARE las <b>líneas de trabajo de las comisiones interuniversitarias</b> , y sus equipos adscritos, con el fin de fortalecer su articulación, financiamiento y sostenibilidad dentro del SESUE.
<b>23</b>	Generar un <b>mecanismo articulado del SESUE para la atracción de talentos y relevo institucional</b> que asegure que las universidades cumplan su misión y afronten los desafíos futuros.

## Estrategias prioridad media baja

24	<b>Construir alternativas socioproductivas, viables y sostenibles de forma articulada</b> entre el Sistema de Educación Superior Universitario Estatal (SESUE), la sociedad y el Estado, con el fin de <b>promover oportunidades de bienestar para las poblaciones históricamente vulnerabilizadas.</b>
25	<b>Fortalecer los diálogos abiertos con otros sistemas de conocimiento</b> que incluyan al ancestral y al colectivo en pro de la investigación transdisciplinar, la ciencia y el desarrollo tecnológico.
26	<b>Impulsar iniciativas con potencial innovador</b> para la transferencia de bienes y servicios a los diferentes sectores de la sociedad.
27	<b>Optimizar los modelos de gestión académico-administrativo</b> para la <b>articulación de los esfuerzos interuniversitarios</b> que sean flexibles, continuos, diversificados y que democratizen el conocimiento.
28	<b>Incorporar la dimensión internacional, intercultural y global</b> en el currículum universitario.
29	<b>Articular la internacionalización</b> , y su instrumentalización, que permita el trabajo entre instituciones de educación superior estatal al 2050.

## Estrategias prioridad media baja

30	<b>Fortalecer la protección del conocimiento a través de los instrumentos legales</b> pertinentes que impulsen la investigación, la ciencia abierta en las universidades, con el fin de facilitar la democratización de conocimiento a la sociedad.
31	Asegurar el <b>financiamiento de la investigación mediante esquemas sostenibles, planificados y basados en evaluación de resultados.</b>
32	<b>Fortalecer los programas de posgrado en investigación, innovación y el uso de tecnologías emergentes.</b>
33	Establecer <b>mecanismos de coordinación en el Sistema de Educación Universitaria Estatal (SESUE) para la gestión de riesgos</b> , la prevención y monitoreo continuo de los cambios en el entorno, que respondan de manera ágil y efectiva a los desafíos emergentes.
34	Promover la <b>curricularización de la extensión y acción social en la oferta de pregrado, grado y posgrado.</b>
35	Potenciar <b>iniciativas conducentes a la generación de recursos propios</b> mediante la gestión de la innovación, el emprendimiento, el vínculo externo y transferencia del conocimiento a la sociedad.

## Estrategias prioridad baja

<b>36</b>	<b>Desarrollar una "Red de Seguridad y Soberanía Alimentaria"</b> que fomente la investigación, la acción y la participación de las comunidades para el establecimiento de políticas y la conservación de la biodiversidad en el país.
<b>37</b>	<b>Garantizar las condiciones para la colaboración en proyectos de investigación de carácter internacional</b> a partir de la cooperación científica y esquemas que propongan el uso de fondos compartidos.
<b>38</b>	Implementar <b>mecanismos de evaluación de la investigación en el marco del SESUE</b> para fortalecer la calidad de la investigación
<b>39</b>	Gestionar acciones para consolidar un <b>programa de "Intercambio de Conocimiento Intergeneracional" entre personas activas e inactivas del SESUE</b> , con el fin de aprovechar su experiencia y transferir conocimientos para el beneficio de la sociedad.
<b>40</b>	Gestionar la <b>transformación de los campus del SESUE hacia espacios sustentables y eficientes</b> , en procura del desarrollo humano integral.
<b>41</b>	<b>Fortalecer la disponibilidad de recursos y la gestión académico-administrativa</b> , para las sedes universitarias con mayores limitaciones, que les garanticen una adecuada asignación presupuestaria para su desarrollo, mantenimiento y prestación de servicios.

Ejemplos de indicadores de monitoreo de incertidumbres de escenarios

PESTLE	Variable	Relevancia	Costa Rica Azul y Verde	Nadando contra corriente	Costa Rica una nación más desigual	El cataclismo
Ambiente	Índice de Desempeño Ambiental	4	Aumenta	Aumenta	Disminuye	Disminuye significativamente
Ambiente	Uso de energías renovables	4	Aumenta	Aumenta	Disminuye	Disminuye significativamente
Ambiente	Huella de carbono (medido por toneladas de CO <sub>2</sub> )	4	Disminuye	Disminuye	Aumenta	Aumenta significativamente
Ambiente	Uso del agua (cantidad de consumo)	4	Disminuye	Se mantiene	Aumenta	Aumenta significativamente
Ambiente	Gestión integral de residuos (medido en toneladas)	4	Disminuye	Se mantiene	Aumenta	Aumenta significativamente
Ambiente	Residuos sólidos urbanos anuales generados per cápita (kilogramos/habitante/día)	4	Disminuye	Se mantiene	Aumenta	Aumenta significativamente
Económico	Tasa de empleo general	5	Aumenta	Se mantiene	Disminuye	Disminuye significativamente
Económico	Cantidad de empleos totales (directos e indirectos) generados en zonas francas de Costa Rica	5	Aumenta	Se mantiene	Disminuye	Disminuye significativamente

## Metodología desarrollada

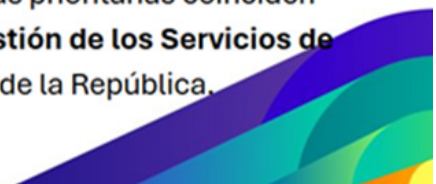
1. **Escenarios al 2050:** Proporcionan una visión del entorno futuro, fundamental para la planificación a largo plazo.
2. **Ventajas de la planeación por escenarios:**
  - a) Fortalece la capacidad de adaptación ante cambios imprevistos.
  - b) Garantiza coherencia estratégica a lo largo del tiempo.
3. **Gestión para resultados:** Asegurará que las acciones actuales estén alineadas con las prioridades futuras, enfocando la implementación en la **medición de resultados**.

Esta metodología permitirá al SESUE navegar la incertidumbre con mayor resiliencia y visión estratégica.



## Siguientes pasos y temas clave para el PLANES 2026-2030

- **Proceso prospectivo validado:** La **naturaleza participativa e iterativa** del ejercicio prospectivo de escenarios garantiza su **validez**, gracias a la alta participación de las universidades del SESUE y a las **rondas de validación** con las Comisiones de Vicerrectores en distintas etapas.
- **Esfuerzo en monitoreo:** Para asegurar un **monitoreo efectivo** de **las variables de entorno y los indicadores de desempeño**, será necesario un esfuerzo adicional por parte del **CONARE**.
- **Alineación con recomendaciones:** Varias de las estrategias prioritarias coinciden con las recomendaciones del **Índice de Capacidad de Gestión de los Servicios de Educación Superior**, publicado por la Contraloría General de la República.



## 13. Referencias bibliográficas

- Consejo Nacional de Rectores. (2024). Metodología para la elaboración del estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050 y la formulación del Plan Nacional de la Educación Superior 2026-2030 (PLANES). de investigación, San José. doi:OPES;no. 20-2024
- Consejo Nacional de Rectores. (enero a marzo de 2024b). Listas de asistencia: Talleres de análisis de entorno. San José, Costa Rica.
- Consejo Nacional de Rectores. (2024c). Sistematización general: talleres de entorno en el marco del proceso de formulación del PLANES 2026-2030. Investigación, Conare, División de Planificación Interuniversitaria, San José. Obtenido de <https://siesue.conare.ac.cr/sistematizacion-de-planes-2026-2030/>
- Consejo Nacional de Rectores. (2024d). Narrativas de escenarios de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al 2050: en el marco de la formulación del PLANES 2026-2030. Investigación, San José. Obtenido de [https://siesue.CONARE.ac.cr/wp-content/uploads/2024/10/Narrativas\\_de\\_la\\_educacion\\_superior.pdf](https://siesue.CONARE.ac.cr/wp-content/uploads/2024/10/Narrativas_de_la_educacion_superior.pdf)
- Consejo Nacional de Rectores. (agosto a setiembre de 2024e). Listas de asistencia: Talleres validación de narrativas. San José, Costa Rica.
- Consejo Nacional de Rectores. (2025). Presentación: Taller para revisión y priorización de estrategias con el Consejo Nacional de Rectores. 20. San José, Costa Rica.
- Consejo Nacional de Rectores. (2025a). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Documento metodológico. Investigación, San José.
- Consejo Nacional de Rectores. (2025b). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Revisión de documentación. Investigación, CONARE, San José.

- Consejo Nacional de Rectores. (2025c). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Análisis de tendencias. Investigación, Oficina de Planificación de la Educación Superior, San José.
- Consejo Nacional de Rectores. (2025d). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Talleres y escenarios. Investigación, San José.
- Consejo Nacional de Rectores. (2025e). Estudio prospectivo de la educación superior universitaria estatal en Costa Rica al año 2050: Implementación de escenarios y estrategias. Investigación, San José.
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2022). Más allá de los límites, nuevas formas de reinventar la educación superior. Investigación, UNESCO. Obtenido de <https://www.whec2022.org/EN/homepage/Roadmap2030>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (31 de julio de 2018). Reglamento orgánico del Consejo Nacional de Rectores y la Oficina de Planificación de la Educación Superior (CONARE). Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87237](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87237)
- Universidad Nacional. (2022). Plan de mediano plazo institucional 2023-2027. Heredia: Oficina de relaciones públicas.